

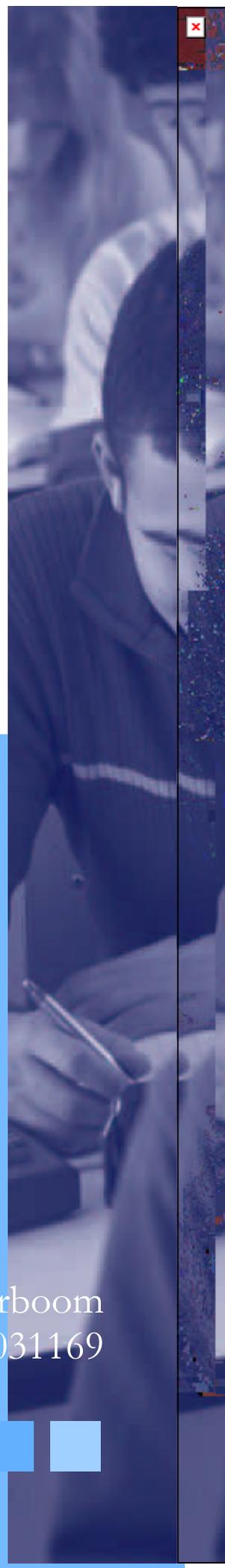


Interconfessioneel Makeblijde College

Registratie = Informatie

Onderzoek naar het opzetten van een facilitair bedrijf

Jacqueline Akerboom
20031169





Haagse Hogeschool
Academie voor Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Docentbegeleider: Mevr. B. Groenevelt

Medebeoordelaar: Dhr. M. Scheen

Opdrachtgever: Interconfessioneel Makeblijde College
Burgemeester Elsenlaan 154
2283 AE Rijswijk

Begeleider: Dhr. B. Ruskauff

Periode onderzoek: februari – mei 2007

Jacqueline Akerboom
20031169
Facility Management
Mei 2007

Auteursreferaat

In deze **afstudeerscriptie** van de opleiding **facility management** wordt het **onderzoek** beschreven naar de mogelijkheden voor **professionalisering** en het **opzetten** van een **facilitair bedrijf** voor een **onderwijsinstelling**. Aan de hand van een **ontwikkelingsmodel** wordt de **levenscyclus** van de facilitaire dienst in kaart gebracht. De beschreven ontwikkelingsfasen hierin zijn de traditionele facilitaire organisatie, het kostencentrum, het profitcentrum, het shared service center en facilitaire maincontracting. Toegespitst op het facilitair bedrijf van het **Interconfessioneel Makeblijde College** te Rijswijk is onderzocht in welk stadium van het ontwikkelingsmodel de facilitaire dienst zich nu bevindt, welk stadium het streefniveau is en hoe men het gewenste streefniveau kan bereiken. Op basis van het streefniveau wordt geadviseerd een **ontwikkelingsplan** op te stellen. In het ontwikkelingsplan worden aanbevelingen en **implementatieadviezen** gegeven. Hierbij is aandacht geschonken aan het opstellen van een **strategisch facilitair plan**, het herstructureren van de facilitaire dienst, het **verlagen van de kosten**, het communiceren met de klant, het opzetten van een **servicepunt**, het implementeren van een **FMIS** en de organisatorische, personele en financiële **consequenties** hiervan.

Indexreferaat

Afstudeerscriptie, facility management, professionalisering, onderwijsinstelling, ontwikkelingsmodel, levenscyclus facilitair bedrijf, Interconfessioneel Makeblijde College, professionalisering, ontwikkelingsplan, strategisch facilitair plan, verlagen van de kosten, servicepunt, FMIS, consequenties.

Managementsamenvatting

Het Interconfessioneel Makeblijde College is een onderwijsinstelling voor voortgezet onderwijs met drie vestigingen te Rijswijk. Ontwikkelingen binnen de onderwijsinstelling hebben geleid tot de vraag naar professionalisering van het facilitair bedrijf. De wens is ontstaan om met een frisse blik de huidige gang van zaken te analyseren en verbeteradviezen aan te geven om structuur in de organisatie van het facilitair bedrijf te krijgen. Zodat men de kosten structureel kan verlagen, men effectiever kan gaan werken en de continuïteit van het primaire proces gewaarborgd blijft. Dit heeft geleid tot de volgende probleemstelling;

‘Op welke wijze kan het IMC een facilitair bedrijf opzetten zodat in de toekomstige situatie met drie vestigingen op een locatie de facilitaire processen zo efficiënt en effectief mogelijk verlopen en hoe kan men nu al naar deze situatie toewerken?’

Onderzoek naar de theorie omtrent het ontwikkelen van de facilitaire organisatie en de huidige situatie toont aan dat het facilitair bedrijf van het IMC momenteel omschreven kan worden als een traditionele, productgericht facilitaire organisatie. De eisen en wensen maken duidelijk dat de facilitaire organisatie zich moet ontwikkelen tot een klantgericht, profitcenter. Deze ontwikkeling zal via een tussenstap moeten verlopen, waarbij de nadruk ligt op het verbeteren van het proces en het beheersen van de kosten.

Professionalisering van het facilitair bedrijf wordt niet op de korte termijn bereikt, geadviseerd wordt een meerjaren ontwikkelingsplan op te stellen. In dit ontwikkelingsplan worden de te ondernemen activiteiten stap voor stap besproken. De herhuisvesting is een uitgelezen mogelijkheid voor een nieuw ontwerp, waarbij men afstand probeert te nemen van het historisch gegroeide. Maar men zal al voor die tijd een start moeten maken met het ontwikkelen.

Aan de hand van de theorie omtrent de ontwikkelingsstadia van een facilitair bedrijf wordt geadviseerd om als eerste stap voor de ontwikkeling van het facilitair bedrijf een strategisch facilitair plan op te stellen. In het strategisch facilitair plan komen de missie, visie, doelstellingen en strategie voor de facilitaire organisatie naar voren. Vervolgens zal een structuurinterventie moeten plaatsvinden, waarbij taken en verantwoordelijkheden opnieuw in kaart moeten worden gebracht.

Momenteel vindt de inkoop binnen het IMC versnipperd plaats, waardoor de onderwijsinstelling inkoopkracht verliest. Geadviseerd wordt een besparingstraject op te stellen waarmee het IMC daadwerkelijk kostenbesparing op facilitair gebied kan realiseren. Voor het klantcontact met de afnemers van het facilitair bedrijf, zou er één centraal facilitair servicepunt opgesteld kunnen worden waar alle betrokkenen; klachten, wensen, informatieaanvragen en storingen (KWIS) kunnen melden en dit alles geregistreerd, afgehandeld en beheerst wordt. Als ondersteuning van het servicepunt zou men een facilitair management informatiesysteem kunnen implementeren.

Als eindconclusie kunnen we stellen dat de meest efficiënte en effectieve opzet voor het IMC na de herhuisvesting; een stafbureau is, waar de diensten; receptie, reproductie, administratie, technische dienst, schoonmaak, catering en conciërge onder vallen. Deze zullen centraal worden aangestuurd door één facilitair manager en zullen samen werken om vanuit een centraal punt de verschillende onderwijsinstellingen zo goed mogelijk te ondersteunen bij het geven van onderwijs. Het is geen reorganisatie van de interne diensten binnen het IMC maar een bundeling van ondersteunende krachten. Het facilitair bedrijf zal resultaatgericht gaan werken en verantwoording af moeten leggen aan de directie.

Inhoudsopgave

Inleiding	7
1 Facility Management	11
1.1 Wat is de facility management?.....	11
1.2 Waarom facility management?	11
1.3 Hoe een facilitair bedrijf op te zetten?.....	12
1.4 Waar bestaat de facilitaire ondersteuning uit?.....	12
1.5 Ontwikkelingsstadia van de facilitair organisatie.....	14
1.5.1 Groei/faseontwikkelingsmodel.....	14
1.6 Samenvatting.....	21
2 Organisatiebeschrijving	22
2.1 Het IMC in het algemeen.....	22
2.2 Missie.....	22
2.3 Visie.....	23
2.4 Doelen.....	23
2.5 Overheid.....	23
2.5 Structuur.....	23
2.6 Personeel.....	24
2.8 Cultuur.....	24
2.10 Samenvatting.....	25
3 Huidige situatie Facilitair Bedrijf	26
3.1 Analyse van het huidige facilitair bedrijf IMC.....	26
3.2 Beschrijving locaties.....	28
3.3 Eisen en wensen.....	31
3.4 Knelpunten huidige situatie.....	32
3.5 Samenvatting.....	32
Tussentijdse conclusie	33
4 Trends en ontwikkelingen	35
4.1 Trends en ontwikkelingen in de interne omgeving.....	35

	4.2 Trends en ontwikkelingen in de externe omgeving.....	36
	4.3 Samenvatting.....	36
5	Ontwikkelingsplan.....	37
	1. Opstellen strategisch facilitair plan.....	37
	2. Herstructureren facilitair bedrijf.....	39
	3. Verlagen kosten.....	40
	4. Communicatie met de klant.....	41
	4.1 Implementeren van een servicedesk.....	42
	4.2 Implementeren van een FMIS.....	44
	5. Uitbesteden.....	45
	6. Samenvatting.....	45
6	Consequenties.....	47
	6.1 Organisatorische consequenties.....	47
	6.2 Personele consequenties.....	47
	6.3 Financiële consequenties.....	48
	6.4 Samenvatting.....	48
	Conclusie.....	49
11	Literatuuropgave.....	51

Inleiding

Dit concept adviesrapport is het resultaat van een onderzoek, dat is uitgevoerd in het kader van de afstudeeropdracht voor de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool. Bij het uitvoeren van de afstudeeropdracht, staat het zelfstandig oplossen van een facilitair beleidsprobleem in opdracht van een organisatie centraal. Dit afstudeeronderzoek is uitgevoerd voor het Interconfessioneel Makeblijde College.

Aanleiding

Het Interconfessioneel Makeblijde College is een scholengemeenschap voor voortgezet onderwijs gevestigd in Rijswijk. De huidige formatie van het IMC is in 2004 door fusie en samenvoeging van onderwijsinstellingen gevormd. Momenteel beschikt het IMC over drie locaties waar zij aan ongeveer 1700 leerlingen onderwijs bieden. Het IMC wil zich naar buiten toe profileren als één onderwijsinstelling met drie locaties. Maar de zelfstandigheid en identiteit van de drie locaties draagt niet bij aan een eenduidig beeld en geven de school een onduidelijk imago. De meerjarenonderhoudsplannen geven voor de komende 10 jaren enorme investeringen ten laste van het bestuur en de gemeente te zien. Dit gegeven en onderwijskundige ontwikkelingen hebben ertoe geleid dat een aanvraag voor herhuisvesting bij de gemeente Rijswijk is ingediend. In september 2009 krijgt het IMC de beschikking over het gebouw van de Technische Hogeschool aan de Lange Kleiweg in Rijswijk. Dit gebouw zal na aanpassingen geschikt zijn voor alle leerlingen van het IMC.

Met deze ontwikkelingen in het achterhoofd is de opdracht ontstaan. De samenvoeging van onderwijsinstellingen en de herhuisvestingsplannen hebben invloed op de organisatie van het facilitair bedrijf. De vraag voor dit onderzoek is gekomen van de facilitair manager van het IMC. De groei vraagt om professionalisering van het facilitair bedrijf en een nieuwe locatie betekend nieuwe mogelijkheden. Er zal het nodige veranderen voor de facilitaire diensten en een vernieuwde structuur is wenselijk.

Er zijn momenteel drie afzonderlijke structuren in de organisatie van de facilitaire diensten aanwezig. Het gevolg hiervan is dat iedere organisatie zijn dagelijkse bezigheden behandelt maar van onderling overleg is weinig sprake. Het loopt 'goed' maar zaken zijn in de loop van de tijd op een bepaalde manier gegroeid en zouden naar verwachting efficiënter geregeld kunnen worden. Door gebrek aan actuele kennis van FM intern is de wens ontstaan om met een frisse blik de huidige gang van zaken te analyseren en verbeteradviezen aan te geven om structuur in de organisatie van het facilitair bedrijf te krijgen. Zodat men de kosten structureel kan verlagen, men effectiever kan gaan werken en de continuïteit van het primaire proces gewaarborgd blijft.

Doelgroep

Deze scriptie is geschreven voor de directie van het IMC. De directie bestaat uit de algemeen directeur, de locatiedirecteuren en de facilitair manager.

Doelstelling

Doel van het onderzoek is om het belang van facility management onder de aandacht te brengen bij de directie. Het huidige facilitair bedrijf is in de loop der jaren gevormd en heeft zich aangepast aan de huidige situatie. Dit rapport zou nieuwe inzichten kunnen verschaffen voor de directie. Waar loopt het op facilitair gebied nu vast en waarom, waarom zouden we dit veranderen en hoe kunnen we dit dan doen? Met als doel dat het IMC haar facilitaire kosten kan gaan beheersen, klantgerichter kan gaan werken en de processen effectiever kan organiseren zodat de continuïteit van het primaire proces; het geven van onderwijs, gewaarborgd blijft.

Doel van adviesrapport is een hulpmiddel aan te bieden dat gebruikt kan worden bij het opstellen van het beleid voor de facilitaire organisatie. Het beleid voor het facilitair bedrijf zal duidelijkheid moet verkrijgen over de volgende zaken;

- Waar staan we nu?
- Waar willen we naartoe?
- Wat komt er op ons af?
- Welke keuzes maken wij om ons streefbeeld te realiseren?

Een andere doelstelling van dit rapport is het met een voldoende afronden van de opleiding facility management.

Probleemstelling

Tijdens het onderzoek staat de volgende probleemstelling centraal;

‘Op welke wijze kan het IMC een facilitair bedrijf opzetten zodat in de toekomstige situatie met drie vestigingen op een locatie de facilitaire processen zo efficiënt en effectief mogelijk verlopen en hoe kan men nu al naar deze situatie toewerken?’

Subprobleemstellingen

Om antwoord te kunnen geven op de probleemstelling zijn subvragen opgesteld, samengevoegd geven deze antwoord op de probleemstelling.

- Wat is facility management?
- Hoe zou een facilitair bedrijf opgezet kunnen worden?
- Hoe is het huidige facilitaire bedrijf bij het IMC georganiseerd?
- Wat zijn de trends en ontwikkelingen waar men rekening mee moet houden?
Conclusie
- Hoe zou het facilitair bedrijf het best opgezet kunnen worden voor het IMC?
- Wat zijn hiervan de consequenties?
- Hoe zou dit geïmplementeerd kunnen worden?

Relevantie

Rond het schooljaar 2010/2011 gaat het IMC met zijn drie vestigingen naar één locatie. Waarbij de drie onderwijsinstellingen in afzonderlijke units gehuisvest worden. De drie afzonderlijke facilitaire diensten zullen dit moeten gaan ondersteunen en bevorderen, ze zullen als een team het primaire proces; het geven van onderwijs, zo goed mogelijk moeten ondersteunen. De herhuisvesting zal daadwerkelijk gaan plaatsvinden, het rapport zal kunnen dienen als een advies aan de directie dat zij mee kunnen nemen tijdens het ontwikkelen van de plannen voor de herhuisvesting.

Randvoorwaarden

De opdracht moet binnen 4 maanden uit te voeren zijn. De periode loopt van begin februari 2007 tot en met eind mei 2007, er kan fulltime tijd aan de opdracht worden besteedt.

Leeswijzer

Het adviesrapport is opgedeeld in 2 delen. Het eerste deel heeft betrekking op de uitvoering van het onderzoek. Het tweede deel heeft betrekking op de uitkomsten van het onderzoek.

Deel 1

Om een advies uit te kunnen brengen over de mogelijkheden van een facilitair bedrijf voor het IMC is informatie over facility management noodzakelijk. We beginnen dit onderzoek met een theoretisch kader. Wat is facility management precies en waar bestaat de ondersteuning uit? Waarom zou men een facilitair bedrijf oprichten en hoe zou men dit dan kunnen doen?

Daarnaast zijn aan de hand van een groeimodel een aantal ontwikkelingsstadia in kaart gebracht die een facilitair bedrijf kan doorlopen. Doel hiervan is de huidige situatie van het facilitair bedrijf van het IMC op het ontwikkelingsmodel in te schalen. Vervolgens kan er een streefniveau bepaald worden en op basis van het streefniveau kan er een ontwikkelingsplan opgesteld worden.

Wanneer onderzoek naar het theoretisch kader is voltooid kan er begonnen worden met het empirisch onderzoek. Hierin betrekken we de theorie op de praktijk, aangezien een facilitair bedrijf ondersteuning biedt aan het primaire proces van een organisatie zal eerst de organisatie in kaart worden gebracht. Vervolgens zullen we inzoomen op het facilitair bedrijf. Er zal een 0-meting van de huidige facilitaire diensten worden opgesteld aan de hand van interviews en observaties. Hierdoor kunnen de taken, verantwoordelijkheden, procedures en eventuele knelpunten per facilitaire dienst in kaart worden gebracht. Nadat de huidige situatie is beschreven, kan men beginnen met analyseren. Analyseren gaat verder dan beschrijven, waar beschrijven een opsomming van bijzonderheden en kenmerken van iets is, gaat het bij analyseren om zaken te ontleden en afzonderlijk en in relaties met elkaar te beschouwen, het maakt het leggen van onderlinge relaties mogelijk.

Op basis van dit eerste deel van het onderzoek zal er een tussentijdse conclusie getrokken worden. Hierin komt naar voren waar het facilitair bedrijf momenteel is met de ontwikkeling en waar zij naartoe willen.

In hoofdstuk vier zijn de trends en ontwikkelingen met betrekking tot het IMC, de branche en de maatschappij geanalyseerd.

Deel 2

Het tweede deel begint met een ontwikkelingsplan voor het facilitair bedrijf van het IMC. Hierin worden aanbevelingen gegeven voor het professionaliseren van het facilitair bedrijf. Met behulp van implementatieadviezen wordt er aangegeven welke acties en stappen doorlopen moeten worden om het gewenste facilitaire bedrijf op te zetten. Tot slot komen de randvoorwaarden en de consequenties van de aanbevelingen in hoofdstuk 11 aan bod. Hier zal aandacht besteedt worden aan financiële, personele en organisatorische consequenties.

Tot slot zal er in de eindconclusie antwoordt worden gegeven op de probleemstelling. Wat is de meest efficiënte en effectieve opzet voor het facilitair bedrijf van het IMC.

Kernbegrippen en afkortingen

IMC	Interconfessioneel Makeblijde College
SCO Lucas	Stichting Confessioneel Onderwijs Lucas te Voorburg
Lwoo	Leerweg Ondersteunend Onderwijs
OOP	Onderwijs Ondersteunend Personeel
OP	Onderwijs Personeel
HR	Locatie Henriete Roland Holstlaan
BE	Locatie Burgemeester Elsenlaan
GV	Locatie Generaal Vetterstraat
FM'er	Facilitair Manager
FMIS	Facilitair Management Informatie Systeem
KWIS	Klachten, Wensen, Informatie aanvragen en Storingen

Wat? (subprobleemstelling)	Type onderzoek	Hoe	Bij wie of wat	Analysetechniek	Wanneer
Wat is facility management?	Beschrijvend, kwalitatief	Literatuuronderzoek	Vakliteratuur	Ordenen, Samenvatten	April, Mei
Hou zou een facilitair bedrijf opgezet moeten worden?	Beschrijvend, kwalitatief	Literatuuronderzoek	Vakliteratuur	Ordenen, Samenvatten	April, Mei
Hoe is het facilitair bedrijf opgezet? Analyse huidige situatie, 0-meting	Beschrijvend, kwalitatief	Deskresearch Interviews Observaties	Bronnen van het IMC Directie, medewerkers oop Facilitair bedrijf, diensten	Ordenen, Samenvatten	Februari
Trends en ontwikkelingen	Beschrijvend, kwalitatief	Literatuuronderzoek Interviews	Internet, literatuur Directie	Ordenen, Samenvatten	Maart
Conclusie					
Ontwikkelingsplan / aanbevelingen	Beschrijvend, kwalitatief	Literatuuronderzoek Interviews	Vakliteratuur Directie, medewerkers oop Onderzoeksresultaten	Ordenen, Samenvatten, relaties leggen	Mei
Hoe zou dit geïmplementeerd kunnen worden?	Beschrijvend, kwalitatief	Literatuuronderzoek Analyseren gegevens	Vakliteratuur Onderzoeksresultaten	Ordenen, Samenvatten, relaties leggen	Mei
Wat zijn hiervan de consequenties?	Beschrijvend, kwalitatief	Literatuuronderzoek Analyseren gegevens	Vakliteratuur Onderzoeksresultaten	Ordenen, Samenvatten, relaties leggen	Mei

1 Facility Management

Wat is facility management precies? In deze scriptie wordt onderzoek gedaan naar het opzetten van een facilitair bedrijf, maar wat houdt een facilitair bedrijf eigenlijk in?

Waarom zou men een facilitair bedrijf opzetten en hoe zou men dat dan kunnen doen? In dit hoofdstuk proberen we hier antwoordt op te geven.

1.1 Wat is Facility Management?

Het ondersteunen van werkende mensen met allerlei zaken zoals een gebouw, een inrichting en dienstverlening is heel normaal. Men denkt er nauwelijks over na, maar al die ondersteuning moet wel geregeld zijn. Vroeger werd deze ondersteuning door afzonderlijke groepjes geregeld, men was operationeel bezig met het oplossen van acute problemen. Coördinatie met collega-ondersteuners was er nauwelijks. Men was gericht op de problemen van alledag. Het resultaat was een weinig vernieuwend onderdeel van de organisatie dat langzaam een vergaarbak werd van moeilijk te plaatsen mensen uit het primaire proces. Veranderingen werden vertraagd door de gebrekkige werkwijze van de verschillende ondersteuners en de kosten liepen op. Een klimaat voor ingrijpende veranderingen van alle ondersteunende activiteiten had zich ontwikkeld.

Momenteel is facility management volop in ontwikkeling en krijgt steeds meer erkenning als specifieke en belangrijke aandachtsgebieden binnen bedrijven en organisaties. Het begrip facility management komt uit de Verenigde Staten en moet gezien worden als een toevoeging aan bestaande ondersteunende processen. Vrij vertaald betekend het; ‘vergemakkelijken’ of ‘ondersteunen’. Er blijken grote verschillen te bestaan in het denken over Facility Management, door de tijd, in verschillende landen en in verschillende sectoren wordt de betekenis anders ingevuld. Vandaag de dag bestaat er geen universeel geaccepteerde definitie voor het begrip Facility Management. Vele auteurs hebben in het verleden definities ontwikkeld en aangepast. Over een ding waren zij het eens, centraal staat het uitgangspunt dat het er bij FM om gaat het primaire proces optimaal te ondersteunen. In dit onderzoek wordt de definitie van Regterschot gehanteerd, deze definieert FM als volgt;

‘Facility management is het integraal managen en realiseren van de huisvesting, services en middelen die bij moeten dragen aan een effectieve, efficiënte, flexibele en creatieve verwezenlijking van de doelen van een organisatie in een veranderende omgeving.’¹

Facility management zorgt voor een gepland en gecoördineerd verloop voor de gebruiker van processen zodat deze er weinig tot geen last van heeft. FM is een totale vernieuwing van de ondersteuning van het primaire proces. Het is geen reorganisatie van de interne diensten in bedrijven maar een bundeling van ondersteunende krachten. Daardoor heeft het een eigen inbreng in het resultaat van het bedrijf. Het resultaat is dat men de ondersteuning als een positieve bijdrage aan het werk ervaart. Dat laatste maakt FM relatief, iets wordt positief ervaren op basis van een vergelijking met vroeger.

1.2 Waarom Facility management?

FM is een managementdiscipline met als doel het primaire proces op een zodanige wijze te ondersteunen dat dit proces beter kan functioneren dan zonder facilitaire organisatie. FM is erop gericht om de klant allerlei planmatige en coördinerende activiteiten uit handen te nemen. Ook

¹ Definitie Regterschot op Facility Management

hoeft de klant zelf niet meer allerlei controles uit te voeren. Men heeft daardoor meer tijd om bezig te zijn met de kernactiviteiten, het echte werk waarvoor men is 'ingehuurd'. FM wordt steeds professioneler, daardoor kan voor de totale organisatie belangrijke besparingen gerealiseerd worden zonder dat de dienstverlening merkbaar achteruit gaat.

Drijvende krachten achter de ontwikkeling van het vakgebied zijn de voordelen die behaald kunnen worden op het gebied van;

- Verlagen van kosten & kostenbeheersing,
- Verhogen productiviteit van primaire proces,
- Verhogen van de efficiëntie en de effectiviteit,
- Waarborgen van de continuïteit van het primaire proces,
- Vergroting van de flexibiliteit bij veranderingen in het primaire proces,
- Actuele management informatie om handen,
- Professionele invoering van wettelijke vereiste veranderingen,
- Betere service aan interne klanten,
- Wacht- en doorlooptijden verkorten,
- Verbetering van de positieve bijdrage van de faciliteit aan het primaire proces,
- Het leveren van een bijdrage aan het corporate image,
- Oplossen van multidisciplinaire vraagstukken.

1.3 Hoe een facilitair bedrijf op te zetten?

De facilitaire organisatie wordt gekenmerkt door een veelomvattend aanbod van diensten. Een diversiteit die vrijwel alle mogelijke disciplines kan beslaan. Want waar liggen de grenzen van de facilitering van het primaire proces? De inhoudelijke afbakening van het terrein en het beroepsprofiel staan nog ter discussie en zijn niet eenduidig uitgekristalliseerd. Gevaar van FM is dat de facilitaire organisatie een conglomeraat van onsamenhangende sectoren wordt. Een afdeling waar het bedrijf alle niet elders onder te brengen taken verzameld. Met als resultaat een facilitaire afdeling zonder enig synergetisch effect: een beerput aan resttaken. Het spreekt vanzelf dat met de oprichting van een dergelijke organisatie de afbraak gelijk is meegegeven.

Wil een afdeling in de letterlijke zin facilitair zijn, dan is er meer nodig dan een soort herindeling van 'organisatorische harkjes'. Het bestaansrecht van een facilitair bedrijf wordt ontleend aan een doordacht concept dat volstrekt gedragen wordt door de leiding van het bedrijf. Vanwege het aantoonbare belang van de facilitaire taken voor de totale bedrijfsvoering van een onderneming en de invloed op het uiteindelijke resultaat, vraagt de facilitaire organisatie om gestructureerde aandacht. Een concept achter een facilitair bedrijf is noodzaak om te zorgen dat de zaak levensvatbaar is.

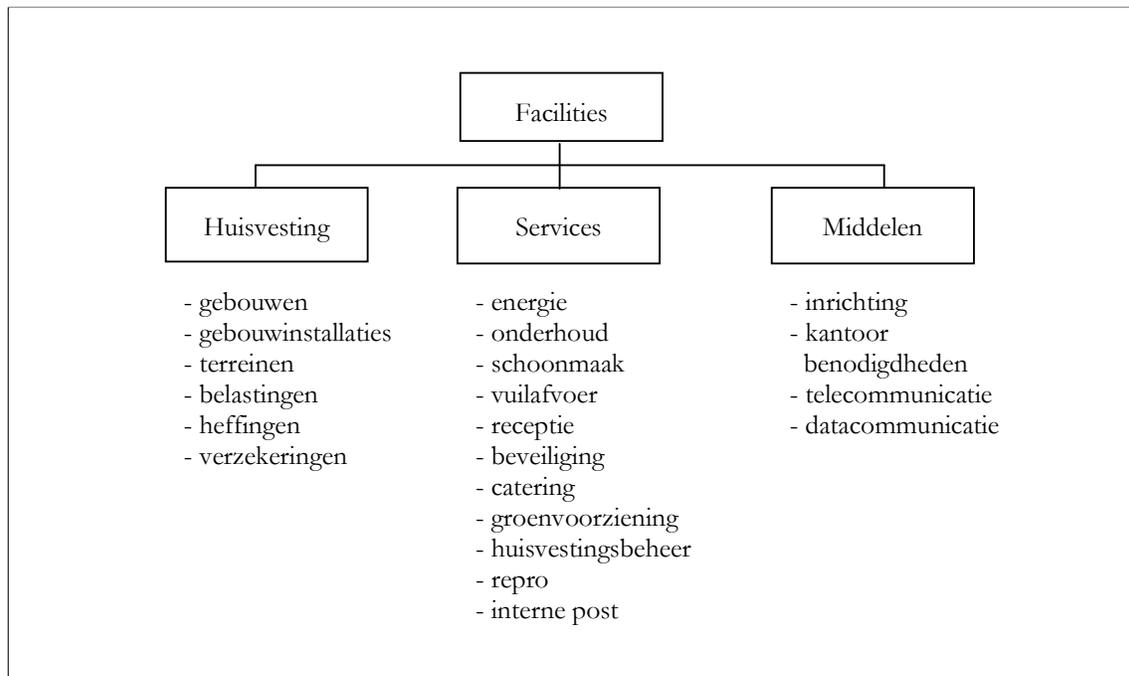
Bij het 'nieuwe' FM wordt het accent meer gelegd op processen en resultaat dan op taken en budgetten, meer anticiperend dan volgend. FM betreft niet louter een man, activiteit of een bepaalde dienstverlener. FM is een integraal proces van ondersteunende dienstverlening met een duidelijke doelstelling. Het heeft niets te maken met de diversiteit van de aangeboden diensten, maar wel met de wijze waarop een en ander wordt aangeboden en verwerkt. De doelstelling en aanpak van de dienstverlening is volstrekt anders.

1.4 Waar bestaat de facilitaire ondersteuning uit?

In praktijk wisselt het bereik van facility management. Het punt is dat de aard van de benodigde faciliteiten, het feitelijke facilitaire assortiment en de inhoudelijke en organisatorische relatie daarvan met het primaire proces, zullen verschillen per organisatie. Huisvesting, inventaris en de ondersteunende diensten worden bijna altijd tot het domein gerekend. De meeste organisaties

plaatst de besturing van ICT al binnen de functie en men verwacht dat deze integratie nog verder zal gaan en dat ook Human Resources en financiën op den duur onder een integraal besturingsmodel gaan vallen.

Zoals we in de definitie van Regterschot hebben kunnen zien, maakt hij binnen facility management onderscheid in drie categorieën; huisvesting, services en middelen.



Daarnaast hanteert Regterschot in zijn definitie de begrippen integraal management en efficiënt en effectief. Deze zullen hieronder worden toegelicht.

Integraal management kan als volgt worden geoperationaliseerd;

- Beleidsintegratie; facilitaire doelen en beleid zijn afgeleid van de organisatiedoelen en het beleid van de primaire organisatie.
- Fase-integratie; plannen, realiseren en beheren zijn een drie-eenheid en afhankelijk van elkaar.
- Aspectintegratie; huisvesting, diensten en middelen dienen integraal gemanaged te worden, omdat ze elkaar voortdurend raken en samen faciliteiten vormen.

Efficiëntie en effectiviteit zijn twee gerelateerde begrippen met een delicaat maar niettemin belangrijk verschil in de betekenis. Ze worden regelmatig per abuis door elkaar gebruikt.

- Efficiëntie of doelmatigheid is de mate van gebruik van middelen om een bepaald doel te bereiken. (Metafoor: de korte route naar het doel.) Een proces wordt efficiënt genoemd als het ten opzichte van een norm weinig middelen gebruikt. Deze middelen kunnen bijvoorbeeld betrekking hebben op tijd, inspanning (manuren), grondstoffen of geld.
- Effectiviteit of doeltreffendheid daarentegen geeft aan dat de uitkomst van het proces gerealiseerd wordt. (Metafoor: het doel raken) In tegenstelling tot efficiëntie heeft het dus geen betrekking op het proces zelf, maar op de uitkomst ervan.

Normaliter probeert men processen zo te organiseren dat ze zowel efficiënt als effectief zijn. Dan spreekt men ook wel van het verhogen van de productiviteit. Dit is niet eenvoudig, omdat efficiëntiedoelstellingen in conflict kunnen komen met de effectiviteit. Je kunt bijvoorbeeld wel

effectief, doeltreffend, werken maar daarom niet altijd efficiënt, op de verstandigste, nuttigste of zuinigste manier.

1.5 Ontwikkelingstadia van de facilitaire organisatie

Uit bovenstaande informatie kunnen we opmaken dat er geen vast format is voor een facilitair bedrijf. Dit komt omdat er een aantal zaken zijn die invloed hebben op de invulling van het facilitair bedrijf, zoals de omgeving, de cultuur en doelstellingen van de moederorganisatie, deze zullen per organisatie verschillen. Daarnaast is er natuurlijk het feit dat een facilitaire organisatie niet als een professionele organisatie start, maar dat het klein begint en zich verder ontwikkelt.

In hun ontwikkeling doorlopen facilitaire organisaties verschillende stadia. Wanneer de moederorganisatie groeit en zich verder ontwikkelt ontstaat er een zekere wens naar professionalisering van de facilitaire functie. Er is behoefte aan een meer geformaliseerde wijze van werken en de aandacht voor facility management neemt toe. De facilitaire organisatie zal hier op in moeten spelen door mee te ontwikkelen om beheersproblemen te voorkomen. Gedurende zijn bestaan zal de facilitaire organisatie een aantal van deze momenten tegenkomen en zich op deze manier ontplooiën tot een professionele organisatie. Je zou kunnen spreken van een levenscyclus van de organisatie, waarin de organisatie verschillende stadia doorloopt. Deze stadia hebben verschillende kenmerken en elke organisatie heeft haar eigen streefniveau/einddoel.

In de volgende paragraaf besteden we aandacht aan een ontwikkelingsmodel. In een ontwikkelingsmodel worden de verschillende stadia met bijbehorende kenmerken in kaart gebracht. Hetgeen overigens niet impliceert dat alle facilitaire organisaties alle verschillende stadia volgtijdelijk zal verlopen. De meeste facilitaire organisaties zullen immers nooit een shared service center of volledige uitbesteding ambiëren. Een ontwikkelingsmodel is een handig instrument om naar de werkelijkheid te kijken. Je ziet daardoor hoe de lijnen lopen en het biedt mogelijkheden om te ordenen en te categoriseren. Ontwikkelingsmodellen worden vaak bekritiseerd omdat geen enkele werkelijkheid zich volledig in een model laat drukken. Dat is waar, maar daarmee verliest het zijn gebruikswaarde niet. Een model kan men namelijk ook zien als een residu van de werkelijkheid, een casco of skelet. De basis of grondslag waar alle franje vanaf gehaald is, waardoor een helder zicht op de grondstructuur overblijft. Vergelijk het met een zaklamp die in het donker schijnt, je ziet slechts datgene waar je je licht op richt. De rest blijft donker, uit het zicht.

Wanneer inzichtelijk is gemaakt welke stadia er zijn en welke kenmerken hierbij horen, kan een facilitaire dienst ingeschaald worden op een niveau en kan men een streefniveau bepalen. Dit streefniveau zal voor elke organisatie verschillen. Vervolgens kan er een ontwikkelingsplan worden opzet.

1.5.1 Groei- / faseontwikkelingsmodel

In deze paragraaf is zelfstandig een ontwikkelingsmodel voor facilitaire organisaties geschetst. In het navolgende ontwikkelingsmodel schetsen we 5 stadia, met een toenemende professionaliteit en zelfstandigheid van de facilitaire organisatie.

We gaan uit van de veronderstelling dat een facilitaire organisatie gekenmerkt wordt door bepaalde basiselementen, die het mogelijk maken een soort typologie te bouwen. Deze set van kenmerken maakt het mogelijk facilitaire organisaties in kaart te brengen, hierbij wordt gekeken naar; de positie van het facilitair bedrijf in de organisatie, strategiebepaling, winkelnering, verantwoordelijkheid, klantrelatie, budget, doorbelasting, kostenbewustzijn, marktgerichtheid en de mate van klantcontact. We noemen dit de constituerende factoren van de organisatiestructuur.

Stadium 1 Traditionele facilitaire organisatie

In het eerste stadium van het ontwikkelingsmodel is er nog geen sprake van een geïntegreerde facilitaire organisatie. De verschillende facilitaire activiteiten zijn in dat geval nog niet ondergebracht in een facilitaire organisatie, maar zijn versplinterd door de organisatie. Deze diensten functioneerden als zelfstandige koninkrijkes en communiceerden nauwelijks met elkaar. Vaak is sprake van een historisch gegroeide situatie waarin zaken eens op een bepaalde manier geregeld zijn. Er bestaat weinig behoefte hierin verandering aan te brengen en de belangstelling voor facilitaire dienstverlening binnen de primaire organisatie is gering. Facilitair bedrijf wordt niet centraal aangestuurd, of er is geen verantwoordelijke functionaris en beslissingen worden op ad-hocbasis en zonder volledige informatie genomen.

De traditionele facilitaire organisatie is eenvoudig van opzet en functioneel georganiseerd binnen de totale organisatie. Kennis over facility management is er nauwelijks. Facilitaire dienstverlening wordt niet beschouwd als een professie waarbij sprake is van eenvoudige budgettering. In het algemeen is sprake van klassieke uitbesteding, bijvoorbeeld de catering en de schoonmaak. De facilitaire organisatie werkt ad hoc en is operationeel georiënteerd. Men onderneemt actie wanneer er een probleem is, in plaats van proactief te handelen op basis van langetermijnplannen.

De kosten worden ergens centraal verwerkt in de administratie en niemand had inzicht in de integrale werkplekkosten, laat staan dat ze naar rato van verbruik doorbelasten aan de verschillende afdelingen binnen de organisatie. Gebruikers beschouwen de dienstverlening derhalve als gratis, de kosten worden immers noch inzichtelijk gemaakt noch gerelateerd aan kwaliteit, noch doorbelast.

Kenmerken stadium 1;

- Facilitaire afdelingen zijn versnipperd gepositioneerd binnen de organisatie,
- Geen strategiebepaling maar tactisch of zelf operationeel niveau,
- Minimale informatie en controle,
- Werkt ad hoc en reactief,
- Gedwongen winkelnering,
- Onduidelijke verantwoordelijkheid, geen consistentie tussen de verschillende afdelingen,
- Nauwelijks sprake van klantrelatie, de directie bepaalt het prestatieniveau,
- Kosten zijn overhead en worden op één hoop gegooid,
- Geen sprake van doorbelasting van facilitaire kosten,
- Budget wordt gebaseerd op realisatiecijfers van vorig jaar,
- Geen kostenbewustzijn,
- Geen marktgerichtheid,
- Klantcontact geschied ad hoc en schaars.

Er ontstaat behoefte aan;

- Inzicht in de efficiëntie van de processen en de kosten daarvan.

Stadium 2 Kostencentrum

De facilitaire functie wordt geformaliseerd en de aandacht voor efficiency en kosten neemt toe. De facilitaire organisatie wordt in het leven geroepen om de enorme kosten die gemoeid zijn met de ondersteuning te beheren en beheersen. Bij de start van dit stadium is de basis voor de doorontwikkeling van de facilitaire organisatie gelegd.

Sturingsconcept dat in deze fase vooral wordt gebruikt is: het Strategisch Facilitair Plan met missie en doelstellingen. De begroting en de minimale facilitaire dienstverlening worden in deze

periode in orde gemaakt. De basis voor een veranderende cultuur wordt in deze fase gelegd. Het facilitair plan geeft handvatten voor de volgorde van de invoering van verschillende sturingsconcepten.

Er kan worden gewerkt aan de verdere ontwikkeling van begrotingsinstrumenten (bijvoorbeeld de toepassing van de NEN 2748) om de werkelijke kosten van facilitaire producten en diensten transparant te maken en te koppelen aan de feitelijke uitvoering. Centrale regels en procedures voor inkoopbeleid, uren schrijven, benchmarken en het verzamelen van managementinformatie worden ingevoerd. Accountmanagement krijgt verder vorm door het systematisch communiceren naar de klant, onder meer door het publiceren van jaarverslagen, gebruik van klantenpanels en dergelijke.

Het is de concernleiding die in overleg met de facility manager de kwaliteit en de kwantiteit van de facilitaire dienstverlening bepaalt. Kosten zijn vaak van dominante invloed op de keuzes die gemaakt worden. Individuele gebruikers hebben geen of nauwelijks invloed op de dienstverlening van de facilitaire organisatie en er is vrijwel altijd sprake van gedwongen winkelnering. Dit alles zorgt ervoor dat er bij de facilitaire organisatie geen sprake is van intern ondernemerschap en van marktprofilering. Deze besturingsvorm is geschikt voor kleinere organisaties waar decentralisatie van bevoegdheden en resultaatverantwoordelijkheid geen rol spelen.

De preoccupatie op kosten en controle maakt dat strategische en operationele beslissingen worden vermengd. Stringente beheersing maakt het leven van de facilitair manager eenvoudiger en verhoogt de efficiency, maar het verhoogt ook de kans op ontevreden medewerkers en verminderde effectiviteit. Als overgangsfase kan het kostencentrum echter een belangrijke rol spelen om in een volgende fase te komen.

Kenmerken stadium 2;

- Door topmanagement aangestuurde facilitaire organisatie, veelal met lage interne status,
- Opstellen van een Strategisch Facilitair Plan met missie en doelstellingen,
- Maximale informatie en controle,
- De begroting wordt in deze periode in orde gemaakt,
- Gedwongen winkelnering,
- Kosten transparant en inzichtelijk maken,
- Minimalisering kosten,
- De minimale facilitaire dienstverlening (basisdienstverlening) wordt in deze periode in orde gemaakt,
- Klantcontact vindt schaars en op ad hoc basis plaats,
- De basis voor een veranderende cultuur wordt in deze fase gelegd,
- Het facilitair plan geeft handvatten voor de volgorde van de invoering van verschillende sturingsconcepten

Er ontstaat behoefte aan;

- Inzicht in kosten en de kwaliteit van de geleverde prestaties. Dienstverlening dient aan te sluiten bij de eisen en wensen van de klanten.

Stadium 3 Profitcentrum

In dit stadium ontstaat er in algemene zin een professionalisering van het facilitaire werkterrein. Kenmerkend voor deze fase is de verandering van een passieve- naar een pro-actieve organisatie. De eerste twee stadia worden geïntegreerd en men tracht het beste van deze twee werelden samen te voegen. Dit vraagt om een duidelijke managementaanpak.

De ontwikkeling van facilitaire organisaties laat zien dat de regiefunctie steeds belangrijker wordt. De verdere ontwikkeling van de vraaggerichte facilitaire organisatie betekent de doorontwikkeling van de dienstverleningsafspraken met bijbehorende sturing- en beheersingssystemen. Facility management wordt steeds meer opgenomen in de organisaties en er worden jaarplannen opgesteld die gepresenteerd worden aan de klanten en de raad van bestuur.

In een volwassen relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer is het belangrijk dat de opdrachtgever in staat is zijn facilitaire behoeften te formuleren en te controleren. Er wordt een servicepunt met front- & backoffice opgezet. Indien gevraagd kan worden gestart met het opstellen van dienstverleningsafspraken. Verder kunnen facetten van accountmanagement, ict-toepassingen, zoals een informatiesysteem en dienstverlening via intranet, worden geïmplementeerd. De toepassing van de intranet technieken voor de digitalisering van de facilitaire dienstverlening worden nu steeds belangrijker. Ook het managementsysteem, waaronder het financieel systeem, zal zeker uitgebreidheid moeten kennen. De kosten dienen inzichtelijk te zijn, evenals de geleverde prestaties. Inkoopmanagement en de versterking van de regiefunctie krijgen verder vorm en worden uitgebouwd.

De facilitaire organisatie als profitcentrum past goed bij organisaties waar sprake is van meerdere resultaatverantwoordelijke eenheden. De kosten van de facilitaire diensten die worden geleverd aan de organisatie-eenheden worden doorberekend aan de desbetreffende eenheid, waardoor een bewuster gebruik van facilitaire diensten tot stand wordt gebracht.

Deze facilitaire organisatie heeft eigen resultaatverantwoordelijkheid, zij 'verkoopt' producten en diensten tegen de integrale kostprijs en moet voor de levering kosten maken. Het exploitatieresultaat van de facilitaire organisatie moet minimaal breakeven zijn, winsten vloeien veelal terug naar het concern. Facilitaire organisaties die in een dergelijke interne markt hun producten en diensten aan de man brengen, worden gedwongen om de dienstverlening te laten aansluiten bij de eisen en wensen van de klanten. Het is immers de kant die bepaalt en betaalt. Dit vereist een grote mate van intern ondernemerschap.

Gebruikers worden in staat gesteld om keuzes te maken die door de facilitaire organisatie worden aangereikt. De facilitaire organisatie voorziet in heldere richtlijnen die decentrale eenheden in staat stelt om snel en flexibel in te spelen op de veranderende omgeving. Het motto is; 'het beheersen van kosten en het bieden van een toegevoegde waarde'.

Kenmerken stadium 3;

- Professionele organisatie,
- Er worden jaarplannen ontwikkeld en besproken met de klanten en raad van bestuur,
- Selectieve informatie en controle,
- Proactief opstellen,
- Behoefte klant in kaart brengen,
- De afdelingen hebben invloed op kwantiteit en kwaliteit van de dienstverlening,
- Invoering servicepunt,
- De integrale kostprijs, voor zaken waar de klant invloed op kan uitoefenen, wordt doorbelast,
- Stimuleren van kostenbewustzijn,
- Resultaatverantwoordelijk, moederorganisatie stelt grenzen aan activiteiten en investeringen,

Er ontstaat behoefte aan;

- Een resultaatgerichte manier van werken, waarin service afspraken worden vastgelegd en controle hierop wordt nageleefd.

Stadium 4: Shared service center

De ontwikkeling van facilitaire organisaties laat zien dat de regiefunctie steeds belangrijker wordt. De doorontwikkeling naar een regieorganisatie betekent een vergroting van de afstand tussen regie en productie. Het definitief losmaken van de productie- en regiefunctie en het plaatsen van de productiefunctie in een shared service center (ssc) is de volgende stap. Beide functies blijven echter wel binnen de eigen organisatie. De regierol vervult de rol van professionele klant die de uitvoerende dienstverlening controleert op naleving van contracten, kosten en vakinhoudelijke prestaties. Hiermee kan de eigen productiefunctie beter worden geprikkeld om goede kwaliteit te leveren.

Aan de basis van dit stadium liggen dienstverleningsafspraken tussen de regie- en de productiefunctie. Het voordeel is dat de organisatie zich kan voorbereiden op de marktconforme eisen betreffende kosten en dienstverlening. Daarmee blijven de medewerkers in de productiefunctie binnen de arbeidsvoorwaarden van de eigen organisatie. In deze fase raken zowel de medewerkers van de facilitaire organisatie als de klant gewend aan een meer marktconforme wijze van werken. Deze fase is bepalend of voor een volgende stap wordt gekozen. Bij bewezen goed functioneren is er vanuit kwaliteit van dienstverlening geen reden meer om de dienstverlening anders te gaan organiseren.

Het verschil met het extern inhuren van diensten is dat de ssc opereert onder verantwoordelijkheid van de concernleiding of een bestuur ingesteld door de deelnemende organisatie. Een ssc wijkt af van marktorganisaties omdat zij niet als zelfstandige organisatie opereert maar als een onderdeel van een groter geheel. In plaats van marktconforme- of sec hiërarchische verhoudingen maakt de ssc gebruik van een mix van opdrachtgever-opdrachtnemer relaties afhankelijk van diensten en afnemers.

Indien de facilitaire organisatie een doel op zich wordt, is deze besturingsvorm optimaal. De facilitaire organisatie gaat haar producten en diensten extern aanbieden tegen marktconforme prijzen. Op deze manier ontstaat er een bedrijf binnen een bedrijf. Het motto voor dit stadium is 'we moeten er wat aan overhouden'.

Kenmerken stadium 4;

- De facilitaire organisatie luistert goed naar haar klanten en wordt gewaardeerd om haar professionaliteit,
- Er wordt een meerjarenstrategie opgesteld, gebaseerd op SWOT en wensen klanten,
- De facilitaire organisatie is volledig resultaat verantwoordelijk en legt verantwoording af bij het RvB,
- Er worden Service Level Agreements opgesteld,
- Het facilitair bedrijf is volledig resultaatverantwoordelijk,
- Kostenbewust zijn is optimaal,
- Klantcontact is optimaal door accountmanagers,
- Wordt gewerkt aan optimale marktconformiteit door toetsing van prijzen & kwaliteit aan de markt.

Stadium 5: Facilitaire maincontracting

Gezien het toenemende belang van de regierol voor het opdrachtgeverschap ligt het niet voor de hand de facilitaire regiefunctie uit te besteden. Desalniettemin zijn in de praktijk situaties

zichtbaar waar dit wel het geval is. Deze laatste stap, waar de totale facilitaire organisatie integraal wordt uitbesteed, dus zowel regie- als productiefunctie, is maincontracting. Maincontracting is de ultieme vorm van uitbesteding waarbij niet alleen het management en de levering van faciliteiten wordt overgenomen maar ook de bijbehorende financiële risico's.

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

Kenmerken stadium 5;

- De band met de moederorganisatie wordt steeds dunner,
- Facilitaire organisatie is in zijn totaal uitbesteed,
- Het businessplan heeft een meerjaren karakter en wordt onder andere verstrekt aan financiers van vreemd vermogen, aandeelhouders en de RvC,
- Het budget is gebaseerd op een sommatie van de verschillende dienstverleningsovereenkomsten,
- De organisatie werd zeer marktgericht.

	Traditioneel	Kostencentrum	Profitcentrum	Shared Service C.	Maincontracting
<i>Positie facilitaire organisatie</i>	verschillende facilitaire afdelingen zijn versnipperd gepositioneerd binnen de organisatie	door top-management aangestuurde facilitaire organisatie, veelal met een lage interne status	Weliswaar worden de randvoorwaarden centraal bepaald, de afdelingen hebben grote invloed op kwantiteit en kwaliteit van de dienstverlening	de facilitaire organisatie luistert goed naar haar klanten en wordt gewaardeerd om haar professionaliteit	de aandacht verschuift meer naar buiten toe, de band met de moederorganisatie wordt steeds dunner
<i>Strategie bepaling</i>	n.v.t.	in overleg met de directie 'achterkant-van-een-bierviltje-strategie-vorming'	er worden jaarplannen ontwikkeld en besproken met de klanten en RvB	er wordt een meerjarenstrategie opgesteld, gebaseerd op bijvoorbeeld SWOT-analyse interviews met klanten en RvB RvB en MT treden op als sparringpartners	businessplan heeft een meerjarenkarakter en wordt onder andere verstrekt aan financiers van vreemd vermogen aandeelhouders en Raad van Commissarissen
<i>Winkelnering</i>	gedwongen	gedwongen	deels gedwongen, deels vrij	deels gedwongen, deels vrij	vrij
<i>Verantwoordelijkheid</i>	onduidelijk; geen consistentie tussen de verschillende afdelingen	minimalisering kosten	resultaat (omzet / kosten), moederorganisatie stelt grenzen aan activiteiten en investeringen	volledig resultaat-verantwoordelijk, legt verantwoording af bij RvB	volledig resultaat-verantwoordelijk, legt verantwoording af tegenover aandeelhouders en RvB
<i>Klantrelatie</i>	nauwelijks, de directie bepaalt het prestatieniveau	communiceren met afdelingen over de gewenste dienstverlening. Directie bepaalt het prestatieniveau	afdelingen sluiten in sommige gevallen SNO's af met de facilitaire organisatie waarin hoeveelheden en kwaliteit worden vastgelegd.	SNO's worden afgesloten tussen facilitaire organisaties en afdelingen	sluiten facilitaire dienstverlenings-overeenkomsten af met afdelingen van meerdere organisaties.
<i>Budget</i>	gebaseerd op jaar 1	gebaseerd op jaar 1	gebaseerd op verwachte afzet	gebaseerd op in de SNO's vastgelegde afzet	gebaseerd op de sommatie van de verschillende dienstverlenings-overeenkomsten
<i>Doorbelaastingkosten</i>	nee	nee	ja, de integrale kostprijs; voor zaken waarop de klant invloed kan uitoefenen	integrale kostprijs + opslag voor risico	marktconforme prijs
<i>Kostenbewustzijn</i>	gering	gering	stijgend	optimaal	optimaal
<i>marktgerichtheid</i>	nee	nee	bepaalde toetsing van kosten en de prestaties aan de markt	toetsing van prijzen & kwaliteit aan de markt, wordt gewerkt aan optimale markt conformiteit	zeer marktgericht
<i>Klantcontact</i>	schaars & ad hoc	schaars & ad hoc	komst van servicepunt	professioneel door accountmanagers	professioneel door accountmanagers

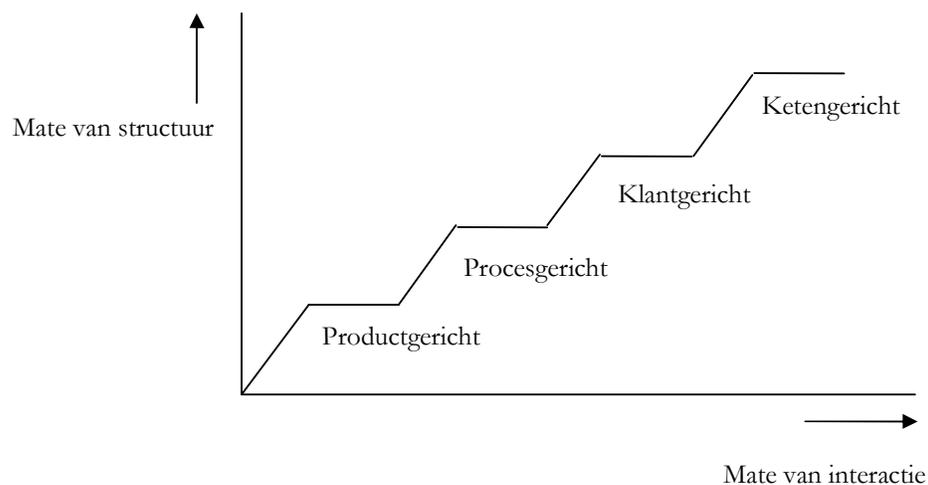
1.6 Samenvatting

Binnen facilitaire organisaties zijn ontwikkelingen herkenbaar die duiden op het streven naar professionaliteit. Binnen facility management wordt met professionalisering gedoeld op het tot een echte professie verheven van facilitair management en het verkrijgen van een professionele status. Een professionele facilitaire afdeling zal hierdoor goede kwaliteit kunnen leveren tegen lage kosten.

In hun ontwikkeling doorlopen facilitaire organisaties verschillende stadia. Van een vaak decentraal aangestuurde organisatie, waarbij mensen werken zoals ze dat al jaren goed achten, via een centraal aangestuurde organisatie, waarbij iedereen moet werken volgens dezelfde vaststaande regel, tot een organisatie die het beste van beide types combineert. Wanneer de bovenstaande ontwikkeling in structuur gecombineerd wordt met de mate van interactie met de klant kunnen daarin verschillende ontwikkelingsstadia onderscheiden worden. Door verschillende onderzoekers en auteurs zijn deze ontwikkelingen in een aantal stadia opgesplitst, hierbij wordt gekeken naar constituerende factoren van de organisatiestructuur. De belangrijkste stadia die worden herkend zijn;

1. Traditionele facilitaire organisatie,
2. Kostencentrum,
3. Profitcentrum,
4. Shared service center,
5. Maincontracting.

Niet elke facilitaire organisatie streeft naar ontwikkeling tot een service center of totale uitbesteding. Aan de hand van onder andere de omgeving, de cultuur, doelstellingen van de moederorganisatie, de omvang, bestaansduur en de technologie zal er een bepaalde fase in de ontwikkeling als einddoel worden gekozen.



In hun ontwikkeling doorlopen facilitaire organisaties verschillende stadia. Van een vaak decentraal aangestuurde organisatie, waarbij mensen werken zoals ze dat al jaren goed achten, via een centraal aangestuurde organisatie, waarbij iedereen moet werken volgens dezelfde vaststaande regel, tot een organisatie die het beste van beide types combineert. Wanneer de bovenstaande ontwikkeling in structuur gecombineerd wordt met de mate van interactie met de klant kunnen daarin vier ontwikkelingsstadia onderscheiden worden.

2 Organisatiebeschrijving

Nu we door theoretisch onderzoek weten wat facility management inhoud, kunnen we de theorie betrekken op de praktijk. Zoals uit de definitie in het vorige hoofdstuk is gebleken is het doel van facility management het zo goed mogelijk ondersteunen van het primaire proces. Vandaar dat we in dit hoofdstuk aandacht besteden aan de organisatie en het primaire proces van het IMC.

2.1 Het IMC in het algemeen

Het Interconfessioneel Makeblijde College (IMC) is een scholengemeenschap voor voortgezet onderwijs met afdelingen voor praktijkonderwijs, leerwegondersteunend onderwijs, vmbo, havo en vwo (gymnasium / atheneum) met drie vestigingen te Rijswijk en in totaal ongeveer 1700 leerlingen. In 2004 is door fusie en samenvoeging van onderwijsinstellingen het huidige IMC ontstaan. De reden voor de diverse fusies is de versterking van de positie van het IMC teneinde de belangen van leerlingen en personeel op termijn veilig te stellen. De onderwijsinstellingen gaan onder de naam IMC verder maar behouden elk hun eigen identiteit. Momenteel beschikt het IMC over drie locaties;

Op de hoofdlocatie aan de Henriëtte Roland Holstlaan (HR) met ongeveer 1000 leerlingen bevinden zich de afdelingen vmbo theoretisch, leerweg ondersteunend onderwijs, havo en vwo (gymnasium / atheneum). Op de locatie aan de Burgemeester Elsenlaan (BE) met ongeveer 600 leerlingen bevinden zich het vmbo kader, vmbo basis beroepsgericht en leerweg ondersteunend onderwijs. De locatie aan de Generaal Vetterstraat (GV) heeft ongeveer 120 leerlingen en hier geeft men praktijkonderwijs.

Door de samenvoeging van de onderwijsinstellingen werd het IMC een brede scholengemeenschap. Voor leerlingen werden de mogelijkheden tot oriëntatie en keuze voor opleidingen verbreed, waardoor de continuïteit van de opleidingen werd gewaarborgd. De mogelijkheden van schaalvergroting werden benut, het team werd verbreed, en de expertise nam toe.

In september 2009 krijgt het IMC de beschikking over het huidige gebouw van de Technische Hogeschool aan de Lange Kleijweg te Rijswijk. Na een periode van grondige aanpassing zal het gebouw gereed zijn voor alle leerlingen van het IMC.

2.2 Missie ²

Het IMC zet zich in voor het geven van kwaliteitsonderwijs met extra aandacht voor de culturele en sportieve vorming van de leerlingen. Richtsnoer hierbij is de christelijke traditie en de familiespreuk van Makeblijde 'Ubique Laetus' = overal blij.

Het IMC acht het haar taak essentiële kennis op de leerlingen over te brengen. Het blijkt echter steeds duidelijker, dat de kennis die men op school vergaard heeft niet toereikend is voor een mensenleven. De school wil de leerlingen daarom ook leren op de meest doeltreffende wijze zelf kennis te vergaren. Vervolgens moeten de leerlingen tegenover de vergaarde kennis een kritische houding leren aannemen. Daarmee wil en kan het IMC niet volstaan. Het IMC wil de leerlingen ook helpen hun vermogen tot creativiteit te ontwikkelen. Creativiteit moet daarbij gezien worden als het vermogen om uit eerdere ervaringen nieuwe denkbeelden, dingen of handelwijzen af te leiden.

² Bron: Schoolplan; Kwaliteitsbeleidsplan Interconfessioneel Makeblijde College 2006 - 2008

Het IMC wil de sociale vorming van de leerlingen bewust stimuleren. In dit verband is het omgaan met anderen geen toevallig bijproduct van het samenzijn in de school. Onder sociale vorming wordt op het IMC verstaan: leren omgaan met anderen; leren leiding te geven aan anderen, leren werken samen met anderen, ook in groepsverband; leren leiding van anderen te aanvaarden. Respect voor elkaar dient de leidraad voor volwassenen en leerlingen op het IMC te zijn.

2.3 Visie³

Het IMC wil zich profileren als een school met een maatschappelijk engagement met het bedrijfsleven. Men wil af van het klassikaal onderwijs en meer samenhangend leren. Daarbij zal veel aandacht worden besteed aan de praktijk. Dit concept is vrij uniek in Nederland. De school gaat praktische leerlingen opleiden, geen theoretische. Het schoolbestuur heeft hiervoor de volgende gemeenschappelijke visie ontwikkeld; het schoolconcept 'ondernemend onderwijs', vanuit deze visie ontwikkelen zij momenteel de plannen voor de herhuisvesting.

2.4 Doelen

Het IMC is een 'lerende' organisatie waarin de ontwikkeling van betrokkenen en de organisatie voorop staat. De ontwikkeling van mens en organisatie staat in het teken van resultaatverantwoordelijk- en resultaatgericht werken met als doel:

- Kwaliteitsverbetering in het onderwijsproces,
- Een grote mate van arbeidstevredenheid voor betrokkenen,
- Een transparante verantwoordingsproces, intern en extern.

Het IMC wil zich daarnaast profilering als een onderwijsinstelling;

- Met een veilige & effectieve leeromgeving,
- Goede meetbare resultaten,
- Met een transparant organisatie,
- Die leerling gericht is,
- Die breed beroeps voorbereidend is,
- Met ondernemend onderwijs.

2.5 Overheid

Het onderwijs valt in Nederland onder het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Een overheidsinstantie als een onderwijsinstelling is op bepaalde gebieden anders dan een profit organisatie. In eerste instantie is er een verschil in de manier waarop het voortbestaan van de organisatie wordt gewaarborgd. Een commercieel bedrijf is voor haar continuïteit afhankelijk van het behalen van winst, een overheidsinstantie is dit niet. De doelstellingen van een overheidsinstelling liggen op het gebied van maatschappelijk terrein, in dit geval het geven van onderwijs. Het tweede verschil tussen een overheidsinstantie en een commercieel bedrijf is juridisch. De overheid heeft andere plichten en bevoegdheden. Tot slot is er een verschil in de wijze van bekostiging. Bij een commercieel bedrijf wordt er in de meeste gevallen door hetzelfde orgaan besloten en betaald. Bij een overheidsinstelling is dat meestal niet het geval.

2.6 Structuur

De organisatiestructuur van het IMC is volgens de indeling van Mintzberg te omschrijven als een divisiestructuur. De structuur binnen de verschillende divisies zou je vervolgens kunnen plaatsen in de eenvoudige structuur. In de bijlagen vindt u een uitgebreidere omschrijving van deze

³ Bron: Schoolplan; Kwaliteitsbeleidsplan Interconfessioneel Makeblijde College 2006 - 2008

structuren.⁴ Er zijn drie afzonderlijke onderwijsinstellingen binnen het IMC die ieder verantwoordelijk zijn voor de resultaten van de eigen onderwijsinstelling. De organisatie hiervan kenmerkt zich door decentralisatie en het sterk autonoom handelen van de verschillende afdelingen. Binnen de onderwijsinstellingen is er sprake van direct toezicht, weinig geformaliseerd gedrag en een organische structuur.

Aan het hoofd van het IMC staat de algemeen directeur, dit is momenteel een ad interim en deze is verantwoordelijk voor het gehele IMC. Het IMC wordt geleid door een directie bestaande uit; de algemeen directeur, de 3 locatiedirecteuren, de directeuren onderbouw, havo en vwo van de locatie HR, de directeuren onder en bovenbouw van de locatie BE en de facilitair manager. Elke vestiging heeft zijn eigen vestigingsdirecteur die verantwoordelijk is voor het reilen en zijlen binnen zijn locatie.

Per vestiging is er onderscheid gemaakt in Onderwijs Personeel (OP) en Onderwijs Ondersteunend Personeel (OOP). Het OP richt zich op het primaire proces van de organisatie; het geven van onderwijs. Hieronder vallen onder andere de afdelingsdirecteuren, docenten en overige medewerkers die zich bezig houden met het geven van onderwijs. Het OOP is verantwoordelijk voor het secundaire proces, de facilitaire zaken. Zij dragen zorg voor het zo goed mogelijk ondersteunen van het primaire proces.

Het IMC is bestuurlijk aangesloten bij de Stichting Confessioneel Onderwijs Lucas⁵, dit is een schoolbestuur dat het interconfessioneel, katholiek en protestants-christelijk onderwijs in de regio Zuid-Holland West wil bevorderen. De SCO Lucas is verantwoordelijk voor 42 scholen voor basisonderwijs, 6 speciale scholen voor basisonderwijs, 3 expertisecentra, 7 scholen voor voortgezet onderwijs en 1 school voor speciaal voortgezet onderwijs. Onder de paraplu van één bestuur kunnen scholen van elkaar leren door samen in gesprek te zijn over het te voeren beleid.

Als adviseur van de Schoolleiding is een Curatorium aangesteld, deze heeft instemmingsrecht over zaken als; de identiteit van de organisatie, fusies en benoeming van de directie. Daarnaast heeft het IMC een medezeggenschapsraad bestaande uit personeelsleden, ouders en leerlingen, die advies- en instemmingsrecht heeft over verschillende voorgenomen bestuursbesluiten.

In de bijlage vindt u een organogram van het IMC.⁶

2.6 Personeel

In totaal werken er momenteel 219 medewerkers bij het IMC. Hiervan zijn er 147 onderwijs personeel, 62 onderwijs ondersteunend personeel en zijn er 10 directielid. De hoofdvestiging HR is de grootste locatie, hier werken in totaal 108 medewerkers. De BE is de middelste vestiging met 87 medewerkers en de GV is de kleinste vestiging, hier werken 20 medewerkers. De stichting Lucas is rechtspositioneel verantwoordelijk voor de personele zaken binnen het IMC.

2.8 Cultuur

Het is moeilijk om de cultuur van een organisatie als het IMC in een hokje te plaatsen. Cultuur bestaat uit zoveel verschillende facetten, dat het lastig is deze aan een model toe te kennen. Wanneer we bijvoorbeeld kijken naar het model van Harrison en Handy waarbij een verdeling in basis cultuurtypering als; rollen-, taak-, machts- en personencultuur is gemaakt. Kunnen we de cultuur binnen het IMC niet onder één cultuurtypering plaatsen, het heeft facetten van alle vier

⁴ Bijlage Mintzberg

⁵ Bijlage Stichting Lucas

⁶ Bijlage 1 Organogram IMC

de vormen. Wel kunnen we aangeven dat de cultuur het meest in de buurt komt van de taakcultuur. Bij de taakcultuur gaat het erom dat de gehele organisatie gericht is op het behalen van een doel, in dit geval het geven van onderwijs. In de bijlage vindt u een beschrijving van de verschillende cultuurtyperingen.⁷

Cultuur is iets dat door mensen gedeeld wordt, wanneer we kijken naar het IMC bestaat het merendeel van de mensen in de organisatie uit leerlingen. Het IMC herbergt leerlingen uit het Westland, Rijswijk en Den Haag als een gezonde mengeling van jonge mensen uit stad en dorp. De schoolpopulatie vormt, ook in de verhouding autochtonen/allochtonen, een redelijke afspiegeling van de Nederlandse samenleving. Een veelvoud van de culturele minderheden heeft leerachterstanden, waaronder een taalachterstand.

Op de HR biedt men onder andere de opleidingen havo en vwo, hier maken ze gebruik van de tweede fase en geeft men klassikaal en theoretisch les en is er ruimte voor zelfstudie. Op de BE is er naast klassikaal les ook individuele begeleiding en op de GV werken ze in kleine groepjes met directe begeleiding. Dit vraagt om een andere cultuur qua lesgeven, docenten en stijl van leidinggeven, dit verschil is duidelijk te merken op de scholen.

- Op de HR heerst een formele sfeer; in het algemeen is er sprake van een van een rustige, ordelijk leer- en werkklimaat in de lessen. De sfeer in het gebouw is ontspannen en rustig. Zowel in de les als in de algemene ruimtes worden de afgesproken gedragsregels consequent nageleefd. De leraren tonen in gedrag en taalgebruik respect voor de leerlingen. De leraren bevorderen een goede werkhouding, geven de leerlingen positieve feedback en zij behandelen de leerlingen gelijkwaardig.
- Op de BE is de sfeer wat informeler, er heerst een ‘opendeur-houding’, niet moeilijk doen, collegialiteit en tolerantie. Alles is bespreekbaar maar echte veranderingsgezindheid komt slechts met moeite op gang.
- Op de GV heerst er een informele sfeer, door de kleinschaligheid is er veel een-op-een contact en verlopen de zaken over het algemeen mondeling. Door de praktijklokalen heerst er een gezellige rumoerige sfeer.

Samenvatting

Het IMC is een onderwijsinstelling met drie locaties te Rijswijk, die ongeveer 1700 leerlingen en 220 medewerkers kent. Het IMC zet zich in voor het geven van kwaliteitsonderwijs met extra aandacht voor culturele en sportieve vorming van de leerlingen.

In de structuur van het IMC heb je te maken met een overkoepelend directie en diverse divisies. De divisies zijn de drie onderwijsinstellingen van het IMC en deze zijn ieder verantwoordelijk voor de resultaten van de eigen onderwijsinstelling. Het IMC is bestuurlijk aangesloten bij de Lucas, dit is een schoolbestuur dat het interconfessioneel, katholiek en protestants-christelijk onderwijs in de regio Zuid-Holland West wil bevorderen.

⁷ Bijlage Cultuurtyperingen

3 Huidige situatie Facilitair bedrijf

In het vorige hoofdstuk hebben we gekeken naar het IMC in het geheel. In dit hoofdstuk zullen we inzoomen op het facilitair bedrijf. Het doel van de beschrijving van de huidige situatie is een zo goed mogelijk inzicht te krijgen van het feitelijk functioneren van de facilitaire organisatie binnen het IMC zodat uiteindelijk kan worden geconcludeerd hoever de organisatie momenteel in zijn ontwikkeling is en hoe zij kan doorgroeien.

3.1 Analyse van het huidige facilitair bedrijf

Om de huidige situatie van het facilitair bedrijf binnen het IMC in kaart te brengen zijn er interviews gehouden met leden van de directie en het onderwijs ondersteunend personeel. Op basis van deze gegevens en observatie zijn de taken, verantwoordelijkheden en procedures per facilitaire dienst in kaart gebracht. In dit hoofdstuk worden een aantal punten besproken en voorbeelden gegeven. In de bijlage vindt u de aanvullende informatie en de uitgebreide beschrijvingen van de facilitaire diensten.

Het facilitair bedrijf van het IMC heeft zich in de loop der jaren ontwikkeld en gevormd tot wat het nu is en heeft zich als het ware aangepast aan de huidige situatie. De huidige situatie, met het IMC als een onderwijsinstelling met drie locaties is relatief kort geleden gevormd. Er is een facilitair manager aangesteld die verantwoordelijk is voor facilitaire zaken binnen het IMC, maar elke locatie heeft zijn eigen structuur voor de organisatie van de facilitaire diensten. De onderwijsinstelling worden nog als individuen gezien en aangestuurd.

Missie

Er ontbreekt een gemeenschappelijke missie voor het facilitaire bedrijf. Er is geen gezamenlijk doel geformuleerd waar men met zijn alle naartoe werkt, wat als gevolg heeft dat beslissingen of besluiten op basis van verschillende uitgangspunten genomen worden.

Visie⁸

Uit het schoolplan is af te leiden dat het organisatiebeleid van het IMC is gericht op de continuïteit en verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. Uitgangspunt van de organisatie is het faciliteren van het primaire proces. Het IMC wil zijn organisatiestructuur daarom zodanig inrichten dat;

- Deze flexibel reageert op veranderingen in het onderwijs,
- Deze een collegiaal karakter heeft met een ontwikkeling naar de lerende en klantgerichte organisatie,
- De verantwoordelijkheden helder zijn geformuleerd en zo dicht mogelijk gelegd zijn bij de uitvoerenden,
- Deze taakstellend is oftewel uitgaat van de cyclus: beleidsplan – uitvoering – rapportage. Dus: overleggen, afspraken maken en daarna ‘afpraak = afspraak’.
- Deze resultaatgericht is.

‘Bij het inzetten van middelen heeft de ondersteuning en de verbetering van het onderwijsleerproces prioriteit.’

Het materieel beleid op het IMC is een middel om de doelen t.a.v. onderwijs en personeel te kunnen realiseren. Dit beleid, waaronder het onderhoud en de vervanging van inventaris, het

⁸ Kwaliteitsbeleidsplan Interconfesioneel Makeblijde College 2006 - 2008

schoonmaken en het onderhouden van de gebouwen alsmede de toekomstige verbouw, is gericht op het welbevinden van de leerlingen en de medewerkers. Het kader wordt daarbij bepaald door de middelen die de overheid jaarlijks en incidenteel verstrekt met de daarbij behorende wet- en regelgeving.

Structuur

Binnen het IMC heb je momenteel te maken met drie afzonderlijke structuren in de organisatie van de facilitaire diensten. De overkoepelende facilitaire zaken worden centraal aangestuurd maar de dagelijkse gang van zaken met betrekking tot FM wordt decentraal geregeld. Iedere organisatie is zelf verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken, het gevolg hiervan is dat iedere organisatie dezelfde zaken individueel behandelt, van onderling overleg is weinig sprake, waardoor het wiel opnieuw uitgevonden wordt.

Verantwoordelijkheid

Aan het hoofd van het facilitair bedrijf staat een facilitair manager, door toename van allerlei losse taken is de FM'er zich alleen gaan richten op facilitaire zaken. Hij is verantwoordelijk voor de huisvesting, inventaris en de veiligheid van en binnen het IMC. Onder de huisvesting verstaan wij hier de gebouwen, gebouwinstallaties, terreinen, energie en het onderhoud hiervan. Bij de inventaris gaat het om het inkopen, onderhouden en beheren van al de aanwezig inventaris en goederen als bijvoorbeeld het meubilair, de machines, het materieel, de ict-voorzieningen, de kantoorartikelen en dergelijke voor de drie locaties. Hierop vindt geen controle van bovenaf plaats, er is geen drang om resultaatgericht te gaan werken en er worden geen doelstellingen geformuleerd die behaald moeten worden. De belangstelling van de directie voor professionalisering van FM is gering, ze zijn zich niet bewust van de meerwaarde van een facilitair bedrijf voor de organisatie.

Zoals eerder aangegeven is iedere locatie zelf verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken met betrekking tot het facilitair bedrijf. De locatiedirecteur neemt hierin overleg met zijn oop beslissingen over. Er is geen duidelijke scheidingslijn aangegeven waar de verantwoordelijkheid van de FM'er en waar de verantwoordelijkheid bij de locatiedirecteur ligt, hierdoor is er sprake van een moeizame aansturing van het onderwijs ondersteunend onderwijs. De scheidingslijn loopt tussen de huisvesting en inventaris aan de ene kant en de dagelijkse gang van zaken aan de andere kant, maar deze zaken overlappen elkaar en zijn niet goed te scheiden. Er zijn geen afspraken gemaakt over het rapporteren of op de hoogte houden van elkaar. Dit werkt soms verwarrend en het totaal overzicht is hierdoor niet duidelijk. Ook zijn er met betrekking tot de verantwoordelijkheid bij de uitvoering van facilitaire diensten geen duidelijke afspraken vastgelegd.

Huisvestingsbeleid

De drie gebouwen van het IMC zijn in eigendom van de gemeente Rijswijk. De stichting Lucas is de beheerder van de gebouwen en het IMC huurt de gebouwen van de Lucas. De gemeente en het bestuur van de Lucas zijn verantwoordelijk voor de schil van het gebouw. Hiervoor is in onderling overleg met de twee partijen en de facilitair manager een meerjarenonderhoudsplan opgesteld. Voor de 'binnenkant' van de gebouwen is de FM'er verantwoordelijk. Deze stelt een budget op en dient deze in bij het Lucas.

Doordat de meerjarenonderhoudsplannen voor de komende 10 jaren enorme investeringen ten laste van het bestuur en de gemeente lieten zien. Is er aanvraag voor herhuisvesting bij de gemeente Rijswijk ingediend, begin schooljaar 2010/2011 zal het IMC naar het gebouw van de Technische Hogeschool aan de Lange Kleiweg verhuizen. De gebouwen van het IMC zullen dan

gesloopt geworden, gezien dit feit worden er momenteel geen grote investeringen meer gedaan in de gebouwen op de verschillende locaties, dit uit zich in steeds meer technische mankementen.

3.2 Beschrijving locaties

Naar buiten toe wil het IMC zich profileren als één onderwijsinstelling met drie locaties, maar de verschillende locaties van het IMC hebben verschillende imago's. Een imago is een beeld dat mensen hebben van iets. Het imago van een onderwijsinstelling wordt onder andere gevormd door het type onderwijs wat er wordt gegeven, de leerlingen die er komen en de docenten die er werken. Daarnaast heeft het te maken met de perceptie van de persoon die de beeldvorming vormt, zijn ervaringen en de verhalen die hij van anderen over het onderwerp heeft gehoord.

De Henriëtte Roland Holstlaan en de Burgemeester Elsenlaan zijn de grootste locaties van het IMC. De Generaal Vetterstraat waar het praktijkonderwijs gehuisvest is, is een kleine locatie. De gang van zaken op de Generaal Vetterstraat is niet te vergelijken met die van de HR of de BE.

Locatie Generaal Vetterstraat

Op de locatie GV is alles kleinschaliger dan op de HR of de BE. Er werken 20 medewerkers en er zitten 120 leerlingen waarvan de helft continu op stage is. Het praktijkonderwijs is sinds 2004 aangesloten bij het IMC en is sinds het schooljaar 2007 gevestigd op de locatie aan de Generaal Vetterstraat.

Op de GV is er een locatiedirecteur en een conciërge die over de facilitaire diensten gaan. De conciërge is ook gelijk de technisch medewerker, er is geen cateringvoorziening, de schoonmaak is uitbesteedt en verder gaan de facilitaire zaken via de facilitair manager. Deze verzorgt de huisvesting, inventaris, communicatie, inkoop, het bijhouden van budgetten, het contractbeheer en dergelijke. Een aantal zaken met betrekking tot het onderhoud van het gebouw wordt door de leerlingen zelf uitgevoerd. Dit biedt de leerlingen een kans praktijkervaring op te doen in het verlengde van hun opleiding.

Locaties Burgemeester Elsenlaan & Henriëtte Roland Holstlaan

De locaties BE en HR zijn beter met elkaar te vergelijken. Beide hebben ze een groter aantal leerlingen en vergelijkbare facilitaire diensten. In de structuur en de wijze van aansturing verschillen zij echter wel. Algemene informatie over de locaties BE en HR vindt u in de bijlage.

Het IMC heeft geen product- dienstcatalogus opgesteld. De algemene diensten die zowel de HR als de BE bieden zijn de;

- Receptie; De receptie is het aanspreekpunt voor de organisatie. Elke vestiging beschikt over zijn eigen receptie, hier komt onder andere de telefoonlijn binnen en worden bezoekers en leveranciers te woord gestaan.
- Reproductie; Het IMC beschikt over drie reproducties, een op de HR, een op de BE en een op de GV. Deze verzorgen al het kopieer en druk werk ten behoeve van de school maar werken afzonderlijk en alleen voor de eigen vestiging.
- Administratie; Het IMC beschikt over 4 administraties. Elke onderwijsinstelling heeft zijn eigen leerlingenadministratie, daarnaast is er nog een personele en financiële administratie.
- Technische Dienst; De HR en de BE beschikken over hun eigen technisch medewerkers, deze zijn verantwoordelijk voor de inventaris en kleinschalig onderhoud op de betreffende vestiging.
- Schoonmaak; De schoonmaak binnen het IMC is uitbesteedt. Er zijn drie leveranciers die de schoonmaak binnen het IMC verzorgen.
- Catering; De catering binnen het IMC is uitbesteedt. Er is een leverancier die de catering voor beide locaties verzorgt.

– Conciërge; Elke locatie heeft zijn eigen conciërge. De conciërge is de spil van de organisatie en is verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken binnen de locatie.

Cultuur

In het vorige hoofdstuk hebben we gezien dat de cultuur op het gebied van onderwijs per locatie verschilt. Ook de instelling en mentaliteit van de medewerkers van het oop verschilt per locatie. Op de GV zijn de medewerkers wanneer er iets kapot is bijvoorbeeld geneigd meteen een leverancier op te bellen met de vraag of ze het komen maken. Op de BE, wordt in een zelfde situatie de technisch medewerker ingelicht en deze gaat eerst alles zelf proberen voordat hij er een extern iemand bij laat komen.

Ook zie je in de cultuur terugkomen dat docenten geneigd zijn zelf achter zaken aan te gaan als zij iets geregeld willen hebben op facilitair gebied. Dit komt voort uit het ontbreken van procedures en een centraal meldpunt. Het management wil hiervan af, een docent moet zich op het primaire proces kunnen richten en in mindere mate bezig zijn met het facilitaire proces. Het geven van onderwijs is het primaire proces van de organisatie, de continuïteit van het geven van onderwijs moet gewaarborgd blijven. Wanneer er iets op het gebied van ICT niet in orde is, of een aanvraag voor bijvoorbeeld audiovisuele middelen tijdens een les niet is geregeld, moet de docent hier zelf achteraan en gaat dit af van de lestijd. Op deze manier kan de continuïteit van het primaire proces van de organisatie in gevaar komen.

Binnen het IMC staat er vrijwel niets op papier, er wordt weinig geregistreerd, waardoor er vrijwel geen informatie beschikbaar is voor het beheersen van het facilitair bedrijf. Zoals hierboven genoemd kenmerkt de cultuur van het IMC zich doordat er veel zaken mondeling en even tussen door worden geregeld, deze zaken worden vervolgens niet geregistreerd. Veel kennis gaat hierdoor verloren, het IMC heeft momenteel te weinig inzicht in kosten, onvoldoende grip op de processen en geen actuele informatie omhanden. Op deze manier is er geen controle op zaken als KWIS, doorlooptijden, werkorders, reserveringen etc.

De interne communicatie binnen het IMC in het algemeen geschiedt ad hoc en er is geen huisstijl ontwikkeld. Veel zaken gaan mondeling en er zijn geen eenduidige procedures opgesteld, medewerkers rommelen maar een beetje aan, hierdoor worden lijnen te lang en worden besluiten te laat genomen.

De medewerkers van het IMC hechten veel waarde aan hun tradities en manier van werken. Veel zaken zijn vanzelfsprekend omdat de medewerkers dit zo gewend zijn en al jaren doen. Het is moeilijk om de bestaande cultuur te doorbreken, er is al een aantal vernieuwingen of informatiesystemen geopperd, maar deze worden moeilijk geaccepteerd en in gebruik genomen. Medewerkers zien het nut van nieuwe methodes of het gebruik van computersystemen niet allemaal in.

Personeel

De medewerkers van het facilitair bedrijf vallen onder het onderwijs ondersteunend personeel. In totaal heeft het IMC momenteel 63 medewerkers binnen het oop, deze zijn verspreid werkzaam op de verschillende locaties. De stichting Lucas is rechtspositioneel verantwoordelijk voor het personeel binnen het IMC.

Het oop bestaat uit de volgende functies;

- Administratiemedewerkers,
- Receptionisten / Telefonisten,
- Conciërge,
- Lokaal assistenten,
- Les assistenten,
- Toezicht houders.

- Technisch onderhoudsmedewerkers,
- Reproductiemedewerker,
- Systeembeheerder,

Afnemers

Als interne klanten kent het IMC; docenten, medewerkers, directieleden en leerlingen. Als externe klanten heeft het IMC te maken met; bezoekers, ouders en leveranciers. Deze afnemers groepen komen op verschillende manieren in aanraking met het facilitaire bedrijf en zullen gebruik maken van verschillende functionaliteiten.

Uitbesteden

De schoonmaak en catering zijn binnen alle vestigingen van het IMC uitbesteedt. Dit is een bewuste keuze en men wil deze diensten ook uitbesteedt houden. De verzorging van deze diensten ligt echter in handen van verschillende leveranciers. De samenstelling van deze leveranciers is door historie gegroeid. Het IMC is hier niet volledig tevreden over, de resultaten van de leveranciers worden niet gemeten en de diensten voldoen niet geheel aan de gestelde wet- en regelgeving.

Budgettering

Het IMC is bestuurlijk aangesloten bij de Lucas. De stichting Lucas draagt zorg voor de financiering van de onderwijsinstellingen van de overheid. Ieder jaar stelt het IMC een begroting op voor het komende jaar en dient deze in bij de Lucas.

In de begroting wordt onderscheid gemaakt in IMC overhead, de locatie HR, BE, de Schakel en de GV. In de begroting is het onderdeel lasten in de volgende onderdelen opgesplitst;

- Personele lasten; deze worden voor het IMC in totaal op de overhead kosten geboekt. Dit gaat geheel buiten het IMC om, de Lucas is verantwoordelijk voor het personeel en de salarisadministratie, deze kosten worden niet per vestiging inzichtelijk gemaakt.
- Afschrijvingen; De hoofdkostenplaats afschrijvingen is onderverdeeld in de buitenkant, de schil van de gebouwen, hiervoor is de Lucas verantwoordelijk en wordt op de overhead kosten geboekt en de binnenkant van de gebouwen, hiervoor is het IMC verantwoordelijk. De kostenplaats afschrijving voor de binnenkant wordt vervolgens onder verdeeld in; afschrijving op de inventaris, de apparatuur en verbouwingen. De facility manager stelt hier per locatie de budgetten voor samen.
- Huisvestingskosten per locatie. Deze wordt onderverdeeld in; huur, onderhoudskosten, schoonmaakkosten, energie, heffingen en overige huisvestingskosten. Per vestiging stelt de facilitair manager voor de verschillende vestigingen de begroting op.
- Overige lasten; hieronder vallen; de administratie, beheer & bestuur, inventaris en apparatuur (onder de 500 Euro), leer- en hulpmiddelen, overige diverse lasten en projecten materiele uitgave. Deze worden middels een bottom-up benadering door de opleidingsafdelingen begroot.

De budgetten van de verschillende locaties en afdelingen worden samengevoegd en de begroting wordt bij de Lucas ingediend. Wanneer deze door de Lucas wordt goedgekeurd is dit geld voor het IMC gereserveerd.

Wanneer een onderwijsafdeling een bestelling wil plaatsen van leer- en hulpmiddelen kan de opleidingscoördinator dit zelf doen. De bestelling met pakbon wordt bij de betreffende afdeling geleverd en de factuur gaat naar de afdeling financiën. Vervolgens wordt de factuur naar de besteller gestuurd en deze zet zijn paraaf voor akkoord hoeveelheid en bedrag. Tot slot gaat de factuur naar de vestigingsdirecteur die een akkoord voor betaling geeft middels zijn paraaf. De factuur met originele stempels en parafen wordt naar de Lucas gestuurd en pas dan voltrekt de

Lucas de betaling. Een lange weg waar, door bijzondere omstandigheden, soms een paar weken overheen gaan. Dit leidt tot ergernis van de leveranciers en de facilitair manager.

Door deze omslachtige manier van werken is er geen directe controle op het overschrijden van budgetten. Bepaalde afdelingen zijn geautoriseerd en kunnen zelf leer- en hulpmiddelen bestellen, de bestelling zijn al lang binnen wanneer men er achter komt dat het budget misschien al was overschreden. De afdeling is zelf verantwoordelijk voor het overschrijden van het budget en zou dit zelf in de gaten moeten houden, maar dit gebeurt echter niet altijd. De facilitair manager houdt momenteel een 'schaduw boekhouding' bij, waarin hij de bestellingen bijhoudt. Zo kan hij de afdelingen inlichten bij een (dreigende) budgetoverschrijding.

Wanneer het facilitair bedrijf minder uitgeeft dan men had begroot, gaat dit naar de algemene reserves. In het jaar 2007 is er in de maanden januari tot en met mei door weersomstandigheden een aanzienlijk bedrag aan stookkosten bespaard. De facilitaire afdeling kan deze besparing niet ergens anders aan besteden, maar dit gaat naar de algemene reserves waar uiteindelijk de tekorten van worden afgelost.

Inkoop

De facilitaire inkoop binnen het IMC vindt versnipperd plaats, waardoor het inkoopkracht verliest. De versnipperde inkoop wordt onder andere veroorzaakt door;

- Inkoop door verschillende functies/afdelingen: De receptie op de HR is bijvoorbeeld verantwoordelijk voor kantoorartikelen terwijl de reproductiemedewerker een eigen leverancier heeft voor toners.
- Inkoop door verschillende locaties: Het IMC heeft voor de verschillende locaties verschillende leveranciers voor bijvoorbeeld schoonmaak, kantoorartikelen en telecommunicatie.
- Kennis en ervaring: Facilitaire inkoop is een breed vakgebied, inkoop van ict-voorzieningen vergt andere kennis dan inkoop van gymnastiek attributen. Kennis bij inkoop is niet altijd aanwezig.
- Beperkte inkoopkracht: De volume die het IMC afneemt is beperkt, dit is een beperking voor de inkoopkracht.

De facilitair manager is verantwoordelijk voor de huisvesting en de inventaris. Hij stelt hiervoor de budgetten op, en is verantwoordelijk voor de inkoop en de bewaking van de budgetten. Er is van bovenaf verder geen direct controle op de uitvoering van deze zaken.

3.3 Eisen en wensen

De wens voor ontwikkeling en professionalisering van het facilitair bedrijf komt voornamelijk vanuit de FM'er. Deze ziet tal van mogelijkheden en verbeterpunten in de huidige situatie. De directie is van mening dat de eenheid verhoogd moet worden. Verbetering van de onderlinge communicatie en samenwerking moet de muren rond de verschillende eilandjes omverwerpen. Daarnaast is er de wens geuit om de efficiency van het facilitair bedrijf te verhogen en de kosten te verlagen. Hieronder de eisen en wensen op een rijtje;

- Verlagen van de kosten,
- Verhogen efficiency (waardoor het werk door minder mensen gedaan kan worden),
- Waarborgen continuïteit,
- Verhogen consistentie van de dienstverlening, (werken via een geformaliseerde weg)
- Verhogen klantgerichtheid,
- Verhogen snelheid,
- Genereren van managementinformatie,
- Verhogen transparantie.

3.4 Knelpuntenanalyse huidige situatie

Tijdens het analyseren van de huidige situatie zijn er een aantal punten naar voren gekomen waar het facilitair bedrijf momenteel vastloopt of tekort komt. Hieronder zijn deze punten in korte termen op een rijtje gezet;

- Er ontbreekt een eenduidige geformuleerde missie, visie & doelstellingen,
- Er wordt onderling niet structureel gecommuniceerd en nauwelijks samengewerkt,
- Het wiel wordt hierdoor opnieuw uitgevonden,
- Kennis wordt niet optimaal benut,
- Er is geen duidelijke scheidingslijn waar de verantwoordelijkheid van aansturing ligt,
- Er wordt te weinig geregistreerd waardoor er geen informatie en actueel totaal overzicht is,
- Je hebt te maken met drie locaties met elk hun eigen identiteit & imago,
- Docenten regelen facilitaire zaken nog teveel zelf,
- Er is geen product- en dienstcatalogus en/of centraal meldpunt,
- Ontbreken van procedures en wanneer procedures er wel zijn, worden ze niet nageleefd.
- Er vindt geen controle op budgetten, processen, procedures, kwaliteit en resultaat plaats,
- Medewerkers hechten veel waarde aan tradities, cultuur moeilijk te doorbreken,
- Hoog kostenniveau,
- Diensten voldoen nog niet geheel aan wettelijk gestelde eisen (o.a. HACCP),
- Dubbele faciliteiten/diensten, wat gezien de grootte en omvang van de organisatie niet nodig is.
- Documenten opslag, verschillende plaatsen, lange doorlooptijd,

3.5 Samenvatting

Het facilitair bedrijf van het IMC is niet opgezet als een facilitair bedrijf, maar heeft zich in de loop der tijd gevormd en zich als het ware aangepast aan de huidige situatie.

Het facilitair bedrijf maakt nog niet optimaal gebruik van de mogelijkheden van FM.

Er is nog te weinig sprake van samenwerking tussen de onderwijsinstellingen van het IMC onderling. Het IMC is één organisatie, maar wordt nog gezien en aangestuurd als vier losse onderwijsinstellingen. Hierin gaat veel efficiency en effectiviteit verloren. De facilitaire processen en diensten zijn sterk gedecentraliseerd en werken elk op hun eigen manier. Er wordt niet optimaal gebruik gemaakt van; schaalvoordeel, elkaars kennis en diensten en dergelijke. Ook gaat er veel tijd en geld verloren door het heen en weer reizen, bellen en transporteren van mensen en middelen. Daarnaast is het ontzettend zonde dat de school een aantal facilitaire diensten dubbel heeft. Zo zijn er 2 reproducties, 4 administraties, 2 technische diensten enzovoort. Dit is gezien de omvang van de organisatie niet nodig.

Naast een gebrekkige samenwerking tussen de onderwijsinstellingen van het IMC is er ook te weinig sprake van integratie tussen de facilitaire processen. Een complex organisatie probleem wordt opgesplitst en verdeeld over de verschillende domeinen.

De facilitaire organisatie is in ontwikkeling en de wens naar een professioneler facilitair bedrijf is ontstaan.

Tussentijdse conclusie

In de voorgaande drie hoofdstukken hebben we aandacht besteedt aan de theorie omtrent professionalisering van het facilitair bedrijf en de omschrijving van de organisatie en de huidige situatie. Op basis van deze kennis, wordt in de tussentijdse conclusie beschreven waar het facilitair bedrijf momenteel is met de ontwikkeling en waar zij naartoe willen. Op basis van de wensen en eisen wordt duidelijk gemaakt wat er moet veranderen om de gewenste situatie te bereiken.

Als de huidige situatie van het facilitair bedrijf van het IMC uitgedrukt wordt in de termen die in de theorie gebruikt worden, zou dit als volgt geformuleerd zijn:

Er is geen sprake van een geïntegreerd facilitair bedrijf maar van een historisch gegroeide situatie waarin zaken eens op een bepaalde manier geregeld zijn. Er is geen duidelijke verantwoordelijkheid en consistentie en men heeft geen inzicht in zijn processen en de kosten daarvan. De controle op de uitvoering laat hierdoor te wensen over. De dienstverlening wordt grotendeels ad-hoc geleverd, pas op het moment dat het nodig blijkt. De klanten zijn zich niet kostenbewust. Door het ontbreken van standaarden en informatie over het niveau van de dienstverlening is het niveau ongewild divers.

In het overzicht op de volgende pagina is de huidige situatie van het IMC in het groeiemodel geplaatst. Als de kenmerken van de huidige situatie vergeleken worden met de kenmerken van de verschillende stadia, kan geconcludeerd worden dat de facilitaire dienst van het IMC zich in het eerste stadium van het ontwikkelingsmodel, de traditionele facilitaire organisatie, bevindt. De omschrijving van dit stadium, sluit goed aan bij de kenmerken van de facilitaire organisatie.

De eisen en wensen van de directie en medewerkers van het oop kunnen gebruikt worden om uit op te maken in welke richting de facilitaire organisatie zich moet ontwikkelen. De wensen en eisen van de klanten, in korte termen samengevat zijn;

- Verlagen van de kosten,
- Verhogen transparantie,
- Verhogen efficiency (waardoor het werk door minder mensen gedaan kan worden),
- Genereren van managementinformatie,
- Verhogen klantgerichtheid,
- Verhogen snelheid,
- Verhogen consistentie van de dienstverlening,

Kijkend naar de organisatie van het IMC en de wensen en eisen is stadium 3, het profitcentrum, een realistisch streefniveau. In dit stadium wordt de facilitair organisatie geprofessionaliseerd en neemt deze een proactieve houding aan. Stadia 4 en 5 zijn voor deze organisatie af te raden, ze passen niet bij het type organisatie en zijn niet reëel om na te streven. Deze ontwikkeling bereik je niet op korte termijn, er zal een meerjarenplan opgesteld moeten worden wat gesteund wordt door de directie om draagvlak te creëren bij de medewerkers. Eerst zal het facilitair bedrijf in stadium 2 terecht moeten komen, in deze fase worden alle zaken op orde gesteld voordat men in stadium 3 terecht komt waarin de organisatie zich meer servicegericht naar de klant op kan stellen om actief in te spelen op hun eisen en wensen.

Professioneel betekend voor het IMC: de bewustwording van werkwijze om zo tot een constant resultaat te komen op een efficiënte wijze.

Kenmerken	Traditionele organisatie	Kostencentrum	Profitcentrum	IMC
Geïntegreerde facilitair organisatie?	Nee, versnipperd	Ja	Ja	Nee, versnipperd
Centraal of decentraal?	Decentraal	Centraal	Centraal	Decentraal
Behoefte, belangstelling FM?	Gering	Aandacht voor efficiency & kosten	Professionalisering	Gering
Aansturing?	Decentraal	Management	Facilitair Manager	Decentraal
Verantwoordelijke?	Niet benoemd	Facilitair manager en directie	Facilitair Manager	Facility manager en directie
Opzet?	Eenvoudig	Geformaliseerd	Professioneel	Eenvoudig
Kennis FM?	Niet aanwezig	neemt toe	Aanwezig	Gering
Strategisch, tactisch of operationeel?	Operationeel, tactisch	Strategisch	Strategisch	Operationeel, tactisch
Proactief of reactief?	Reactief	Reactief	Proactief	Reactief
Resultaatverantwoordelijk?	Nee	Nee	Ja	Nee
Uitbesteding?	Klassiek, catering & schoonmaak	Klassiek, catering & schoonmaak	Klassiek, catering & schoonmaak	Klassiek, catering & schoonmaak
Beslissingen op basis van?	Ad-hoc en zonder info	Kosten	Actuele management info	Ad-hoc en zonder info
Actuele management info?	Niet aanwezig	Maximaal	Selectief	Niet aanwezig
Informatiesysteem?	Niet aanwezig	Niet aanwezig	Aanwezig	Niet aanwezig
Inzicht in kosten?	Niet	Maximaal	Selectief	Nauwelijks
Doorbelasting?	Nee	Nee	Ja, integrale kostprijs	Nee
Kostenbewustzijn?	Gering	Gering	Stijgend	Gering
Kosten?	Geen inzicht	Transparant, minimalisering	Optimaal	Beperkt inzicht
Budgettering?	Eenvoudig, gebaseerd jaar 1	Eenvoudig, gebaseerd jaar 1	Gebaseerd op verwachte afzet	Eenvoudig, gebaseerd jaar 1
Winkelnering?	Gedwongen	Gedwongen	Deels gedwongen, deels vrij	Gedwongen
Centrale regels en procedures?	Niet aanwezig	Ingevoerd	Aanwezig	Beperkt aanwezig
Dienstverleningsafspraken?	Niet	Niet	Ingevoerd	Niet
Servicepunt?	Niet aanwezig	Niet aanwezig	Aanwezig	Niet aanwezig
Klantcontact?	Schaars en ad-hoc	Schaars en ad-hoc	Servicepunt	Schaars en ad hoc
Klant invloed op dienstverlening?	Niet	Nauwelijks	Ja	Niet
Wie bepaald kwaliteitsniveau?	Directie	Concernleiding	Klant en FM'er	Directie
Registratie?	Niet	Maximaal	Selectief	Niet
Controle?	Minimaal	Maximaal	Selectief	Minimaal

4 Trends & ontwikkelingen

Elke organisatie staat onder invloed van een veranderlijke en dynamische omgeving. Dat betekent dat elke organisatie een goede relatie moet houden met de omgeving om te overleven. Een organisatie die het beleid niet afstemt op de omgeving die constant in beweging is, zal niet in staat zijn om aan wensen en vragen uit de omgeving te voldoen. Inzicht en kennis van zowel de interne als de externe omgeving nu en in de toekomst is een vereiste.

4.1 Trends & ontwikkelingen in de interne omgeving

Onder de interne omgeving verstaan we de trends en ontwikkelingen binnen het IMC.

Ontwikkelingen binnen het IMC

Het IMC wil zich profileren als een school met een maatschappelijk engagement met het bedrijfsleven. Men wil af van het klassikaal onderwijs en meer samenhangend leren. Daarbij zal veel aandacht worden besteed aan de praktijk. Dit concept is vrij uniek in Nederland. De school gaat praktische leerlingen opleiden, geen theoretische.

Herhuisvesting

Het IMC heeft al jarenlang een nieuw gebouw nodig. De gemeente Rijswijk voert haar wettelijke taak tot adequate huisvesting van het IMC niet uit. De slechte huisvestingssituatie heeft geleid tot grote financiële verliezen en steeds meer Rijswijkse kinderen kiezen voor een middelbare school in een andere gemeente als Delft of Voorburg. Met de gemeente wordt al 5 jaar gepraat over nieuwbouw. Maar ondanks een dreigend faillissement van het IMC en ondanks de wettelijke taak om voor adequate huisvesting te zorgen blijft de gemeente besluitvorming uitstellen.

Het SCO Lucas is verantwoordelijk voor de huisvesting van het IMC en die is niet meer betaalbaar. De keuze voor het vervolgtraject ligt evenwel bij SCO Lucas. De gemeente Rijswijk heeft met het schoolbestuur SCO Lucas een overeenkomst gesloten over de huisvesting, het IMC levert de vwo-opleiding in, in ruil voor nieuwbouw voor de rest van het IMC. De Technische Hogeschool Rijswijk gaat verhuizen naar Delft en het pand dat het achterlaat, komt beschikbaar voor het IMC. Uit onderzoek is gebleken dat het gebouw van de TH Rijswijk aan de Lange Kleiweg in goede staat verkeert en dat gebouw en terrein qua volume en oppervlakte geschikt zijn voor de huisvesting van de vmbo-breed en de havo-top leerlingen. Verwacht wordt dat de definitieve oplevering van de TH-locatie in september 2009 zal plaatsvinden. Daarna volgt de verbouwing en dat betekent dat het IMC vanaf het schooljaar 2010-2011 op de nieuwe plek zou kunnen beginnen.

Cultuurverandering HR

Op de locatie HR heeft een verandering binnen het opleidingsaanbod plaatsgevonden. De HR was een school voor gymnasium, atheneum, havo en vmbo-theorie. De vwo-opleiding (gymnasium en atheneum) zal beëindigd worden, er zijn momenteel nog 2 vwo klassen die het traject af zullen maken en over 2 jaar is de vwo vertrokken. Daarnaast is begin dit schooljaar de Schakel met leerweg ondersteunend onderwijs bij de HR ingetrokken. De combinatie van het vertrekken van de vwo en komst van het lwoo heeft een cultuurverandering op de locatie als gevolg. De medewerkers verwachten dat deze cultuur verandering sterker wordt wanneer de drie onderwijsinstellingen op een locatie gaan, omdat er dan ook praktijkonderwijs en vmbo beroeps en theorie bij komen. Dit zou een trend kunnen zijn, de school veranderd meer naar een school

voor vmbo onderwijs in plaats van een brede scholen gemeenschap. Misschien dat de havo opleiding op den duur ook verdwijnt aangezien het gemakkelijker voor scholieren is om door te stromen naar een hogere of lagere opleiding als deze aangeboden worden op dezelfde school. Medewerkers zijn van mening dat de goede naam van het IMC is aangetast en zeggen de school te zien afglijden.

4.2 Trends & ontwikkelingen in de externe omgeving

Onder de externe omgeving verstaan we de trends en ontwikkelingen in de omgeving en de branche van het IMC

Branche

De ontwikkelingen in de onderwijs volgen zich snel op en de manier van leren en lesgeven is in de afgelopen jaren sterk veranderd. Na klassikaal lesgeven is er nu veel meer ruimte voor persoonlijke begeleiding en zelfstudie. De technologie ontwikkeld zich snel en brengt gevolgen mee voor het onderwijs, e-learning en computers zijn haast onmisbaar binnen een school en ICT hoort bij iedere les. Stages worden steeds belangrijker en zullen meer dan vroeger in het curriculum moeten worden ingepast. Daarnaast moet het onderwijs voldoen aan complexe en frequent wijzigende regelgeving.

Onderwijs

De schoolgebouwen dateren uit de zestiger jaren en zijn toe aan renovatie of vervanging. Ook de vorm van het onderwijs verandert waardoor aan een schoolgebouw andere eisen worden gesteld. In de beleidslijn wordt daaraan aandacht besteed. Onderwijskundige vernieuwing wordt dan ook een criterium om een verzoek tot wijziging van huisvesting te beoordelen.

Van elke twintig leerlingen in het voortgezet onderwijs en mbo verlaat één het onderwijs zonder startkwalificatie. Op het laagste niveau van het middelbaar beroepsonderwijs valt zelfs een op de drie leerlingen voortijdig uit.

VMBO ⁹

Het vmbo is volop in ontwikkeling. Veel scholen werken aan samenhang tussen vakken, competentiegericht onderwijs of geven een sector een nieuwe impuls. Gecombineerd met bijvoorbeeld werkpleksimulaties en buitenschools leren ontstaat zo een nieuwe inspirerende leeromgeving voor de vmbo-leerlingen. Aansluiting op het mbo krijgt vorm in samenwerking met ROC's en regionaal bedrijfsleven. Scholen die willen starten met onderwijsvernieuwingen in het vmbo, of daarmee al een eind op weg zijn, kunnen voor ondersteuning terecht bij SLO.

Wet- en Regelgeving

Het onderwijs moet voldoen aan complexe en frequent wijzigende regelgeving.

4.3 Samenvatting

De belangrijkste trends en ontwikkelingen waar het IMC rekening mee moet houden, liggen in het verlengde van het primaire proces, het geven van onderwijs. De branche dynamisch en continue in beweging. Afstemming met de directie over de richting van het te voeren beleid is hierbij noodzakelijk.

⁹ Bron <http://www.slo.nl/sectoren/vo-vmbo/>

5 Ontwikkelingsplan

Zoals in de tussentijdse conclusie duidelijk is geworden bevindt het facilitair bedrijf van het IMC zich momenteel nog in de eerste fase van het ontwikkelingsmodel. Om het facilitair bedrijf naar het streefdoel, stadium 3, het profitcentrum te krijgen, zal er een ontwikkelingsplan opgesteld moeten worden. In dit hoofdstuk geven we aanbevelingen en implementatieadviezen om het facilitair bedrijf middels het ontwikkelingsplan te professionaliseren en op het gewenste niveau te krijgen.

Professionalisering van het facilitair bedrijf wordt niet op de korte termijn bereikt, er zal een meerjaren ontwikkelingsplan opgesteld moeten worden. In het ontwikkelingsplan zullen de te ondernemen activiteiten stap voor stap worden besproken. Om draagvlak te creëren bij de medewerkers moet het ontwerp worden gesteund door de directie, aan te raden is de directie te betrekken bij het gehele ontwikkelingstraject.

Het heeft geen zin om allerlei facilitaire instrumenten tegelijk in te zetten. Hiervoor zijn meerdere redenen. De facilitaire organisatie zou teveel met zichzelf bezig zijn als alle sturingsconcepten tegelijk worden geïmplementeerd. Dit gaat enerzijds ten koste van de veerkracht van de medewerkers, bestaande werkwijzen, cultuur, competenties en dergelijke. Anderzijds wordt de omgeving uit het oog verloren. Sturingsconcepten blijven een hulpmiddel en mogen niet ten koste gaan van de klantgerichtheid. De benodigde sturingsconcepten zijn afhankelijk van de te bereiken doelstellingen, het draagvlak bij de leiding en beschikbare competenties. Dit betekend dat de volgorde van de toepassing van de instrumenten afhangt van het stadium van ontwikkeling waarin een facilitaire organisatie zich bevindt.

Het facilitair bedrijf van het IMC bevindt zich momenteel in het eerste stadium en wil naar stadium drie. In dit stadium ontwikkelt de facilitaire organisatie zicht tot een professionele organisatie en vindt er een verandering van een passieve naar een proactieve houding plaats. Belangrijk voor dit stadium is dat de opdrachtgever in staat is zijn facilitaire behoefte te formuleren en te controleren. Eerst zal het facilitair bedrijf in fase 2 terecht moeten komen, in deze fase worden alle zaken op orde gesteld voordat men in fase 3 terecht komt waarin de organisatie zich servicegericht naar de klant op kan stellen om actief in te spelen op hun eisen en wensen.

De herhuisvesting is een uitgelezen mogelijkheid voor een nieuw ontwerp, waarbij men afstand probeert te nemen van het historisch gegroeide. Maar rekening houdende met de feiten dat het verandertraject niet op korte termijn is te voltooien en je niet teveel veranderingen in een keer moet doorvoeren zal het facilitair bedrijf al voor die tijd een start moeten gaan maken zich te ontwikkelen.

Hieronder zijn een aantal sturingsconcepten aangekaart waar het IMC mee aan de slag zou kunnen gaan.

1. Opstellen strategisch facilitair plan

In de theorie hebben we gezien dat een doordacht concept achter een facilitair bedrijf noodzaak is om te zorgen dat de zaak levensvatbaar is. Bij het IMC ontbreekt een gemeenschappelijke visie voor de facilitaire dienst. De eerste stap voor de ontwikkeling van het facilitair bedrijf is daarom

het opstellen van een strategisch facilitair plan. In het strategisch facilitair plan komen de missie, visie, doelstellingen en strategie voor de facilitaire organisatie naar voren.

In het strategisch facilitair plan moet de directie een visie vormen over onder andere;

- Positie facilitair bedrijf in organisatie
- Strategie bepaling
- Winkelnering
- Verantwoordelijkheid
- Klantrelatie
- Budget
- Doorbelasting
- Kostenbewustzijn
- Marktgerichtheid
- Klantcontact

Missie

De missie geeft antwoordt op de filosofische vraag; ‘ waarom bestaan wij als organisatie en waarom is het belangrijk dat wij bestaan?’. In de missie staat omschreven wat de medewerkers van de organisatie voor elkaar en voor de samenleving willen betekenen en welke toegevoegde waarde zij willen leveren. Tevens wordt duidelijk gemaakt waarin de facilitaire organisatie zich onderscheidt van andere organisaties. Elke facilitaire organisatie profileert zich als flexibel, klantvriendelijk en marktconform.

De directie van het IMC moet gaan brainstormen over een gemeenschappelijke missie voor het facilitaire bedrijf. De visie die voor het facilitair bedrijf gevormd wordt, moet in het verlengde liggen van het schoolconcept ‘ondernemend onderwijs’. Voorbeelden kunnen zijn;

‘Bijdragen aan het primaire proces door optimaliseren van de faciliteiten, die op dat proces zijn afgestemd.’

‘Het facilitair bedrijf volgt het IMC in haar missie, wat wil zeggen dat ze zowel standaard als maatwerkdiensten willen bieden, volgens de wensen van de klant.’

‘De facilitaire organisatie wil een onmisbare schakel zijn tussen de afdelingen en de medewerkers van het IMC en de externe aanbieders van facilitaire diensten.’

Doelen

Doelen geven antwoordt op de vraag wat we precies willen bereiken. Dit zijn dus de uit de missie afgeleide, duidelijk gespecificeerde, gewenste en meetbare resultaten die op een vooraf aangegeven tijdstip bereikt moeten zijn. Voor een facilitaire organisatie is het formuleren van doelen complex, doelen worden geaccepteerd als ze uitdagend maar haalbaar zijn.

De directie van het IMC moet gaan brainstormen over gemeenschappelijke doelstellingen voor het facilitaire bedrijf. De doelen die voor het facilitair bedrijf gevormd worden, moeten in het verlengde liggen van het schoolconcept ‘ondernemend onderwijs’.

In hoofdstuk 4 hebben we kunnen zien dat een van de doelen van het IMC; een grote mate van arbeidstevredenheid voor betrokken creëren is. Doelstelling van het facilitair bedrijf zou bijvoorbeeld kunnen zijn;

De uitkomst van het klanttevredenheidsonderzoek moet toenemen van een 6 naar een 6,5.

Ook komt uit de doelen van het IMC naar voren dat de ontwikkeling van de organisatie in het teken staat van resultaatverantwoordelijk en resultaatgericht werken. Dit is nog niet het geval, doelstelling hiervoor zou bijvoorbeeld kunnen zijn;

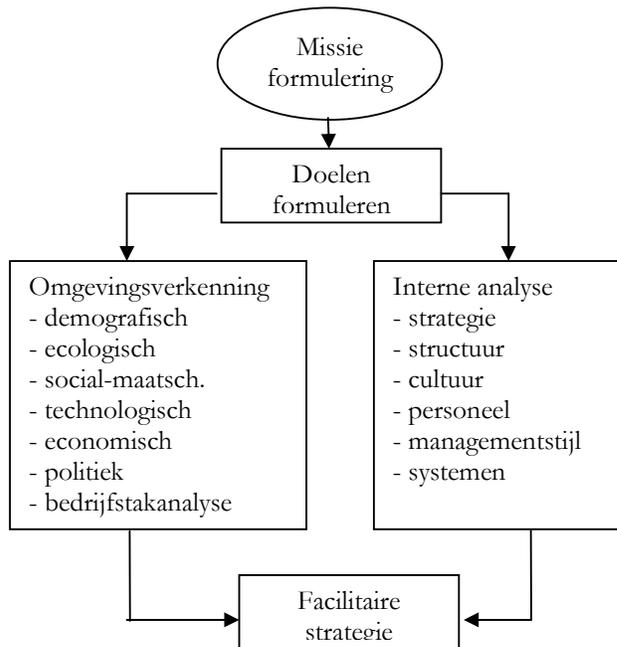
Over 5 jaar moet de facilitaire organisatie van het IMC resultaatgericht werken.

Strategie

Na het formuleren van een missie kan men beginnen met het formuleren van een strategie om deze te realiseren. Een facilitaire organisatie heeft geen bestaansrecht wanneer het geen toegevoegde waarde levert aan de organisatie waar zij deel van uitmaakt. Een strategie beschrijft de doelen, de manier waarop, en het geheel waarmee de facilitaire organisatie de voorafgestelde doelen nagestreefd.

Momenteel is er bij het IMC sprake van een incrementele strategie, dit is een strategie van kleine stapjes; men wacht tot het uiterste, investeert het hoognodige, en wacht vervolgens net zo lang tot wederom een investering noodzakelijk wordt.

Waar het facilitair bedrijf van het IMC naartoe moet is een standaardisatiestrategie, dit is een strategie waarbij men tracht de uitwerking van het facilitair beleid binnen de hele organisatie te beheersen en te coördineren. Deze standaarden hebben betrekking tot de werkplek, de voorzieningen maar ook op de facilitaire administratie. Standaardisatie heeft alles te maken met beheersing, zoals kostenbeheersing en beheersing van het gedrag van individuen en groepen binnen de organisatie. Standaarden worden geïmplementeerd om gedrag uit te lokken of te ontmoedigen. Om te voorkomen dat jan en alleman beslissingen kan nemen die consequenties hebben worden er procedures geïmplementeerd die de beslissingsvrijheid van de medewerkers beperken. Daarnaast kan standaardisatie het aantal conflicten over de allocatie van facilitaire middelen verminderen en het uniformiteit binnen het facilitair bedrijf stimuleren. Tot slot hoeft met standaardisatie het wiel niet steeds opnieuw uitgevonden te worden doordat er gebruik kan worden gemaakt van ervaringen die hierover op centraal niveau aanwezig zijn.



2. Herstructureren facilitair bedrijf

Er zal een structuurinterventie moeten plaatsvinden, waarbij taken en verantwoordelijkheden zullen opnieuw in kaart moeten worden gebracht. De herhuisvesting is een uitgelezen mogelijkheid voor een nieuw ontwerp, waarbij men afstand probeert te nemen van het historisch gegroeide. Wanneer de verschillende onderwijsinstellingen samen gaan op 1 locatie, kunnen de facilitaire diensten integreren en intensiever gaan samenwerken. Aan te raden is één facilitair

stafbureau op één locatie voor alle onderwijsinstellingen, niveaus en medewerkers waarin alle ondersteunende diensten worden samengebracht. Een facilitair bedrijf wat samen werkt en het primaire proces zo goed mogelijk gaat ondersteunen. Van elke dienst hoeft er maar één te komen en er kan een centraal facilitair servicepunt opgezet worden waarin de zaken van de verschillende onderwijsinstellingen samengebracht en uitgevoerd worden. Aan het hoofd hiervan zal een facility manager staan die hiervoor verantwoordelijk is.

De uitwerking van deze centralisatie van de facilitaire organisatie zal doorgevoerd moeten worden. Er zal beleid moeten worden geschreven over essentiële dingen zoals: Wie is na de centralisatie waar verantwoordelijk voor? Hierdoor voorkom je dat er grijze gebieden ontstaan, waarvan niemand weet wie er verantwoordelijk voor is. Om deze problemen tegen te gaan, zal de directie met terugwerkende kracht beleid moeten gaan schrijven. Om meer duidelijkheid te geven aan de facilitaire organisatie van het IMC, zullen belangrijke elementen, zoals communicatielijnen, taken en verantwoordelijkheden op papier moeten worden vastgelegd en worden overgedragen aan de gehele organisatie van IMC. Wanneer we kijken naar de toekomstige situatie van de drie onderwijsinstellingen op één locatie die ondersteund worden door een facilitair bedrijf met aan het hoofd een facilitair manager. Is aan te bevelen om de verantwoordelijkheid van zowel de huisvesting, services en middelen bij hem onder te brengen. Om het resultaatverantwoordelijke en de afstemming met betrekking tot de dagelijkse gang van zaken binnen de onderwijsinstellingen zijn afspraken over rapportage aan de directie noodzakelijk. Er zal vanuit de directie meer aandacht moeten komen voor het facilitair bedrijf.

Wanneer het IMC bij de herhuisvesting één facilitair stafbureau op een locatie wil gaan waarmaken, zal er nu al begonnen moeten worden met het afstemmen van de facilitaire diensten op de verschillende onderwijsinstellingen. De neuzen moeten een kant op staan en de procedures en werkwijzen zullen op elkaar afgestemd moeten worden.

Ter bevordering van de onderlinge communicatie en elkaar op de hoogte te houden van facilitaire zaken binnen de onderwijsinstelling, zullen er periodiek een aantal vergadermomenten moeten worden ingepland. Het schept uniformiteit en duidelijkheid wanneer binnen de facilitaire organisatie van het IMC wordt vastgelegd wie waarvoor verantwoordelijk is en wie wat met elkaar communiceert. Er zal wekelijks overleg tussen het de facility manager en de directie over de gang van zaken op facilitair gebied moeten plaatsvinden, zo wordt het facilitair bedrijf gedwongen meer resultaatgerichte te gaan werken. Het facilitair bedrijf moet een vast agenda punt worden tijdens de vergaderingen of bijeenkomsten over de herhuisvesting. Hier zou men nu al mee kunnen beginnen.

3. Verlagen kosten

In hoofdstuk 4 hebben we gezien dat de facilitair inkoop van het IMC momenteel versnipperd plaatsvindt, waardoor de onderwijsinstelling inkoopkracht verliest. In deze paragraaf besteden wij aandacht aan een besparingsproject wat door het IMC gevolgd kan worden. Door middel van dit besparingstraject kan het IMC daadwerkelijk kostenbesparing op facilitair gebied realiseren. Om voldoende draagvlak en daadkracht te creëren is het belangrijk dat er verschillende leden bij het traject betrokken worden.

Om te beginnen zullen de relevante kostensoorten op een rijtje gezet en beoordeeld op het volume, de mogelijkheid om alternatieven te introduceren en de verwachte implementatie snelheid moeten worden. Van hier uit kan de kostensoorten met het grootste besparingspotentieel gedefinieerd worden. Een handige checklist tijdens deze analyse is de volgende:

– Volume:

Richt zich op de omvang van de kostensoort zoals de bijdrage aan de totale kosten en het aantal eenheden. Een goed beeld van de samenstelling van het volume op detailniveau is van essentieel belang.

– Synergie:

Richt zich op de mogelijkheid om efficiency en effectiviteit te bewerkstelligen. Hierbij kan gedacht worden aan het reduceren van overmatig gebruik, het creëren van inkoopvoordelen en mogelijkheid om door middel van investeringen in kosteffectieve kapitaalgoederen de kosten te reduceren.

In de praktijk komt het veelvuldig voor dat een leverancier bij iedere bestelling een factuur stuurt. Dit resulteert voor kantoorartikelen bijvoorbeeld in een grote factuurstroom. Reken voor de (minimale) interne administratieve kosten van een factuur op ongeveer 35 Euro, hierin zit de controle, het accorderen en de betaling. Door een factuurstroom van 400 facturen te beperken naar 1 maandelijkse factuur bespaard u dus al $388 \times 35 \text{ Euro} = 13.580 \text{ Euro}$ per jaar. Hierbij moet u wel goede afspraken maken met uw leverancier.

– Afhankelijkheid:

Richt zich op de afhankelijkheid van de leveranciers zoals het aantal aanbieders op de markt en de concurrentie bewegingen. Het kan voorkomen dat de onderwijsinstelling in bepaalde mate afhankelijk is geworden van een leverancier waardoor onderhandelen lastiger wordt. Om krachtiger de onderhandeling in te gaan zou het IMC bijvoorbeeld gebruik kunnen maken van inkooppooling. Ook is het mogelijk om te proberen om een bepaalde vorm van wederkerigheid in de relatie te verwerken.

– Snelheid:

Richt zich op de vraag of het mogelijk is om op korte termijn van de kostenreductie te profiteren. U kijkt bijvoorbeeld naar de verplichtingen van bestaande contracten en de organisatorische afhankelijkheid van leveranciers.

4. Communicatie met de klant

In hoofdstuk 4 hebben we gezien dat de klanten van de facilitaire dienst bestaat uit; docenten, medewerkers, directieleden, leerlingen, ouders, bezoekers en leveranciers. Momenteel vindt klantcontact bij het IMC schaars en op ad-hoc basis plaats, daarnaast heeft de klant geen invloed op het kwaliteitsniveau van de dienstverlening. Om tot een professionele organisatie te komen moet de opdrachtgever in staat zijn, de facilitaire behoefte van de klant te formuleren en controleren. Om de klant tegemoet te komen zijn er in de praktijk een tweetal oplossingen voor de communicatie met het kantsysteem aan te treffen.

1. Het opstellen van een product- en dienstcatalogus en
2. Het implementeren van een servicedesk of frontdesk.

Een product- en dienstcatalogus geeft inzicht in de producten en diensten die het facilitair bedrijf aanbiedt. Zo wordt het voor medewerkers en afnemers inzichtelijk wat het facilitair bedrijf hen kan bieden en op welke manier zij dit voor elkaar kunnen krijgen. Waar moeten ze daar voor zijn, wat is de te doorlopen procedure en wat gaat me dit eventueel kosten. Het opstellen van een product- en dienstcatalogus is voor het IMC niet echt geschikt, het is meer aan te raden om een servicepunt op te stellen, bij een product- en dienstcatalogus kan de klant wel zien wat het facilitair bedrijf allemaal aanbiedt en hoe, maar een servicedesk gaat een stapje verder.

Communicatie met leerlingen en overige afnemers

Aan te raden is om onderscheid te maken in het klantcontact met de leerlingen enerzijds en klantcontact met de overige afnemers anderzijds. Na de herhuisvesting worden de drie onderwijsinstellingen in afzonderlijke units op één locatie gehuisvest. Er zal één hoofdingang voor alle bezoekers, medewerkers, leveranciers etc. komen, en er zullen aparte ingangen per onderwijsinstelling voor de leerlingen komen. Voor de leerlingen zullen de onderwijsinstellingen gescheiden blijven en zij zullen alleen met hun onderwijsinstelling te maken krijgen. Dit betekent dat de onderwijsinstellingen niet volledig gaan integreren maar wel dezelfde locatie, hetzelfde gebouw gaan delen. Er kan één facilitair bedrijf en één facilitair servicepunt worden opgezet, aangezien dit voor de onderwijsinstellingen hetzelfde is, deze zou gevestigd kunnen zijn bij de hoofdingang. Voor de rust, orde en duidelijkheid binnen de locatie, zou elke onderwijsinstelling een eigen loge kunnen krijgen voor de conciërge, deze zouden bij de leerlingen ingangen geplaatst kunnen worden. Deze situatie is vergelijkbaar als de huidige situatie van de locatie HR. Hier is momenteel een receptie bij de hoofdingang en een loge voor de conciërge bij de leerlingen ingang.

De conciërge is de spil in de organisatie, hij weet wat er speelt en kent de leerlingen. De loge van de conciërge wordt als het ware het servicepunt voor de leerlingen. Zij kunnen hier terecht met vragen, opmerkingen, ziekmeldingen, absenties, te laat komen, gevonden voorwerpen etc. Daarnaast krijg de conciërge een toezicht houdende functie en zou hij zaken van de leerlingenadministratie met betrekking tot ziekmeldingen en absenties direct in Magister kunnen invoeren, in plaats van het te noteren en vervolgens door te geven aan de administratie. Ook zaken als het bedienen van het hek en het openen van lockers voor leerlingen die hun sleutel zijn vergeten zijn veel voorkomende zaken. Dit zou beter via de conciërge kunnen verlopen dan via het centrale servicepunt.

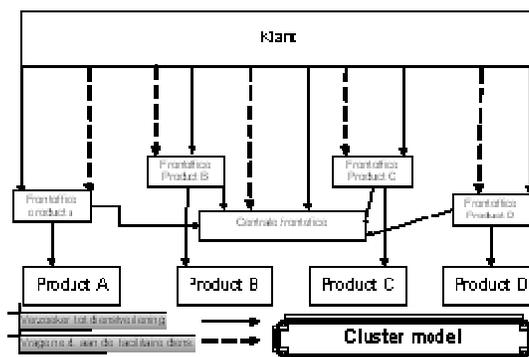
4.1 Opzetten centraal facilitair servicepunt

Voor het klantcontact met de overige afnemers, zou er één centraal facilitair servicepunt opgesteld kunnen worden waar alle betrokkenen; klachten, wensen, informatieaanvragen en storingen (KWIS) kunnen melden en dit alles geregistreerd, afgehandeld en beheerd wordt. Het servicepunt zou kunnen bestaan uit een front- en backoffice. Bij de frontoffice komt alle informatie binnen en deze speelt het vervolgens door naar de backoffice waar de zaken afgehandeld worden. Op deze manier kan er een enorme efficiency en effectiviteit besparing optreden en zaken zullen strakker georganiseerd. Medewerkers hoeven niet meer na te denken waar ze ook al weer naartoe moeten met de betreffende vraag of klacht, maar kunnen voor alle zaken één centraal nummer bellen of naar één centraal meldpunt toegaan. Hierdoor kunnen medewerkers zich volledig op het primaire proces richten en hoeven zelf niet meer achter facilitaire zaken aan te gaan. Kennis wordt op een punt verzameld en management informatie wordt gegenereerd. Inzicht in wensen, klachten en eisen van klanten wordt gecreëerd, waardoor het mogelijk wordt het aanbod van de facilitaire diensten af te stemmen op de behoeften van de klant. De afhandelings- en doorlooptijden kunnen worden gereduceerd en de voortgang en status van opdrachten en werkorders kunnen in de gaten worden gehouden. Een servicepunt helpt de organisatie klantgericht te gaan werken en verhoogt hiermee de klanttevredenheid.

Een servicepunt vraagt een andere manier van werken voor aan de ene kant de medewerkers bij het servicepunt en aan de andere kant de klanten van het servicepunt. Dit vergt een cultuurverandering waarbij klanten niet meer zelf op pad gaan en zaken worden geregistreerd.

Wanneer het IMC een servicepunt besluit te implementeren, is het clustermodel aan te raden. Het clustermodel gaat ervan uit dat alle vragen, klachten en storingen en verzoeken tot dienstverlening bij de frontoffice worden geuit. De vorm van de organisatie bestaat uit

verschillende kleine ‘winkeltjes’ waar cliënten terecht kunnen met al hun vragen en wensen. Deze winkeltjes zijn verbonden met één centrale frontoffice en de backoffice, die de producten levert.



Een belangrijke verandering van dit model ten opzichte van de huidige gang van zaken is de verschoven verantwoordelijkheid. De diverse productgroepen zijn niet meer integraal verantwoordelijk voor zowel de klantrelaties, informatie voorziening, uitvoerende processen en het omgaan met klachten en storingen, maar worden slechts verantwoordelijk voor het effectief en efficiënt inplannen en uitvoeren van de werkzaamheden. De servicedesk neemt de overige verantwoordelijkheden over.

Toegevoegde waarde van een Servicepunt;

- Transparantie,
- Consistentie,
- Efficiëntie,
- Klantgerichtheid,
- Genereren van management informatie
- Bereikbaarheid,
- Maatwerk,
- Eenheid,
- Snelheid,

Inrichting van de servicedesk

- Personele bezetting

Het aantal medewerkers dat de servicedesk moet bemannen is afhankelijk van het takenpakket, het aantal meldingen dat binnenkomt en de omvang van de organisatie. De grootte van de organisatie geeft aan dat het mogelijk moet zijn om 1 fte op de servicedesk te zetten. Er zal continu iemand aanwezig moeten zijn, de fte zou ook in tweeën opgesplitst kunnen zijn, 1 iemand 's ochtends, 1 iemand 's middags.

- Locatie

Omdat er bij het IMC regelmatig diensten persoonlijk worden aangevraagd moet de servicedesk ook een loketfunctie hebben. De servicedesk wordt bij voorkeur centraal gepositioneerd. Bij de hoofdingang van de nieuwe locatie zou een geschikte plek zijn. Van belang is dat de servicedesk er verzorgd uit ziet, het is het visitekaartje van de onderwijsinstelling.

- Openingstijden

De servicedesk moet voor een goede werking altijd bereikbaar zijn, dit wil zeggen dat de servicedesk tijdens de normale werk- en lestijden altijd geopend moet zijn.

- Hulpmiddelen voor de uitvoering

De servicedesk dient via één telefoonnummer en eventueel een e-mail adres bereikbaar te zijn. Ter ondersteuning van de servicedesk zou er een FMIS geïmplementeerd kunnen worden.

Om tot een succesvolle implementatie te komen zijn de volgende factoren van belang;

- Commitment van de gehele facilitaire organisatie en onderlinge samenwerking

- Commitment van de gehele primaire organisatie
- Absolute bereikbaarheid en voldoende deskundigheid van het meldpunt
- Goede afspraken en communicatie tussen de front- en backoffice
- Heldere spelregels en communicatielijnen c.q. de diensten, bevoegdheden en promotie van de functie
- Professionele inrichting en uitstraling van het meldpunt.

4.2 Implementeren van een FMIS

Als ondersteuning van het facilitair servicepunt zou men een facilitair management informatiesysteem kunnen implementeren. Dit is een computer systeem met software waar men zaken als KWIS en andere informatie in kan registreren en opslaan. Zo ontstaat er één centrale database voor alle gegevens. Medewerkers van het servicepunt hebben hier direct toegang tot en kunnen de klant op deze manier helpen en zaken direct doorspelen naar de betreffende afdeling of de backoffice.

Daarnaast heeft het facilitair bedrijf voor het integraal en op professioneel niveau besturen van faciliteiten voor de strategische planning en beslissingen alsmede voor het vaststellen van leveringscondities en prijs/kwaliteitsverhoudingen betrouwbare informatie nodig. Het facilitair bedrijf heeft momenteel te weinig inzicht in kosten, onvoldoende grip op de processen en geen actuele informatie omhanden. Een goed doordacht FMIS kan deze informatie verschaffen. Een facilitair management informatiesysteem is gericht op management informatie waarmee facilitaire diensten en processen kunnen worden ondersteund. Een FMIS genereert belangrijke informatie voor verschillende niveaus, strategisch, tactisch en operationeel, in een organisatie, dit is ook meteen de kracht van het systeem. Het implementeren van een FMIS is geen doel op zich, het is een middel om een organisatiedoel te bereiken. Het biedt ondersteuning bij het beheren van de faciliteiten, het registreren van KWIS, het genereren van informatie, een stukje structuur en het helpt kosten inzichtelijk te maken. De toegevoegde waarde die een FMIS de organisatie kan bieden komt voort uit de mogelijkheden van een FMIS, het verhogen van de efficiency en de effectiviteit en door de voordelen van een FMIS.

Veel contacten vinden momenteel letterlijk op de gang plaats, dit gaat allemaal ongecoördineerd en er is geen overzicht in wat er precies gebeurt op bijvoorbeeld het vlak van onderhoud. Een FMIS biedt een stukje structuur, overzichtelijkheid en duidelijkheid, procedures worden vastgelegd en informatie wordt centraal opgeslagen. Daarnaast kan een FMIS meewerken aan kostenbesparing door het bewaken van budgetten en het signaleren van dreigende budgetoverschrijdingen. Met behulp van een FMIS kunnen facilitaire kosten worden doorbelast aan afnemende afdelingen.

De grootste winst valt echter te behalen door niet-direct tastbare terugverdiensten. Informatie voor het nemen van management beslissingen, efficiëntere kennisoverdracht, bijvoorbeeld bij het inwerken van nieuw personeel of kennis van veelvoorkomende problemen. Procesmatig werken bevordert kosten- en tijdsbesparing evenals het meetbaar en inzichtelijk maken van zaken als leegstand, voorraden of beschikbaarheid.

Het implementeren van een FMIS is zeker aan te raden voor het facilitair bedrijf van het IMC, wel moet er alvorens een FMIS aan te schaffen en te implementeren de informatiebehoefte in kaart worden gebracht. Organisaties hebben snel de neiging om overdreven gedetailleerd te worden en in een keer veel te veel modules te implementeren. Dit is echter af te raden, zorg eerst dat de basismodules goed draaien voordat je andere modules gaat implementeren. Een centraal meldpunt is prima voor de klant, maar in de backoffice kan er weerstand optreden tegen de

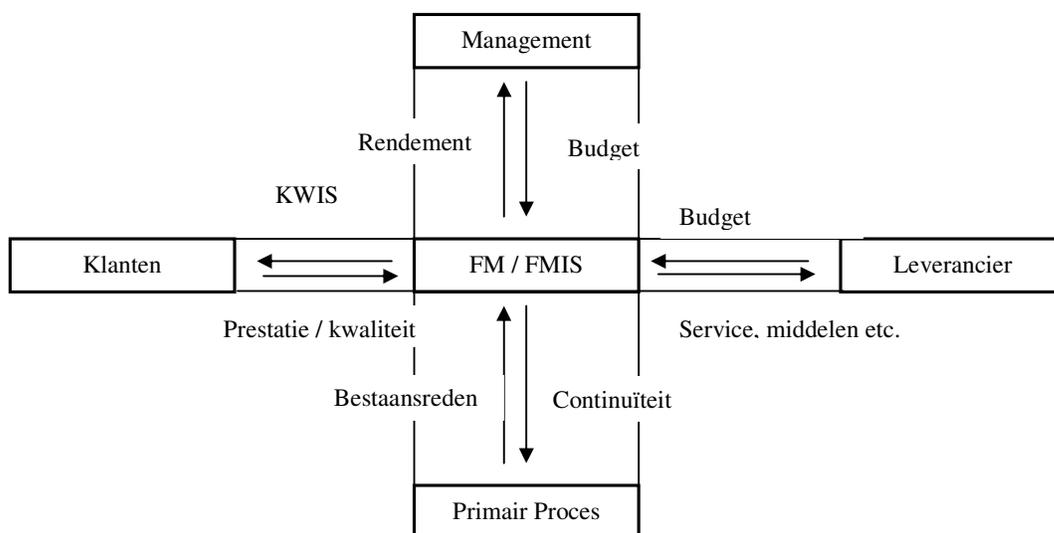
gestructureerde werkwijze die een FMIS met zich meebrengt. Medewerkers helpen de klant dan liever op de gang zeg maar.

'Software is zo goed als zijn implementatie'

Met software alleen krijg je de organisatie niet onder controle. Er wordt pas daadwerkelijk rendement uit een geautoriseerd systeem gerealiseerd indien de organisatie en processen goed functioneren. Nadat het IMC een strategisch facilitair plan heeft opgesteld en er een structuurinterventie heeft plaatsgevonden, waarin de plaats van het facilitair bedrijf in de organisatie en de verantwoordelijkheden zijn vastgelegd, zou het IMC een aantal modules van een FMIS kunnen implementeren. Modules als servicedesk, reserveringen, werkorders en voorraadbeheer zouden bijvoorbeeld geïmplementeerd kunnen worden. Dit kan op de verschillende vestigingen, wanneer deze met het zelfde systeem werken, werkt dit mee aan het integratie proces voor de herhuisvesting.

'Eerst organiseren, dan automatiseren'

In de bijlage vindt u een uitgebreidere beschrijving van een facilitair management informatie systeem, de voor- en nadelen, gebruiksmogelijkheden en adviezen met betrekking tot de implementatie van een FMIS.



5. Uitbesteden

Na de herhuisvesting wil het IMC in zee gaan met één nieuwe leverancier die deze diensten gaat verzorgen. De catering en schoonmaak zullen dan aan de nieuwste wet- en regelgeving (HACCP) moeten voldoen. Gezien de hoge investeringen die met het overstappen naar een nieuwe leverancier gemoeid zijn nu nog geen zin om een contract met een nieuwe leverancier af te sluiten. Hij acht het gezien de relatief korte tijd dat het IMC nog op deze manier gehuisvest is niet reëel om grootscheepse veranderingen in deze diensten aan te brengen.

6. Samenvatting

Professionalisering van het facilitair bedrijf bereik je niet op de korte termijn, er zal een meerjaren ontwikkelingsplan opgesteld moeten worden. In het ontwikkelingsplan zullen de te ondernemen activiteiten stap voor stap worden besproken. De stappen die het IMC in ieder geval moet zetten zijn;

1. Het opstellen van een strategisch facilitair plan
2. Herstructureren facilitair bedrijf
3. Verlagen van kosten
4. Communiceren met de klant; opzetten centraal facilitair servicepunt ondersteund door een FMIS.

Kosten verlagen	Continuïteit waarborgen	Efficiency & effectiviteit verhogen
Schaalvoordeel	Docenten richten op onderwijs	Registratie
Dubbele diensten	Missie, visie, doelstellingen	Samenwerken
Richtlijnen opstellen	Servicepunt opstellen	Betere communicatie
Controle op uitvoering	Product & dienstcatalogus	Wiel opnieuw uitvinden
Beheersen kosten	Procedures opstellen	Kennis benutten
Doorbelasten	Wet- en regelgeving HACCP	Totaal overzicht behouden
Centralisatie	Integratie, versterken	Documentatie beheer
Meerdere leveranciers	Onvoldoende grip op processen	Tijdsverlies
Tijdsverlies	Neuzen 1 kant op	Geen actuele info om handen
Te weinig inzicht in kosten	SLA's opstellen	Verantwoordelijkheid

6 Consequenties

In het vorige hoofdstuk is er een ontwikkelingsplan opgesteld voor de facilitaire organisatie van het IMC. De geopperde ontwikkelingen zullen invloed hebben op de gehele organisatie. In dit hoofdstuk nemen we de organisatorische, personele en financiële consequenties onder de loep.

6.1 Organisatorisch

Integraal management is geen reorganisatie van de interne diensten in een bedrijf, maar een bundeling van ondersteunende krachten. Dit vraagt om een andere management aanpak. De plaats van het facilitair bedrijf kan ter discussie worden gesteld, wordt het een staf- of wordt het een lijnafdeling, gaan we centraliseren of decentraliseren. Centralisatie vraagt om een andere aansturing en het verleggen van verantwoordelijkheden.

Het invoeren van een servicedesk is een complexe verandering, de verandering heeft invloed op de gehele organisatie. Daarnaast veranderen de werkprocessen en worden taken opnieuw verdeeld. De medewerkers moeten leren met een FMIS te werken en andere competenties te ontwikkelen.

Er zal een cultuur verandering bij de medewerkers moeten plaatsvinden, waarbij afstand wordt genomen van het historisch gegroeide, om de professionalisering van het facilitair bedrijf ook daadwerkelijk te bereiken. Implementatie van een FMIS systeem is alleen maar zinvol wanneer het systeem ook door de medewerkers wordt geaccepteerd en in gebruik wordt genomen. Bij een FMIS 'dwing' je de medewerkers tot registratie, dit kan weerstanden oproepen en leiden tot ontevreden medewerkers. Weerstand is een natuurlijk proces bij een verandering. Het ontstaat doordat veranderingen onzekerheid, angst en stress veroorzaken. De weerstand kan zich uiten op zeer veel verschillende manieren. Voorbeelden zijn; het blijven vragen van details, totale passiviteit, boosheid, overdreven meegaandheid, verwarring etc. Weerstand kan worden weggenomen door op de oorzaken ervan in te gaan, maar zal alleen maar toenemen als zij niet wordt herkend.

6.2 Personeel

Door de integratie van de facilitaire diensten na de herhuisvesting, zou het IMC naar alle waarschijnlijkheid met minder fte's voor het onderwijs ondersteunend personeel het zelfde werk kunnen doen.

Ook het implementeren van een servicedesk heeft consequenties op het gebied van personeel. Het aantal medewerkers dat de servicedesk moet bemannen is afhankelijk van het takenpakket, het aantal meldingen dat binnenkomt en de omvang van de organisatie. De grootte van de organisatie geeft aan dat het mogelijk moet zijn om 1 fte op de servicedesk te zetten. Er zal continu iemand aanwezig moeten zijn, de fte zou ook in tweeën opgesplitst kunnen zijn, 1 iemand 's ochtends, 1 iemand 's middags. Momenteel zijn er in totaal 2 fte's voor de receptie, 1 op de HR en 1 op de BE. In de toekomstige situatie is er maar 1 fte nodig, dus hiermee zouden geen extra kosten gemoeid zijn.

De taakomschrijving van een medewerker van een servicedesk verschilt met de huidige taakomschrijving van bijvoorbeeld een receptioniste bij het IMC. Aan de medewerker van de servicedesk worden de volgende eisen gesteld;

- Klantgerichte instelling,

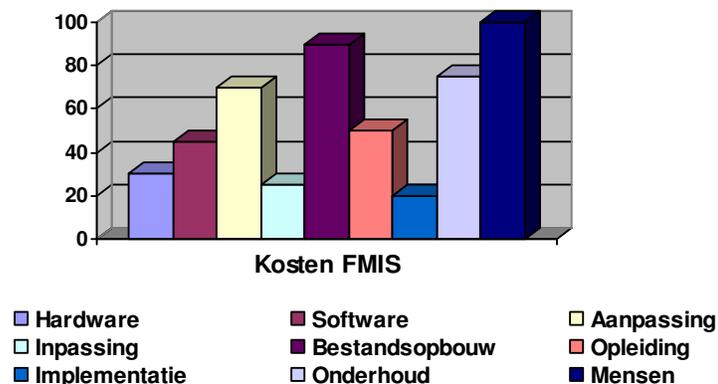
- Goede communicatieve eigenschappen,
- Algemene kennis van de facilitaire processen,
- Algemene kennis van de organisatie,
- Kunnen werken met een FMIS.

Ook voor de goede implementatie van een FMIS is van belang dat de processen goed zijn beschreven en dat de juiste gegevens in de FMIS zijn ingevoerd. Een goede opleiding is van belang evenals consistent gebruik hiervan. Ten slotte is het van belang van te voren goed inzichtelijk te hebben wat de doelen zijn en op welke gebieden deze gemeten moeten worden. Pas als dit bekend is zullen de verschillende gegevens bruikbare informatie opleveren.

6.3 Financieel

Zoals we hierboven hebben kunnen zien, zijn er met het invoeren van een servicepunt weinig personeelskosten gemoeid. Wel zullen er eventueel kosten voor bijscholing of een sollicitatieprocedure gemaakt worden.

De kosten voor de aanschaf van een FMIS kunnen erg hoog oplopen door een te uitgebreid aantal functionaliteiten en een daarmee gepaard kostbaar ontwikkelingstraject. Veel bedrijven zijn vaak te klein en missen de expertise en het geld om een project zelf te kunnen uitvoeren en uitbesteden kost vaak erg veel geld. Niet alleen de aanschaf van een FMIS is kostbaar, maar ook de implementatie, de opleiding van het personeel, aanschaf van de hard- en software en het onderhoud is kostbaar. Hieronder is een overzicht van de te maken kosten bij aanschaf van een FMIS in verhouding.



Samenvatting

De ontwikkelingen en veranderingen voor de professionalisering van het facilitair bedrijf hebben consequenties voor de organisatie op de volgende gebieden;

- De structuur veranderd door de komst van een stafafdeling
- De processen moeten worden aangepast aan de nieuwe situatie
- De werkwijze en houding van de medewerkers zullen moeten veranderen

Conclusie

In de tussentijdse conclusie is door het vergelijken van de theorie over het opzetten van een facilitair bedrijf met de huidige situatie en de wensen en eisen laten zien wat de gewenste situatie voor het facilitair bedrijf is. In het tweede gedeelte van deze scriptie zijn we ingegaan op hoe de gewenste situatie voor het facilitair bedrijf ook daadwerkelijk gerealiseerd kan worden.

In de conclusie zal antwoordt worden gegeven op de probleemstelling, deze luidt;

‘Op welke wijze kan het IMC een facilitair bedrijf opzetten zodat in de toekomstige situatie met drie vestigingen op één locatie de facilitaire processen zo efficiënt en effectief mogelijk verlopen en hoe kan men nu al naar deze situatie toewerken?’

De meest efficiënte en effectieve opzet voor het IMC na de herhuisvesting is; een stafbureau waar de diensten; receptie, reproductie, administratie, technische dienst, schoonmaak, catering en conciërge onder vallen. Deze zullen centraal worden aangestuurd door één facilitair manager en zullen samen werken om vanuit een centraal punt de verschillende onderwijsinstellingen zo goed mogelijk te ondersteunen bij het geven van onderwijs. Het is geen reorganisatie van de interne diensten binnen het IMC maar een bundeling van ondersteunende krachten. Het facilitair bedrijf zal resultaatgericht gaan werken en verantwoording af moeten leggen aan de directie.

De doelstellingen voor het facilitair bedrijf zullen liggen op het vlak van het;

- Verlagen van de kosten,
- Verhogen van de efficiency (waardoor het werk door minder mensen gedaan kan worden),
- Waarborgen van de continuïteit,
- Verhogen van de consistentie van de dienstverlening, (werken via een geformaliseerde weg)
- Verhogen van de klantgerichtheid,
- Verhogen van de snelheid,
- Genereren van managementinformatie en het
- Verhogen van de transparantie.

Voor de communicatie met de klant zal er een centraal facilitair servicepunt worden opgesteld. Op deze manier wordt er structuur in de organisatie van het facilitair bedrijf aangebracht en scheidt men duidelijkheid in de processen. Wanneer het servicepunt ondersteund wordt met een facilitair management informatie systeem zal er een geformaliseerde wijze van werken ontstaan. Door het gebruik van de computersoftware zal er een verandering in de werkwijze van de medewerkers ontstaan, dit zal leiden tot het verhogen van de snelheid van de dienstverlening, het verlagen van de kosten en het genereren van management informatie.

Om de gewenste situatie te kunnen bereiken zal het facilitair bedrijf zich moeten gaan ontwikkelen. Van een decentraal aangestuurde organisatie, waarbij de mensen werken zoals ze dat al jaren goed achten, via een centraal aangestuurde organisatie, waarbij iedereen moet werken volgens dezelfde vaststaande regel, tot een organisatie die het beste van beide types combineert. De belangrijkste ontwikkelingen die het facilitair bedrijf zal moeten ondergaan staan met bijbehorende prioriteiten weergegeven in onderstaande tabel.

Uit	In	Prioriteit
Verzuiling	Integratie	1
Traditionele organisatie	Profit center	7
Operationeel	Strategisch	2
Reactief	Proactief	6
Ondergeschoven dienst	Eigen erkende positie	3
Ad hoc	Panmatig	4
Centraal beslissen	Voorwaardescheppend	5
Standards/normen	Diversiteit	8
Eigen beheer	Afweging eigen beheer/uitbesteden	10
Technische specialisatie	Professioneel management	9
Naar binnen gericht	Marktgericht	11

Het invoeren van deze ontwikkelingen is een complexe verandering, de verandering heeft invloed op de gehele organisatie. De werkprocessen zullen veranderen en worden taken opnieuw verdeeld. Er zal een cultuur verandering bij de medewerkers moeten plaatsvinden, waarbij afstand wordt genomen van het historisch gegroeide, om de professionalisering van het facilitair bedrijf ook daadwerkelijk te bereiken. Stringente beheersing en preoccupatie op kosten en controle verhoogt de kans op ontevreden medewerkers en vermindert de effectiviteit. Als overgangsfase speelt deze controle en beheersing echter een belangrijke rol om in een volgende fase te komen. Belangrijk is dus dat er op zo'n moment wordt doorgezet zodat uiteindelijk de tevredenheid van de medewerkers weer wordt verhoogt. Ondersteuning van de directie is hierbij noodzakelijk. Het traject heeft een meerjarenkarakter en moet men niet overhaast willen inzetten.

Literatuuropgave

Bouter, R.: 'Handleiding voor de afstudeeropdracht 2006-2007'.
Den Haag, mei 2006

Kempen, P. en Keizer, J.: 'Competent afstuderen en stagelopen; een advieskundige benadering'
Groningen: Wolters-Noordhoff 2006. 3^e druk

Renkema, J.: 'Schrijfwijzer'
Den Haag: SDU uitgevers 2002. 4^e druk

Boer, P.: 'Basisboek bedrijfseconomie'
Groningen. Wolters-Noordhoff, 2004.

Mante, Y.: 'Handleiding schriftelijke rapportage'.
Den Haag, Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management. 2003/2004. 2FM-vt, Code 2318.

AO: Vannisselroy, M.: 'Facility Management in een scholengemeenschap: onderzoek naar het invoeren van een Facility Management Informatie Systeem (FMIS) binnen scholengemeenschap De Rooi Pannen.'
Haagse Hogeschool, 2004.

AO: Marti, I.: 'Een frontoffice voor de afdeling IRF'.
Haagse Hogeschool, 2005.

AO: Van der Zalm, T.: 'Facilitaire automatisering, een FMIS bij een multi-locale gezondheidsinstelling'
Haagse Hogeschool, 2002.

Hoofdstuk 2

Wessels, Y.: 'De vele gezichten van facility management'
Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2002. 2^e druk

Krimpen, J. van.: 'Facility management in perspectief, het organiseren van maatwerk in facilitaire dienstverlening'
Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2003. 1^e druk.

Maas, G. en Pleunis, J.: 'Facility Management'
Alphen aan de Rijn: Kluwer, 2001. 1^e druk.

NEN 2748

http://nl.wikipedia.org/wiki/NEN_2748
www.nfcindex.nl/normen.html

Groeimodel

Artikel; Ontwikkelingsstadia van facilitaire organisaties
Bron; <http://www.fmresource.nl>

Artikel; Modellen in de facilitaire organisatie
Bron; <http://www.ytsma.com/publicatie/facilitaire.doc>

Inhoudsopgave

Bijlage 1	Onderzoeksaanpak.....	54
Bijlage 2	Artikel Ontwikkelingsstadia van facilitaire organisaties	56
Bijlage 3	Artikel Modellen in de facilitaire organisatie.....	61
Bijlage 4	Organisatiemodellen Mintzberg.....	65
Bijlage 5	De SCO Lucas.....	66
Bijlage 6	Organogram IMC.....	68
Bijlage 7	Cultuurtyperingen Harrison en Handy.....	69
Bijlage 8	Henriëtte Roland Holstlaan; facilitaire diensten	71
	De Schakel	
	Receptie Taken, verantwoordelijkheden en procedures	
	Conciërge Taken, verantwoordelijkheden en procedures	
	Reproductie Taken, verantwoordelijkheden en procedures	
Bijlage 9	Burgemeester Elsenlaan; facilitaire diensten.....	79
	Receptie Taken, verantwoordelijkheden en procedures	
	Reproductie Taken, verantwoordelijkheden en procedures	
	Administratie Taken, verantwoordelijkheden en procedures	
Bijlage 10	Procedures Algemeen.....	89
	Opstellen budgetten	
	Procedure inkoop	
	Procedure voorraadbeheer	
Bijlage 12	FMIS.....	93

Bijlage 1 Onderzoeksverantwoording

In de bijlage van het onderzoeksplan wordt dieper ingegaan op de onderzoeksaanpak en wordt er aangegeven waarom bepaalde keuzes zijn gemaakt.

Onderzoeksaanpak

Om antwoord te kunnen geven op de probleemstelling is onderzoek vereist. Dit onderzoek is onder te verdelen in theoretisch, intern en extern onderzoek.

Theoretisch onderzoek

Theoretisch onderzoek wordt uitgevoerd om te kijken wat de theorie zegt over bepaalde thema's binnen het onderzoek, hierbij zal gebruik worden gemaakt van literatuur, studieboeken, internet, artikelen, eerdere verslagen etc. Theoretisch onderzoek wordt onder andere gebruikt bij onderzoek naar;

- Wat is facility management,
- Hoe zou een facilitair bedrijf opgezet moeten worden,
- Ontwikkelingsstadia van de facilitaire organisatie,
- De trends en ontwikkelingen binnen het IMC,
- Wat kan een Facilitair Management Informatie Systeem voor de organisatie betekenen,

Intern onderzoek

Bij het interne onderzoek zal de huidige gang van zaken geanalyseerd worden, om hier achter te komen zullen er interviews en observaties uitgevoerd worden.

Interviews:

Bij de analyse van de huidige situatie wordt er per onderwijsinstelling naar de facilitaire onderdelen gekeken. Er is voor gekozen om dit per onderwijsinstelling en niet per locatie te doen omdat de twee onderwijsinstellingen in de HR hun eigen organisatie van diensten hebben. De vier onderwijsinstellingen zijn niet goed met elkaar te vergelijken en zo komen mogelijke onderlinge verschillen en/of meningen naar voren. Daarnaast is er bij de analyse onderscheid gemaakt in medewerkers van verschillende lagen binnen de organisatie. De directie, het middenmanagement en de uitvoerende medewerkers. Ook hier is voor gekozen omdat op deze manier mogelijke onderlinge verschillen/belangen naar voren komen. Daarnaast zijn ook afnemers en docenten benaderd zodat achterhaald kan worden waar zij waarde aan hechten en hoe hun tevredenheid met betrekking tot de huidige facilitaire diensten is.

Er is voor gekozen geen strak interview met vragen op te stellen, maar het idee is om een 'informeler' gesprek met deze mensen aan te gaan. Vooraf is er een topic lijst opgesteld met trefwoorden om het gesprek op gang te houden en te zorgen dat alle aspecten worden besproken.

Wanneer deze interviews gehouden zijn, kan er een helder beeld van de huidige situatie gevormd worden. Deze is dan gebaseerd op de individuele processen gezien vanuit verschillende lagen binnen de organisatie.

Observaties:

Door middel van observaties kun je achter zaken komen waar je niet achter komt wanneer je er naar vraagt of wanneer je er niet bent geweest. Dit kan zijn omdat mensen het onbewust doen of omdat ze wel weten hoe het moet maar het in de praktijk toch anders gebeurt. Door op de locaties werkzaam te zijn, er doorheen te lopen en bij de verschillende afdelingen langs te gaan wordt de beeldvorming van de huidige situatie compleet.

Extern onderzoek

Extern onderzoek wordt uitgevoerd om de omgeving in kaart te brengen. Wat zijn de trends en ontwikkelingen binnen het onderwijs en in de maatschappij. Benchmarkonderzoek bij andere scholen om te kijken hoe zij het facilitair bedrijf hebben opgezet en onderzoek naar de mogelijkheden van een FMIS systeem.

Bijlage 2 Ontwikkelingsmodel

Artikel; Ontwikkelingsstadia van facilitaire organisaties 10

Over de ontwikkeling van organisaties zijn verschillende invloedrijke publicaties geschreven. De bekendste is van Larry Greiner die in een artikel in de Harvard Business Review in 1972 heeft geschreven dat organisaties, naarmate zij doorgroeien, te maken krijgen met zogenaamde 'beheerscrises'. In dit artikel beschrijft hij ontwikkelingsstadia van organisaties in vijf fasen. Elke fase vraagt een andere, meer ontwikkeld instrumentarium om de ontstane complexiteit het hoofd te bieden. Deze theorie is in de jaren daarna verder uitgewerkt en wordt beschouwd als een uitgangspunt in de theorie van organisatie-ontwikkeling.

De beheerscrises worden door Lievegoed (1993) in zijn boek 'Organisaties in ontwikkeling' beschreven in termen van de pioniersfase, differentiatiefase en integratiefase. De pioniersfase wordt gekenmerkt door autocratisch leiderschap, directe communicatie, een persoonsgericht leiderschap, improvisatie en familiegevoel tussen de medewerkers. Als de organisatie doorgroeit ontstaan beheersproblemen. Er is behoefte aan een meer geformaliseerde wijze van werken. De differentiatiefase leidt tot de typische (bureaucratische) organisatie, gekenmerkt door mechanisatie, differentiatie en specialisatie. Leiderschap wordt vervangen door management, vaak onpersoonlijk. De arbeidsverhoudingen worden geformaliseerd. Op een gegeven moment blijkt ook deze organisatievorm niet goed meer te kunnen omgaan met de complexe buitenwereld. Het management zoekt dan naar alternatieven. Volgens Lievegoed ontstaat dan de integratiefase. Deze fase wordt gekenmerkt door het zoeken naar een organisatievorm die aansluit bij de sociale behoeften van de moderne maatschappij, waarbij de voordelen van de bureaucratische organisatie behouden kunnen worden en de nadelen niet. Dit heeft geleid tot verschillende organisatievormen als de matrix- organisatie en, vooral door invloed van moderne techniek, de netwerkorganisatie.

Facilitaire organisaties hebben in de ontwikkeling van de conciërge tot een groot bedrijfs onderdeel vergelijkbare ervaringen. Op een gegeven moment ontstaan binnen de facilitaire organisaties ook beheersproblemen waar oplossingen voor worden gezocht.

De ontwikkelingsstadia

Stadium 1: Traditionele facilitaire dienst

In dit stadium is sprake van de meest eenvoudige vorm van facilitaire organisatie. Onder deze noemer vallen alle traditionele facilitaire organisaties. Ze zijn eenvoudig van opzet en functioneel georganiseerd binnen de totale organisatie. Kennis over facility management is er nauwelijks. Facilitaire dienstverlening wordt niet beschouwd als een professie die waarde toevoegt aan het primair proces. Facilitaire dienstverlening is een kostenpost waarbij sprake is van eenvoudige budgettering. In het algemeen is sprake van klassieke uitbesteding, bijvoorbeeld de catering of de beveiliging.

Stadium 2: Vraaggerichte facilitaire organisatie

Sturingsconcepten die in deze fase vooral worden gebruikt zijn: het Strategisch Facilitair Plan met missie en doelstellingen, de invoering van frontoffice-backoffice en facetten van accountmanagement. De begroting en de minimale facilitaire dienstverlening (basisdienstverlening) worden in deze periode in orde gemaakt. De basis voor een veranderende cultuur wordt in deze fase gelegd. Het facilitair plan geeft handvatten voor de volgorde van de invoering van verschillende sturingsconcepten. Bij de start van dit stadium is de basis voor de doorontwikkeling van de facilitaire organisatie gelegd. Er kan worden gewerkt aan de verdere

¹⁰ Bron; <http://www.fmresource.nl>

ontwikkeling van begrotingsinstrumenten (bijvoorbeeld de toepassing van de NEN 2748) om de werkelijke kosten van facilitaire producten en diensten transparant te maken en te koppelen aan de feitelijke uitvoering. Uren schrijven, benchmarken en het verzamelen van managementinformatie worden ingevoerd.

De invoering of innoveren van ict-toepassingen, zoals een informatiesysteem en dienstverlening via intranet, zijn opportuun. Accountmanagement krijgt verder vorm door het systematisch communiceren naar de klant, onder meer door het publiceren van jaarverslagen, gebruik van klantenpanels en dergelijke.

In een volwassen relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer is het belangrijk dat de opdrachtgever in staat is zijn facilitaire behoeften te formuleren en te controleren. Zeker in de beginfase van de invoering van DVA's zijn klanten hiertoe nog niet in staat. Dit betekent dat de facilitaire organisatie haar klanten bij de invoering van vraaggerichte dienstverlening in het begin nog moet begeleiden (pro-actieve vraaggerichtheid).

In dit stadium ontwikkelt de facilitaire organisatie een professionele organisatie. Kenmerkend voor deze fase is de verandering van een passieve houding naar een pro-actieve organisatie. Indien gevraagd kan worden gestart met het opstellen van dienstverleningsafspraken. Inkoopmanagement en de versterking van de regiefunctie krijgen verder vorm en worden uitgebouwd.

Stadium 3: Vraaggerichte facilitaire organisatie met investering

De ontwikkeling van facilitaire organisaties laat zien dat de regiefunctie steeds belangrijker wordt. De trend is dat de productiefuncties steeds meer worden uitbesteed. De verdere ontwikkeling van de vraaggerichte facilitaire organisatie betekent de doorontwikkeling van de dienstverleningsafspraken met bijbehorende sturings- en beheersingssystemen. De toepassing van de intranet technieken voor de digitalisering van de facilitaire dienstverlening worden nu steeds belangrijker. In deze fase wordt ook een splitsing aangebracht tussen de regie- en productiefunctie. Daarmee kan de eigen productiefunctie beter worden geprikkeld om goede kwaliteit te leveren. Aan de basis hiervan liggen dienstverleningsafspraken tussen de regie- en de productiefunctie. Het voordeel is dat de organisatie zich kan voorbereiden op de marktconforme eisen betreffende kosten en dienstverlening. Beide functies blijven wel binnen de eigen organisatie. Daarmee blijven de medewerkers in de productiefunctie binnen de arbeidsvoorwaarden van de eigen organisatie. In deze fase raken zowel de medewerkers van de facilitaire organisatie als de klant gewend aan een meer marktconforme wijze van werken. Deze fase is bepalend of voor een volgende stap wordt gekozen. Bij bewezen goed functioneren is er vanuit kwaliteit van dienstverlening geen reden meer om de dienstverlening anders te gaan organiseren.

Stadium 4: Shared service organisatie

Het definitief losmaken van de productie- en regiefunctie en het plaatsen van de productiefunctie in een shared serviceorganisatie (ssc) is de volgende stap. Een ssc is een dienstverlenend organisatieverband dat opereert op basis van opdrachtgever –opdrachtnemer relaties met de verschillende organisaties of organisatieonderdelen. Het verschil met het extern inhuren van diensten is dat de ssc opereert onder verantwoordelijkheid van de concernleiding of een bestuur ingesteld door de deelnemende organisatie (Korsten et al. 2004). Het kan zijn dat alle ondersteunende taken ten behoeve van de bedrijfsvoering zijn opgenomen, waar het facilitair bedrijf er één van is. Het kan ook zijn dat meerdere organisaties hun facilitair bedrijf ondergebracht hebben in één organisatie (de ssc). Elke betrokken organisatie heeft dan wel nog een eigendomsrecht in de ssc.

Een ssc wijkt af van marktorganisaties omdat zij niet als zelfstandige organisatie opereert maar als een onderdeel van een groter geheel. In plaats van marktconforme- of sec hiërarchische verhoudingen maakt de ssc gebruik van een mix van opdrachtgever- opdrachtnemerrelaties afhankelijk van (groep van) diensten en (categoriën) afnemers.

De regiefunctie blijft zo in de eigen organisatie en vervult de opdrachtgeversrol naar de ssc. Afhankelijk van de omvang en behoefte van de moederorganisatie wordt de regiefunctie ondergebracht binnen de controlafdeling.

Stadium 5: Regie-organisatie

De doorontwikkeling naar een regie-organisatie betekent een vergroting van de afstand tussen regie en productie. Deze volgende ontwikkelingsfase behelst het volledig uitplaatsen van de productiefunctie. Daar waar in de vorige stap beide functies nog (gedeeltelijk) onderdeel zijn van één organisatie is dit in deze fase niet meer het geval. De productiefunctie is volledig uitbesteed. De regierol blijft in de eigen organisatie. De regierol vervult de rol van professionele klant die de uitvoerende dienstverlening controleert op naleving van contracten, kosten en vakinhoudelijke prestaties.

Stadium 6: Facilitaire maincontracting

Gezien het toenemende belang van de regierol voor het opdrachtgeverschap ligt het niet voor de hand de facilitaire regiefunctie uit te besteden. Desalniettemin zijn in de praktijk situaties zichtbaar waar dit wel het geval is. Deze laatste stap, waar de totale facilitaire organisatie integraal wordt uitbesteed, dus zowel regie- als productiefunctie, is maincontracting. Maincontracting is de ultieme een vorm van uitbesteding waarbij niet alleen het management en de levering van faciliteiten wordt overgenomen maar ook de bijbehorende financiële risico's.

De zes ontwikkelingsstadia van facilitaire organisaties

Wij beschrijven ontwikkelingsstadia van de facilitaire organisatie aan de hand van de vier bouwstenen. Deze zijn: de mate van uitbesteding, de rol van opdrachtgever-opdrachtnemer, de splitsing van de productie- en de regiefunctie en de mate van sturing en beheersing. Het toepassen van deze criteria leidt tot zes te onderscheiden type stadia van facilitaire organisaties. De zes typen zijn:

1. Traditionele facilitaire organisatie;
2. Vraaggerichte facilitaire organisatie.
3. Vraaggerichte facilitaire organisatie met inbesteden;
4. Shared service organisatie;
5. Regie-organisatie;
6. Maincontracting.

De ontwikkelingsstadia met kenmerken zijn samengevat in tabel 1.

Tabel 1: De ontwikkelingsstadia van facilitaire organisaties

1	Traditionele facilitaire dienst	<ul style="list-style-type: none"> • Alles in eigen beheer • Geen OGON-relaties • Klassieke uitbesteding met marktrelatie
2	Vraaggerichte facilitaire organisatie	<ul style="list-style-type: none"> • Alles in eigen beheer • Frontoffice-backoffice • Klassieke uitbesteding met marktrelatie

	<ul style="list-style-type: none"> • Opdrachtgever- opdrachtnemerrelatie met klant
3	Vraaggerichte facilitaire organisatie met investering <ul style="list-style-type: none"> • Kenmerken vraaggerichte facilitaire organisatie • Investering en klassieke uitbesteding met marktrelatie • Opdrachtgever- opdrachtnemerrelatie met klant • Opdrachtgever- opdrachtnemerrelatie met investeerde diensten
4	Shared service organisatie <ul style="list-style-type: none"> • Productiefunctie investeerde aan shared service organisatie • Facilitaire regie aan de kant van de klant • Opdrachtgever- opdrachtnemerrelatie met shared service organisatie
5	Regie-organisatie <ul style="list-style-type: none"> • Productiefunctie volledig uitbesteed • Facilitaire regie aan de kant van de klant • Opdrachtgever- opdrachtnemerrelatie klant met facilitaire regie
6	Maincontracting <ul style="list-style-type: none"> • Regie en productiefunctie uitbesteed

Toepassing instrumenten in ontwikkelingsstadia

In het boek zien we dat het inzetten van de facilitaire instrumenten nauw samenhangt met het ontwikkelingsstadium waarbinnen een facilitaire organisatie zich bevindt. Het heeft geen zin alle instrumenten tegelijk in te zetten. Hiervoor zijn meerdere redenen. In de eerste plaats begint een facilitair manager bij binnenkomst in de organisatie over het algemeen niet bij nul. Hij zal de organisatie eerst moeten leren kennen en weten in welke ontwikkelingsfase het facilitair bedrijf zich bevindt.

In de tweede plaats is de facilitaire organisatie teveel met zichzelf bezig als alle sturingsconcepten tegelijk worden geïmplementeerd. Dit gaat enerzijds ten koste van de veerkracht van de medewerkers, bestaande werkwijzen en cultuur, competenties en dergelijke. Anderzijds wordt de omgeving uit het oog verloren. Sturingsconcepten blijven een hulpmiddel en mogen niet ten koste gaan van de klantgerichtheid.

In de derde plaats zit een logische volgorde in het toepassen van de verschillende sturingsconcepten. Zo heeft het bijvoorbeeld geen zin om service level agreements in te voeren als transparantie van de facilitaire organisatie niet wordt nagestreefd. Aan de andere kant is het onder bepaalde voorwaarden denkbaar dat vanaf fase twee direct wordt gekozen voor een groei naar fase vijf of zes.

In de vierde plaats zijn niet alle concepten nodig. Gebruik van de instrumenten is situationeel bepaald. De benodigde sturingsconcepten zijn afhankelijk van de te bereiken doelstellingen, het draagvlak bij de leiding en beschikbare competenties. Dit betekent dat de volgorde van de toepassing van de instrumenten afhangt van het stadium van ontwikkeling waarin een facilitaire organisatie zich bevindt.

Zoals is geconstateerd hangt de ontwikkeling van de regiefunctie af van de situatie waarin de huidige organisatie zich bevindt. Het is niet handig om vanuit een traditionele organisatie direct te

kiezen voor een shared services organisatie. Dit is uiteraard mogelijk maar kost zeer veel energie en gaat veelal ten koste van medewerkers. Het is daarom verstandig te kiezen voor een gecontroleerde verandering waarbij de organisatie in eerste instantie de productie- en regiefunctie losknijpt maar wel binnen het eigen bedrijf houdt om vervolgens door te groeien naar de gewenste invulling van de regiefunctie.

Bijlage 3 Ontwikkelingsmodel

Artikel Modellen in de facilitaire organisatie 11

Flexibiliteit, zelfstandigheid en uitbesteding als bouwstenen van de structuur

Door: Wessel Ytsma

Inleiding

De facilitaire wereld heeft een periode gekend waarin ze de Assepoester van het bedrijf was en ze naarstig pogingen deed om aandacht voor haar werk te krijgen. Het tij lijkt gekeerd. Door bezuinigingswoede, afslanking en focus op het primaire proces worden facilitaire bedrijven voorwerp van onderzoek. Helaas dus meestal vanuit het perspectief van kostenreductie en niet vanuit strategische beheersingsoptieken. Het is zaak om goed bij de les te blijven, want de heersende trends zijn niet altijd passend voor de organisaties. Facilitaire modellen dienen zich opeens in allerlei gedaanten aan. Variërend van een klassieke afdeling tot een volledig geoutsourced extern bedrijf of zelfs een Shared Service Centrum.

Wat het beste is voor de organisatie gaat soms ten onder in modieuze vormgeving. Er is nogal wat beweging rondom de modellering van facilitaire organisaties.

Catwalk

Bij het woord model kunnen we aan allerlei verschillende beelden denken, variërend van schaalmodellen van schepen, organisatorische harkjes tot modellen op de catwalk. Vergelijkbaar zijn de idolen die ieder wel op zijn netvlies heeft zitten: toptennissers, wereldleiders of musici. Een model is een ideaaltypische weergave van de werkelijkheid, een soms flatteus, geminimaliseerd of kaal beeld van “hoe het in het echt zou moeten zijn”, normatief dus! Daardoor staan modellen vaak ver van het dagelijkse leven af. De slanke fotomodellen zijn hooguit richtingwijzers met een werkelijkheidsgehalte die voor de meeste mensen vrijwel onbereikbaar is. Dat geeft niet want met een scheepsmodel kun je nu eenmaal ook niet zeilen en de modelmanager zijn we nog nooit tegengekomen.

Skelet en casco

Hetzelfde geldt voor organisatiemodellen. Deze worden vaak bekritiseerd omdat het er in het echt heel anders uit ziet. Dat is waar, maar daarmee verliest het zijn gebruikswaarde niet. Een model kan men namelijk ook zien als een residu van de werkelijkheid, een casco of skelet. De basis of grondslag waar alle franje vanaf gehaald is, waardoor een helder zicht op de grondstructuur overblijft.

Het is slechts een handig instrument om naar de werkelijkheid te kijken. Je ziet daardoor hoe de lijnen lopen. Het biedt mogelijkheden om te ordenen en te categoriseren. Met alle gevaren van dien omdat geen enkele werkelijkheid zich volledig in een model laat drukken. Vergelijk een zaklamp die in het donker schijnt, je ziet slechts datgene waar je je licht op richt. De rest blijft donker, uit het zicht.

Constituerende factoren

We gaan uit van de vooronderstelling dat een facilitaire organisatie gekenmerkt wordt door bepaalde basiselementen, die het mogelijk maken een soort typologie te bouwen. Deze set van kenmerken maakt het mogelijk facilitaire organisaties in kaart te brengen. We noemen dit de constituerende factoren van de organisatiestructuur. Om hier zicht op te krijgen gaan we eerst te

¹¹ Bron; <http://www.ytsma.com/publicatie/facilitaire.doc>

rade bij de algemene organisatietheorie en vervolgens richten we ons vizier op de facilitaire literatuur.

Situationeel

De organisatiemodellen staan sinds de jaren tachtig volop in de belangstelling. Zo vermelden de meeste handboeken de lijn-stafmodellen, projectstructuren en tegenwoordig netwerkmodellen als basis voor de organisatie. We bespreken drie auteurs.

Henry Mintzberg stelde dat de vorm van een organisatie situationeel is, dat wil zeggen dat er geen vaste modellen zijn, maar dat iedere structuur bepaald wordt door zijn omgeving. Volgens Mintzberg is iedere organisatie in essentie opgebouwd uit vijf fundamentele organisatie-elementen: strategische top, middenkader, technostructuur, ondersteunende staf en uitvoering.

Afhankelijk van het gewicht dat de verschillende elementen hebben ontstaan verschillende structuren van de organisatie. Er zijn (alweer) vijf basisstructuren: eenvoudige structuur, bureaucratie, divisiestructuur, professionele organisatie en adhocratie. Iedere organisatievorm kun je in de basis herleiden tot een van deze vijf. Later vulde hij zijn rijtje aan met de politieke en de zendingsorganisatie, maar die zijn voor de structurering minder relevant.

Dynamiek en flexibiliteit

De Brit Charles Handy is beroemd geworden door zijn klaverbladmodel. In een eerder artikel zijn we hier al uitvoerig op ingegaan en hebben zijn ideeën gebruikt voor het benoemen van het zogenaamde regiemodel. Belangrijk in dit kader is zijn focus op de verhouding tussen de zogenaamde corebusiness, contractwerkers en uitzendkrachten. De mate van uitbesteding bepaalt in hoge mate de rol van de professionals in vaste dienst. Voor de vormgeving van de organisatie zijn flexibiliteit en strategische outsourcing dominante factoren.

De derde auteur is de schrijver van het wereldberoemde “In Search of Excellence” uit de jaren tachtig, Tom Peters. Hij werd bekend door zijn onvermoeibaar ageren tegen vaste structuren. Een organisatie met een rigide structuur is gedoemd de markt te verliezen, aldus Peters. Ook bij hem staan dynamiek en flexibiliteit centraal, in die lijn denkend propageert hij uitbesteding als een van de toonaangevende structurelementen.

Van deze drie auteurs leren we dat er geen eenduidig organisatie-model bestaat. Alle drie baseren hun theorieën op het feit dat de structuur zich aanpast aan de omgeving. Hoe anders dan door dynamiek en flexibiliteit valt dat te realiseren.

Handvatten

Ook binnen het facilitaire veld treffen we modellen aan die handvatten bieden voor verder onderzoek. Een van de oudste analysemodellen is die van FMH. Men onderscheidt zes vormen van de facilitaire organisatie, variërend van een zogenaamd gedesintegreerd model tot volledige uitbesteding. Ieder model wordt geanalyseerd aan de hand van een drietal kwalitatieve kenmerken: beleid, marketing en professionalisme. Door een soort invuloefening kom je er vrij snel achter waar de betreffende organisatie staat. Echter de benadering is gebaseerd op “te veel” tamelijk willekeurige subkenmerken als automatisering, klantgerichtheid etc. waardoor de samenhang ontbreekt. Bovendien zit impliciet in dit model een ontwikkelingsgang naar een “betere” organisatievorm. Op zichzelf is de matrix bedoeld voor analyse, als zodanig is het een goed instrument, de praktijk heeft dat inmiddels wel bewezen.

Levenscyclus

Modellen als die van Gaya Walters in het boek “De vele gezichten van FM”, maar ook de visie van Regterschot uit de jaren tachtig gaan uit van een groei of een ontwikkeling. Laatstgenoemde propageert de weg naar de verzelfstandiging en Gaya Walters ziet in de levenscyclus van de facilitaire organisatie een ontwikkeling van een geïntegreerde stafafdeling, via de

serviceorganisatie, de concurrerende serviceorganisatie naar een profitcenter. De structuren die geschetst worden zijn zinvol, maar de vraag is of een ontwikkeling een noodzaak is. Wij zijn van mening dat groei in zichzelf geen doel is maar bepaald wordt door de veranderingen in de corebusiness.

Een interessante invalshoek in dit kader is die van Becker. Hij onderscheidt drie vormen van intern facility management: loose fit met een versnipperde organisatie, tight fit als een soort formele stafafdeling en elastic fit gebaseerd op strategische benadering waar de klant of de markt centraal staat. Het woord elastisch vertalen we hier als flexibel; namelijk een facilitaire organisatie die doorlopend anticipeert op het primaire proces. De bouwstenen voor de structuur zijn de mate van dynamiek en routine. In een artikel in FMI refereert Dries van Wagenberg aan Beckers theorie en benadrukt dat de “perfect fit” afhankelijk is van een fors aantal factoren waaronder de economische component, de mate van centralisatie, maar ook de omvang van de organisatie. Kortom in de voetsporen van Mintzberg benadrukt Van Wagenberg de situationele component van structuren.

Marktwerking en autonomie

Een van de meest recente publicaties is: “De besturing van de Facilitaire organisatie” van De Jong en Niesten. In dit boek komen vier modellen van de facilitaire organisatie aan de orde: kostencentrum, servicecentrum, business unit en dochteronderneming. Twee dimensies zijn daarbij bepalend voor de positionering van de organisatie: marktwerking en autonomie.

Het boek gaat verder in op allerlei aspecten van de facilitaire organisatie. De modellen en hun vormgeving lijken overigens ontleend aan de structuren die Mintzberg ontwikkelde en de zevens dimensies (7S) van Tom Peters. Dat neemt niet weg dat de theorie een goede aanvulling is voor modelontwikkeling.

Sjablonen van de werkelijkheid

We begonnen dit artikel met de stelling dat modellen sjablonen zijn van de werkelijkheid. De besproken auteurs proberen allen zicht te krijgen op de vormgeving van de facilitaire organisatie door typologieën te ontwerpen. Ze deden dit met behulp van basiskennmerken zoals: markt en autonomie, dynamiek en routine, beleid, markt en professionaliteit en flexibiliteit en uitbesteding. Deze factoren moeten in hoge mate discriminerend zijn willen ze handvatten bieden voor het ontwerp van facilitaire modellen.

Uit de genoemde kenmerken destilleren we een drietal dat naar onze mening dominant is. Je zou ze in een drie dimensionale verhouding kunnen zien op grond waarvan een typologie gebouwd kan worden met een veelvoud aan modellen. In het korte bestek van dit artikel is dat niet mogelijk daarom beperken we ons tot de bespreking van de drie factoren: flexibiliteit, uitbesteding en zelfstandigheid.

1. Flexibiliteit

Al in de jaren tachtig riep de eerder genoemde Tom Peters organisaties op om rekening te houden met de enorme bewegelijkheid van de wereld. Vooral door de ontwikkeling van de automatisering, globalisering en de sterke marktverbreding en -werking is het voor organisatie van levensbelang om flexibel in te kunnen spelen op de omgeving. Wat geldt voor de moeder geldt ook voor de facilitaire dochter. Een facilitaire bedrijf dat niet in staat is in te spelen op de dynamiek van de corebusiness, met andere woorden “de markt”, kan haar taak niet vervullen. Becker noemt dat de elastic fit. En daarbij maakt het niet uit of we praten over een gemeente, een zorginstelling of een handelsonderneming. Absoluut statische organisaties bestaan vrijwel niet meer, wat niet weg neemt dat de mate van flexibiliteit in een continuüm van statisch tot flexibel nogal kan variëren. Kortom de mate van flexibiliteit is een constituerende factor voor de facilitaire organisatie.

2. Zelfstandigheid

De Jong en Niesten noemen als belangrijk element autonomie en vinden daarbij Gaya Walters en Klee aan hun zijde. Inderdaad is de mate van zelfstandig of autonomie in het bepalen van de inrichting van de eigen organisatie een factor voor de vormgeving. Deze autonomie is uiteraard ingekaderd in het beleid ofwel de richting van het moederbedrijf, een facilitaire organisatie functioneert immers niet in het luchtledige. De relatie met de noodzaak tot flexibiliteit is eveneens aanwezig, een beperkte noodzaak tot flexibiliteit leidt automatisch tot inkaderen van de zelfstandigheid, en omgekeerd.

3. Uitbesteding

Als laatste van de trits noemen we uitbesteden als een factor voor de vormgeving. Het antwoord op de vraag: “wat doen we zelf en wat laten we anderen doen”, bepaalt in hoge mate de structuur van de organisatie. Het klaverblad van Handy is een goed handvat om deze verhouding vast te stellen. Uiteraard ook weer in relatie met de eerder genoemde componenten. De vorm van uitbesteding kan immers grote invloed hebben op de flexibiliteit en de zelfstandigheid. Zo is een regieorganisatie volledig in control en flexibel, maar kan volledige maincontracting soms leiden tot statische levering van diensten en in feite verlies van autonomie.

Tot slot

Om zicht te krijgen op het facilitaire bedrijf en om greep te krijgen op de perfect fit tussen primair en secundair proces zijn deze drie factoren bepalend. Voorop staat echter dat er geen model is dat absoluut recht doet aan de werkelijkheid van de dagelijkse praktijk. Deze laat zich nimmer vangen in sjablonen. Verandert de omgeving dan verandert het facilitaire bedrijf; in de wereld waarin wij leven is dat een vrijwel continu proces.

Bijlage 4 De vijf meest voorkomende structuurconfiguraties van Mintzberg¹²

	Simpele structuur	Machinebureaucratie	Professionele bureaucratie	Divisiestructuur	Adhocratie
Belangrijkste deel organisatie	Strategische top	Technische structuur	Operationele kern	Midden body	Ondersteunende staf
Voornaamste coordinatiemechanisme	Directe supervisie	Standaardisatie werkprocessen	Beroepsopleiding Beroepsvaardigheden	Normeren gewenste resultaat	Onderlinge afstemming en overleg
Situatie - omgeving - macht bij - modernisme - leeftijd - omvang - technologie	eenvoudig dynamisch dir.-eigenaar niet modern jong klein eenvoudig	eenvoudig stabiel technocraten en externe instanties niet modern oud groot gereguleerd	complex, stabiel professionele werkers modern (vandaag) varieert varieert niet gereguleerd	diverse markten lijnmanagers modern (vandaag) oud groot varieert	complex, dynamisch deskundigen modern (morgen) jong varieert zeer geavanceerd
Ontwerp-parameters - taakspecialisatie - training - formalisatie gedrag - grootte werkeenheden - planning/control systemen	Weinig Weinig Weinig Klein Centralistische top	sterk sterk voor uitvoering bureaucratisch groot centralistische top + technische structuur	sterk horizontaal veel voor professie bureaucratisch varieert decentraal bij uitvoerders	enigzins enigzins bureaucratisch groot beperkt decentraal bij divisie manager	weinig input experts weinig klein selectieve decentralisatie
Overige aspecten en kanttekeningen	flexibel weinig staf weinig niveaus top-down	star veel staf veel niveaus veel regels veranderingstraag	moeilijk te veranderen democratisch bottom-up veel werkprogramma's sterk modegevoelig	sterke controle dicht bij desintegratie sterk economisch strategisch sterke machtsconcentraties	multidisciplinair flexibel ad hoc-strategie vaak veranderend veel communicatie inefficient

¹² <http://www.rdrs.net/dump/mintzberg.html>

Bijlage 5 De SCO Lucas

De Stichting Confessioneel Onderwijs Lucas is een schoolbestuur dat het interconfessioneel, katholiek en protestants-christelijk onderwijs in de regio Zuid-Holland West wil bevorderen. Het bestuur van de SCO Lucas is verantwoordelijk voor 42 scholen voor basisonderwijs, 6 speciale scholen voor basisonderwijs, 3 expertisecentra, 7 scholen voor voortgezet onderwijs en 1 school voor speciaal voortgezet onderwijs. In de scholen zijn ongeveer 3300 personeelsleden werkzaam die de zorg hebben voor meer dan 29.000 leerlingen

Missie schoolbestuur

SCO Lucas is een schoolbestuur dat het interconfessioneel, katholiek en protestants-christelijk onderwijs wil bevorderen in de regio Zuid-Holland West. De volgende uitgangspunten zijn hierbij richtinggevend:

- 1 SCO Lucas werkt vanuit het Evangelie op een eigentijdse manier
- 2 SCO Lucas: gericht op een rechtvaardige samenleving
- 3 SCO Lucas: gericht op persoonlijke betrokkenheid
- 4 SCO Lucas: een lerende organisatie

Organisatiestructuur SCO Lucas

In 2002 heeft veelvuldig overleg plaatsgevonden binnen de SCO Lucas om te komen tot een adequate bestuurlijke organisatie. Het bestuurlijke streven was er op gericht om enerzijds een organisatie vorm te geven passend bij de eisen van deze tijd en de komende jaren en anderzijds om de diep gewortelde betrokkenheid van velen bij onze scholen zo goed mogelijk te verankeren. Het bestuur achtte de wijziging van de bestuursstructuur absoluut noodzakelijk om de verantwoordelijkheden op alle niveaus binnen de stichting eenduidig en transparant te kunnen toewijzen. Deze veranderingen zijn mede van belang om snelle besluitvorming en goede communicatie nu én in de toekomst te garanderen.

Met ingang van 1 j

Huari 2003 heeft de SCO Lucas de volgende organisatiestructuur.

Het bestuur heeft gekozen voor het bestuursmodel 'Raad van Toezicht-College van Bestuur'. Het toezicht wordt toevertrouwd aan een Raad van Toezicht Het bestuur van de SCO Lucas is in handen van een College van Bestuur.

In het College van Bestuur zijn benoemd:

- * H.W.M. van Blijswijk, voorzitter
- * J.G.M. Gerrits, ad-interim lid (portefeuille Primair Onderwijs)
- * H.A.J. van Asseldonk (portefeuille Voortgezet Onderwijs)

Het College van Bestuur en het management wordt ondersteund door het stafbureau (zie onderstaand organisatieschema-inbedding stafbureau)

Organen

Iedere school heeft een medezeggenschapsraad, die advies- en instemmingsrecht heeft over verschillende voorgenomen bestuursbesluiten. Voor schooloverstijgende zaken heeft het bestuur overleg met de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad.

In de bestuurlijke organisatie kent de SCO Lucas de school, mogelijk op meerdere locaties, als lokale eenheid. In het primair onderwijs is dat een school met een directie en eventueel een

schoolcommissie. In het (speciaal) voortgezet onderwijs is dat een school met een (centrale) directie en eventueel een curatorium.

De curatoria hebben instemmingsrecht bij de volgende kwesties de schol betreffende:

1. Wijziging van identiteit
2. Fusie, overdracht of verplaatsing
3. Benoeming van de directie

Statutair is vastgelegd dat het management van de scholen voor Voortgezet Onderwijs de plicht heeft het curatorium te raadplegen en te informeren over de voor de school en schoolontwikkeling relevante aangelegenheden.

De positie van de schoolcommissies blijft ongewijzigd.

Binnen de missie en de door het bestuur vastgestelde kaders en aan de hand van het meerjarenbeleidsplan zijn de directies van de scholen verantwoordelijk voor de uitvoering van vastgesteld beleid en het creëren van draagvlak binnen de school op de volgende terreinen:

- Algemeen beleid en beheer
- Onderwijs en organisatie
- Personeelsbeleid
- Financiën, beheer en huisvesting.

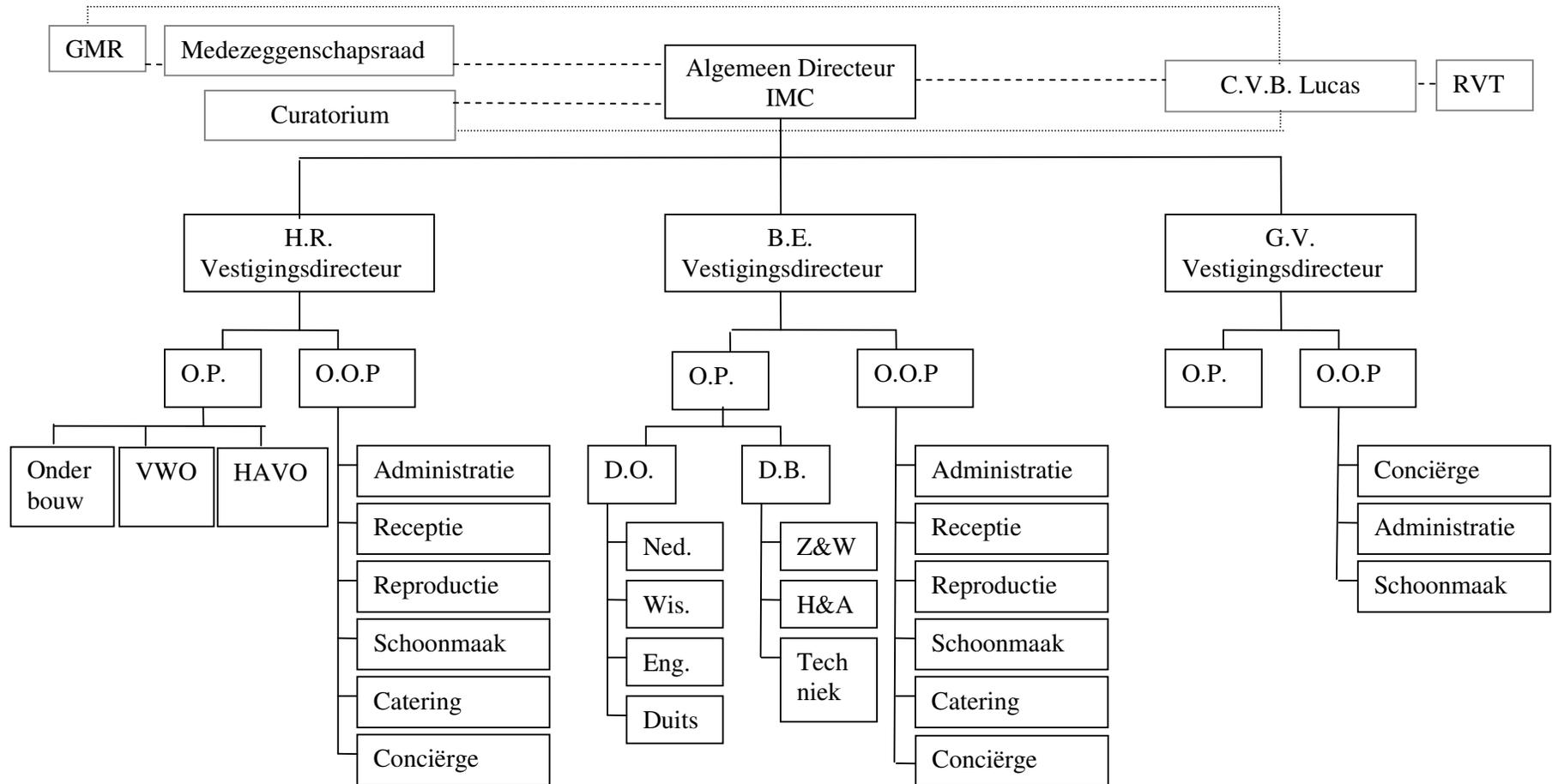
Voordelen voor de scholen

Een groot bestuur kan de scholen krachtig ondersteunen, omdat ze een volwaardige gesprekspartner is in het overleg met plaatselijke, regionale en landelijke overheden. Bovendien kan een groot bestuur zich een bestuursbureau veroorloven, waar scholen gebruik kunnen maken van specialistische deskundigheid die nodig is om veranderingen binnen scholen te helpen realiseren.

Onder de paraplu van één bestuur kunnen scholen van elkaar leren door samen in gesprek te zijn over het te voeren beleid. Eventuele concurrentie krijgt zo een andere dimensie: het probleem van de ene school is ook het probleem van de andere scholen en in gezamenlijkheid probeert men oplossingen te bedenken.

Dit alles past in de ontwikkelde besturingsfilosofie van het nieuwe bestuur: het ontwikkelen van beleidsvoornemens vindt plaats in werkgroepen waarin de scholen zijn vertegenwoordigd. Een ander onderdeel van de besturingsfilosofie is dat de bestuurlijke verantwoordelijkheid blijft, maar bevoegdheden zo laag mogelijk in de organisatie worden gelegd. Voor de scholen van de SCO Lucas ligt er een uitdaging om, in samenspraak met het bestuur, eigentijds onderwijs vorm te geven.

Bijlage 6 Organogram IMC



Bijlage 7 Cultuur volgens Harrison

Het model van Harrison en Handy is slechts een van de vele modellen voor cultuurtypering. Het vertegenwoordigt geen algemene waarheid, maar is een manier om naar de cultuur van uw organisatie te kijken.

Harrison en Handy hanteren de volgende vier culturen:

- Machtscultuur,
- Rolcultuur,
- Taakcultuur,
- Persoonscultuur.

De afgemaakte zinnen in de [test](#) representeren de vier culturen. Daarbij staan de vragen in dezelfde volgorde van culturen als in voorgaande opsomming. Voor kenmerken van de culturen kan dus ook naar de afgemaakte zinnen in de test worden gekeken. Hierna wordt in het kort een typering gegeven van de vier culturen.

Machtscultuur

- Leider beloont en straft nadrukkelijk
- Grote afstand tussen baas en medewerkers.
- Agressieve houding naar buiten toe. Vechten om intern hogerop te komen. Sterk hiërarchisch gericht.
- De organisatie richt zich op het domineren van de omgeving. Zelf wil zij zich liefst onttrekken aan regels en wetten. Meedogenloos, soms illegale praktijken.
- Intern: wet van de jungle. Ieder streeft naar persoonlijk succes, desnoods ten koste van anderen.

Rolcultuur

- Ratio, logica, spelregels en argumenten staan voorop. Keurslijf van omslachtige regels.
- Interne gerichtheid. Formele organisatie, veel procedures.
- Het informele persoonlijke sterk gescheiden van het formele hiërarchische.
- Streven naar orde en stabiliteit. Voorspelbaar gedrag.
- Mensen beperken zich strikt tot de taken die bij hun rol horen. Correct gedrag is vaak belangrijker dan effectief gedrag.

Taakcultuur

In zuiver taakgerichte organisaties dient een hoger gelegen doel bereikt te worden, of dit nu het bereiken van winst, het winnen van een oorlog of het reorganiseren van een departement is. Het meest belangrijke kenmerk van dergelijke organisaties is dat de structuur van de organisatie en de werkzaamheden die in de organisatie worden verricht, alleen bezien worden vanuit de vraag in hoeverre ze bijdragen aan het bereiken van het hoger gelegen doel. Niets mag het bereiken van dit doel in de weg staan. Als regels en procedures de besluitingsvormingsprocessen vertragen, worden ze veranderd. Als individuen niet over de vaardigheden of de technische kennis beschikken om een taak uit te voeren, worden ze herschoold of vervangen. Als persoonlijke behoeften de effectiviteit en de snelheid van besluitvorming dreigen te verminderen, worden ze onderdrukt. Gezag dat alleen gebaseerd is op macht en op de plaats in de organisatie wordt niet als legitiem beschouwd. Gezag dient gebaseerd te zijn op kennis en bekwaamheid inzake de te verrichten taken.

- Samenwerking en gerichtheid op de toekomst en een hoger doel staan voorop.
- Soms roofbouw op mensen.
- Licht chaotisch.
- De klus klaren, al dan niet in een veranderende omgeving.
- Hoge mate van flexibiliteit.
- Het doel heiligt de middelen.
- Management werkt aan condities.
- Veel decentrale bevoegdheden.
- Alles gericht op het behalen van het doel.
- Persoonlijke behoeften worden soms onderdrukt ten faveure van het hogere doel.
- Regels die het bereiken van het doel blokkeren worden veranderd of opzij gezet.

Persooncultuur

- Zelfmotivatie en eigen verantwoordelijkheid als belangrijke kenmerken.
- Persoonlijke interesse staat voorop.
- Buitenwereld alleen belangrijk als verschafter van interessant werk. Sterk gericht op individuele ontwikkeling. Verzameling van individuen, los zand.
- Weinig controle.
- Primaire gerichtheid op behoefte van de personen in de organisatie. Besluitvorming op basis van consensus.

Doordat de leerlingen van De Schakel op het HR zijn gekomen en de leerlingen van vwo hier weg gaan zie je een cultuur verandering op de school plaatsvinden.

Medewerkers zijn bang dat het nog erger wordt zeker als de drie scholen in een gebouw gaan omdat er dan ook Praktijkonderwijs en vmbo beroeps en praktijk bij komen. Misschien dat de havo ook wel helemaal verdwijnt.

In het verleden had de HR 8 brugklassen, momenteel hebben ze nog niet 1 volle brugklas voor het komende schooljaar. Bij de BE zitten ze al bijna vol met inschrijvingen en is de verwachting dat ze met een wachtlijst moeten gaan werken omdat niet iedereen ingeschreven kan worden. Dit zou een trend kunnen zijn, de school veranderd meer naar een school voor 'lager' onderwijs in plaats van 'hoger' onderwijs. Medewerkers denken dat de goede naam van de school is aangetast en zeggen dat ze de school zien afgeleiden. Maar dit zijn voorspellingen, je weet nooit hoe het gaat lopen, een nieuwe locatie kan ook weer mensen trekken.

Het gebouw heeft 2 ingangen, 1 voor leerlingen bij het schoolplein en 1 voor docenten, bezoekers, leveranciers etc. bij de parkeerplaats. Bij de ingang van de leerlingen is de loge van de conciërge en bij de andere ingang is het loge van de receptie.

Afspraken over contracten, bestellingen en dergelijke zijn;

Over 3 a 4 jaar gaan we met zijn alle in 1 gebouw, dan gaan we alles anders aan pakken, tot die tijd houden we het gewoon bij onze huidige leveranciers. Het is onzin om dit nu allemaal weer om te gaan gooien voor die paar jaar. In de nieuwe situatie gaan we het helemaal anders aan pakken en het goed regelen.

1 hoofd leverancier waar afspraken mee gemaakt wordt.

We gaan van decentralisatie naar centralisatie.

Receptie;

De receptie wordt bemand door twee medewerkers, mevr. Lelieveld bemand van 8 tot 2 uur de receptie, daarna neemt mevr. Van der Velde de taken van haar over. 's Ochtends werkt mevr. Van der Velde in de bovenkamer waar zij onder andere toezicht houdt, daarnaast verzorgt zij de absentenadministratie.

Taken & verantwoordelijkheden;

- Ontvangst bezoekers & leveranciers,
- Aannemen van de telefoon,
- Absenten administratie leerlingen H.R.,
- Post in & uit,
- Ouders en leerlingen te woord staan,
- Voorraad beheer.

Procedures;

→ Procedure bezoekers & leveranciers;

De receptie is gevestigd bij de ingang voor het personeel, de bezoekers, leveranciers e.d. Wanneer bezoekers binnenkomen, melden zij zich bij de receptie. De receptie is voor hen het contactpunt en deze verwijst hen door of belt de ontvanger op met de vraag of ze de bezoeker op kunnen komen halen. Bezoekers worden bij binnenkomst niet geregistreerd en krijgen geen bezoekerspas.

Ook leveranciers komen bij de receptie binnen, zij kunnen hier pakketjes of andere spullen afgeven. De receptie belt dan de persoon voor wie het pakketje bestemd is met de boodschap dat het pakketje opgehaald kan worden. Bekende leveranciers met grotere ladingen, bijvoorbeeld kopieerpapier brengt de spullen naar de betreffende dienst, in dit geval de reproductie.

→ Procedure telefoon;

De buitenlijn van de telefoon komt bij de receptie binnen, de receptie neemt de telefoon aan en beantwoordt de vraag zelf of verbind door. Wanneer er gebeld wordt voor een specifiek persoon en deze afwezig is of er bij het doorverbinden niet op wordt genomen, wordt er een telefoonnotitie gemaakt. Op de telefoonnotitie schrijft men de datum, de tijd, de naam van de beller met het telefoonnummer daarvan, het onderwerp, de bijzonderheden, door wie de telefoon is aangenomen en voor wie het bericht is bedoeld.

De receptie probeert de desbetreffende persoon voor wie het bericht bedoeld is later nog een keer te bellen, neemt die persoon op dan geven ze het bericht door en is het afgehandeld. Neemt de persoon na een aantal keer bellen of aan het eind van de dag nog niet op of is hij pas morgen weer op school en is er geen spoed bij, gaat de telefoonnotitie in het postvakje van de docent. Deze vindt de notitie de volgende dag en handelt het dan zelf verder af.

→ Procedure absenten registratie leerlingen H.R.;

De absenten registratie van leerlingen bij de receptie is alleen voor leerlingen van de klassen 2 t/m 6 van de Henriëte Roland Holstlaan, niet voor de leerlingen van De Schakel. Voor de leerlingen van De Schakel en voor de eerstejaars leerlingen van de H.R. gelden andere procedures met betrekking tot de administratie.

Docenten halen aan het begin van de dag een absentieformulier in de docentenkamer. Dit is een formulier voor de hele dag, hier vult de docent zijn eigen naam en de datum in. Er staan 8 vakjes op het papierje, deze staan voor 8 lessen. Per vakje / lesuur vult de docent de klas en

de absenten van deze klas in. Alleen afwezige leerlingen worden geregistreerd, aanwezigen niet. Aan het eind van de werkdag wanneer de docent naar huis gaat levert hij dit formulier in bij de receptie, de receptie verwerkt de formulieren in Magister. Leerlingen die absent waren krijgen een kruisje wat staat voor ongeoorloofde absentie.

Naast de absentieformulieren van de docenten zijn er ook groene absentieformulieren, deze briefjes worden achteraf door de ouders ingevuld ter bevestiging van de afwezigheid van hun zoon of dochter. Leerlingen die een uur gemist hebben of ziek waren leveren dit briefje in. Op dit briefje wordt de naam van de leerling, de klas, de datum van de afwezigheid, het lesuur dat de leerling afwezig was, de reden van afwezigheid en de handtekening vermeld. Deze groene briefjes kunnen de leerlingen bak devoonciërge ophalen en weer terugbrengen, er is een speciaal bakje voor. De receptie haalt deze op bij de conciërge en voert ze in in het programma Magister.

Wanneer een leerling zich ziek heeft gemeld of ziek naar huis is gegaan wordt dit al aangegeven in het systeem, maar het wordt pas verwittigd als het groene briefje ingeleverd is. Eerst krijgt de leerling een Z met een ? zodat de receptie weet dat ze niet naar huis hoeven te bellen, maar het wordt pas een echte Z als het groene briefje is ingeleverd. Zo kun je ook in het systeem zien dat iemand wel ziek naar huis is gegaan maar nooit het briefje ingeleverd heeft. Dit werkt ook zo wanneer er naar huis wordt gebeld, blijkt bij het bellen dat de leerling ziek is wordt dit wel al in het systeem aangegeven maar wordt dit nog niet bevestigd.

Wanneer alles briefjes zijn ingeleverd en verwerkt wordt er een overzicht gemaakt van alle absenten van die dag. Wanneer er meer kruisjes bij een leerling staan en de leerling was de vorige dag ziek, wordt er naar huis gebeld met de vraag of de leerling nog steeds ziek is. In het systeem krijgt deze leerling dan een Z?, deze wordt veranderd in echt ziek, een Z, als het groene briefje is ingeleverd. Zijn er meer kruisjes en was de leerling de vorige dag niet ziek, wordt er ook naar huis gebeld. Krijgt de receptie dan te horen dat de leerling ziek is, krijgt hij een Z? en wordt het ook veranderd in een Z als de leerling een groen briefje in heeft geleverd. Is de leerling niet ziek, blijft het kruisje staan en betekend dit dat de leerling ongeoorloofd afwezig is geweest. Heeft een leerling 1 kruisje dan wordt er gebeld naar de ouders om te laten weten dat de leerling een lesuur ongeoorloofd afwezig is geweest.

Zowel de groene briefjes als de absentie briefjes van de docenten moeten worden bewaard. Middels de postvakjes gaan ze naar de betreffende afdelingsdirecteuren en deze bewaren de briefjes.

→ Procedure post;

Het IMC heeft een postbus op het postkantoor, 's ochtends wordt de post hier opgehaald en bij de receptie afgegeven. De postbus is voor het IMC dus kan post bezitten voor zowel de H.R., de B.E. of de G.V. de receptie sorteert de post op vestiging. Post voor de andere vestigingen wordt meegegeven aan een medewerker die die dag nog naar die vestiging gaat. Hierdoor duurt het soms een aantal dagen voordat de post bij de juiste persoon terecht komt of raakt er wel eens post zoek.

Hiernaast komt er ook post binnen op de H.R. zelf. De receptie sorteert de post en maakt de algemene post open om te kijken voor wie het bestemd is. Wanneer post geadresseerd is gaat het direct in het postvakje voor wie het is. Post voor een vak of opleiding gaat in het postvakje van het opleidingshoofd.

Bij de receptie staat een postbakje; post uit, hier wordt gedurende de dag post in verzameld wat verstuurd moet worden, aan het eind van de dag wordt dit naar het postkantoor gebracht.

De receptie frankeert de enveloppen zelf. Ze wegen de post en halen ze door de frankeermachine. Deze losse enveloppen gaan in 1 grote enveloppe die aan het eind vbe de dag naar het postkantoor wordt gebracht.

→ Procedure voorraadbeheer;

Vorraden van schoolbenodigdheden worden bij de receptie opgeslagen. Medewerkers kunnen hier bijvoorbeeld; stiften, pennen, bordenwissers, ordners etc. halen. De medewerkers van de receptie zijn verantwoordelijk voor de voorraden, ze houden dit in de gaten en wanneer iets op of bijna op is geven ze dit door aan de administratie. De administratie besteld deze zaken dan voor hen.

Formulieren;

- Absentiemelding,
- Absentieformulier,
- Telefoonnotitie,

Systemen;

- SchoolMaster; Magister

Observatie;

De receptie is gevestigd bij de bezoekers en medewerkers ingang, dit is een rustig hoekje van de school, er lopen niet zo veel leerlingen langs. Ook door de ingang komen in verhouding met de leerlingeningang niet zo veel mensen naar binnen. Het is een kantoortje met een hoge balie waar bezoekers zich kunnen melden, het oogt wat professioneler dan de receptie op de B.E. of de loge van de conciërge.

Conciërge

Taken & verantwoordelijkheden;

- Toezicht houden,
- Roosterwijzigingen invoeren,
- Telefoon aannemen (wanneer receptie niet op neemt),
- Contactpunt voor leerlingen,
- Bel,
- Monitoren, beveiliging,
- Bestellingen,
- Gevonden voorwerpen,
- Aansturing; toezicht, repro & technische dienst,
- Absentie leerlingen,
- Ziekmeldingen leerlingen,
- Sleutels, lockers.

Procedures;

- Toezicht houden;

De conciërge loge is gelegen in de hal bij binnenkomst, door het vele glas heb je goed overzicht. De conciërge is de hele dag in of rond zijn loge aanwezig en houdt toezicht op de leerlingen in de hal en buiten op het plein. Hij houdt de leerlingen in de gaten en spreekt ze aan wanneer dit nodig is.

- Procedure telefoon;

Wanneer er bij de receptie niemand is of de receptie is in gesprek komt de telefoon bij de conciërge binnen. Deze neemt hem aan en verbind hem door, wanneer die persoon niet opneemt schrijft hij de boodschap op, hij heeft geen telefoonnotitie briefjes, maar hij mailt het bericht dan naar de tesbetreffende persoon.

- Roosterwijzigingen

In de hal hangt een monitor waarop de roosterwijzigingen aangegeven worden, deze worden ingevoerd door de roostermaker en zijn door de school op verschillende verdiepingen te zien.

- Procedure bel;

De leerlingen mogen in de pauze naar de kantine of het plein op maar mogen niet van het terrein af. De leerlingen van de Schakel en van de H.R. hebben apart pauze. De conciërge houdt tijdens de pauzes toezicht en wanneer het tijd is roept hij dit over het schoolplein heen, er is geen bel die het einde van de pauze aangeeft omdat de tijden van de 2 scholen niet gelijk lopen, dit werkt een beetje verwarrend.

- Procedure gevonden voorwerpen;

Bij de receptie worden gevonden voorwerpen afgeleverd en weer opgehaald.

- Procedure aansturing; toezicht, repro & technische dienst,

De conciërge is het meldpunt voor storingen, klachten of opmerkingen, hij weet wat er speelt in de organisatie en wat er moet gebeuren. Hij stuurt de medewerkers van het toezicht, de reproductie en de technische dienst aan.

- Procedure absentie brugklassers;

De brugklassers van de H.R. hebben hun eigen absentie procedure. Elke brugklas heeft een klassenboek, deze wordt door een van de leerlingen elke les meegenomen, hierin staat een lijst met namen van alle leerlingen, de docent geeft hier per les in aan welke leerling wanneer niet aanwezig is. De conciërge verwerkt aan het eind van de dag de absents hiervan. d t systeem werkt niet goed, soms worden er bladzijden uitgescheurd of zetten leerlingen expres kruisjes van afwezigheid bij een klasgenoot.

→ Procedure ziekmelden;

Wanneer een leerling ziek naar huis gaat, meldt hij dit bij de conciërge, deze vult het meteen in in Magister, deze krijgt een Z?. Receptie verandert dit uiteindelijk naar een Z wanneer het ziekmeldingbriefje ondertekend door de ouders is ingeleverd. Soms hebben leerlingen een rood briefje bij zich, deze krijgen ze wanneer de mentor of de coördinator toestemming heeft gegeven dat de leerling ziek naar huis is gegaan.

Observatie;

De conciërge is de spil in de organisatie voor de leerlingen. De H.R. heeft twee ingangen, 1 voor leerlingen en 1 voor bezoekers, medewerkers, leveranciers e.d. de conciërge is gevestigd bij de leerlingeningang. Wanneer je binnenkomt kom je lang het hok van de conciërge, het hok is van glas dus je kunt alles zien.

De conciërge gaat leuk om met de leerlingen, hij heeft veel contact met ze en weet hoe hij met ze om moet gaan. De leerlingen komen de loge van de conciërge over het algemeen niet zomaar binnen. Docenten komen niet veel langs de loge van de conciërge, de docentenkamer zit boven en docenten komen binnen via de andere ingang.

Reproductie;

Taken & Verantwoordelijkheden;

- Alle zaken met betrekking tot reproductie; papier, kopiëren, inbinden, nieten etc.
- Voorraadbeheer van; papier, inkt, toners, etc. bijhouden.

Afnemers;

Schoolleiding, administratie en docenten, leerlingen, en overige medewerkers o.o.p.

Procedures;

→ Procedure kopieeropdracht;

Bij de conciërge, naast de reproductie, liggen gele repro opdracht briefjes. Wanneer medewerkers wat willen laten kopiëren kunnen ze dit formulier invullen, hierop kunnen ze aangeven wie de opdracht geeft, het aantal kopieën wat nodig is, of het geniet moet worden of niet en er is ruimte voor opmerkingen, bijvoorbeeld gekleurd papier, harde kaft, ingebonden etc.

De docent legt dit briefje plus het document in het bakje wat hiervoor bij de conciërge staat en de medewerker van de repro haalt de opdrachten hier op. De repro gaat aan de slag met de opdracht en wanneer deze af is doet hij het of in de postvakjes van de docent als dat past, of hij laat het weten aan de docent en deze kan het dan komen ophalen.

→ Procedure bestellen;

Meneer Maniram is verantwoordelijk voor het bijhouden van de voorraden van papier en / of andere repro benodigdheden. Deze voorraden houdt hij zelf bij, is iets op of bijna op, geeft hij dit door aan de conciërge, deze bestelt het voor hem.

Formulieren;

- Repro-opdracht

Observatie;

De reproductie op de H.R. is een klein hokje in de hal bij de leerlingeningang naast het hok van de conciërge. In het hokje staat een groot kopieerapparaat een bureau waar hij aan kan werken, en rondom hangen planken waar hij papier en voorraden op bewaard.

Het hok voor de repro staat gedurende de dag open en in principe kan iedereen in en uit lopen, maar er is altijd wel iemand in de hal, bijvoorbeeld de conciërge die toezicht houdt. Wanneer een leerling iets wil kopiëren en Mr. Maniram is er niet, kan de conciërge dit voor de leerling doen.

Bijlage 9 Burgemeester Elsenlaan Facilitaire diensten

Receptie;

Er zijn op de vestiging B.E. 2 fte's voor de receptie. In de hal bevindt zich een glazen loge die van half acht tot vier bemand wordt door medewerkers van de receptie, hierna neemt de conciërge het over tot 5 uur.

Taken & verantwoordelijkheden;

- Ontvangst bezoekers & leveranciers,
- Aannemen van de telefoon,
- Registratie van ziekte, absentie of te laat komen van leerlingen,
- Contactpunt voor leerlingen,
- Contactpunt voor bezoekers,
- Contactpunt voor medewerkers, meldingen, opmerkingen, klachten etc.
- Straflokaal,
- Voorraad beheer.

Procedures;

→ Procedure bezoek;

Bezoekers of leveranciers moeten zich bij binnenkomst melden bij de receptie. De receptie zit bij de hoofdingang, de hoofdingang is bestemd voor bezoekers, leveranciers, ouders, medewerkers etc. deze deur is van buitenaf niet te openen. Wanneer een bezoeker aankomt, belt hij aan en opent de receptie de deur automatisch. Dit gebeurt echter niet altijd, meestal is de deur gewoon open.

De bezoeker meldt zich bij de receptie en geeft de reden van het bezoek aan. De receptie is voor hen het contactpunt en deze verwijst hen door of belt de ontvanger op met de vraag of ze de bezoeker op kunnen komen halen. Officieel moet de bezoeker geregistreerd worden en een bezoekerspas krijgen, maar dit gebeurt niet.

→ Procedure telefoon;

De buitenlijn van de telefoon komt bij de receptie binnen, de receptie neemt de telefoon aan en beantwoordt de vraag zelf of verbindt door. Bij de receptie liggen lijstjes met doorkiesnummers van medewerkers. Wanneer er gebeld wordt voor een specifiek persoon en deze is afwezig of er wordt bij het doorverbinden niet opgenomen, wordt er een telefoonnotitie gemaakt. Hierop wordt aangegeven voor wie er gebeld is, door wie de telefoon aangenomen is, door wie er is gebeld; firma, naam en telefoonnummer, data & tijd dat er gebeld is. Er kan aangekruist worden of er teruggebeld moet worden, of het dringend is of betreft.... ook is er ruimte voor mededelingen.

De telefoonnotitie wordt bij de receptie bewaard en wanneer de betreffende medewerker langs loopt wordt deze aangeschoten. Wanneer het telefoontje dringend is gaat de medewerker van de receptie naar de medewerker op zoek.

→ Procedure ziekmelding;

Wanneer een leerling ziek is, moet deze dit 's ochtends melden. Bij de receptie staat een telefoon met antwoord apparaat speciaal voor ziekmeldingen. Ouders kunnen hierop inspreken wanneer hun kind ziek is. Zo hoeven ze niet op het algemene telefoonnummer te bellen. De receptie kan deze berichten af luisteren wanneer het hen uitkomt en vullen dit in op het formulier van ziekmeldingen. Dit formulier wordt samen met de absentenregistratie naar de administratie gebracht of opgehaald door de receptie. Nadeel van het inspreken is dat

sommige ouders slecht Nederlands spreken of slecht te verstaan zijn, ook weten zij soms niet precies in welke klas hun kind zit en is de ziekmelding niet volledig. Wanneer het klasnummer niet gegeven wordt moet de receptie de hele leerlingen lijst (600 leerlingen) aflopen om te kijken in welke klas de leerling zit.

→ Procedure absenten;

Elke docent moet aan het begin van elke les die hij geeft de absenten noteren. In de docentenkamer zijn er per klas briefjes waar alle leerlingen van die klas op staan, de docent neemt zo'n briefje mee voor de les en vult zijn naam en het lesuur in. Per leerling zetten ze een • neer wanneer een leerling er is en een / als een leerling afwezig is. Dit briefje moeten ze in de pauze bij de receptie afgeven. De receptie vinkt dan per docent / les af of ze dit formulier hebben ingeleverd. Aan het eind van de week wordt een kopie van deze lijst gemaakt en wordt dit aan de directeur bovenbouw of onderbouw gegeven en deze kunnen de docenten hier weer op aanspreken.

Ook kunnen er bij de receptie briefjes worden gehaald en weer ingeleverd voor de aanvraag van absentie. Deze moeten de ouders / verzorgers invullen. Het is de regel dat ze alleen die briefjes mogen gebruiken maar het gebeurt soms dat ouders het verzoek om absentie op een blanco papiertje schrijven. Nadeel is dan dat de aanvraag soms niet volledig is. Ouders zetten dan alleen de voornaam van hun kind neer en niet de achternaam of de klas waar de leerling in zit. Deze briefjes mogen dan officieel niet aangenomen worden maar dat gebeurt soms wel, dit betekend extra veel werk voor de medewerkers.

Absentie van leerlingen uit de bovenbouw wordt naast deze algemene lijst ook op speciale afdeling lijsten bijgehouden. Elektrotechniek en bouwkunde hebben elk hun eigen lijst. Deze lijsten worden aan het eind van de dag aan de mentoren van die klassen gegeven, deze hebben op die manier een overzicht van wie hoe vaak absent is geweest.

→ Procedure te laatkomers;

Wanneer een leerling te laat is moet hij zich melden bij de receptie, alle leerlingen hebben een contactmap bij zich en hierin wordt opgeschreven dat ze te laat waren. Dit wordt ook bijgehouden op een lijst bij de receptie, de leerlingen die te laat komen moeten zich de volgende dag om tien voor 8 melden. Ook deze lijst gaat naar de administratie.

→ Roosterwijzigingen

Op een monitor in de receptie staan de roosterwijzigingen aangegeven, door het hele gebouw; bij de receptie, in de docentenkamer, in de kantine en op de verschillende verdiepingen hangen monitoren waarop roosterwijzigingen aangegeven worden, deze voert de conciërge in en hier doet de receptie verder niets mee.

→ Hek

Bij de achteringang van de school zit een hek, deze sluit 's ochtends om 9 uur tot tien over half 4, vanaf 9 uur moeten mensen aanbellen als ze door dit hek heen willen. Door middel van een camera en intercom systeem is dit hek te bedienen. Het is verboden dat de leerlingen tijdens lestijd het schoolgebouw verlaten, dit wordt op deze manier tegengegaan.

→ Sleutelbeheer;

Bij de receptie is een sleutelkast met sleutels van het gebouw. Hier heeft de receptie over het algemeen weinig werk aan omdat alle medewerkers hun eigen sleutel hebben en deze mee naar huis mogen nemen. Officieel mag dit niet, maar het gebeurt wel, hierdoor hoeft de

medewerker zijn sleutel dus niet op te halen of terug te brengen. Verder hebben de conciërge en technisch medewerker diverse hoofdsleutels, hoofdsleutels mogen nooit mee naar huis genomen worden.

Wil een medewerker een keer een sleutel lenen wordt dit niet geregistreerd.

→ Gevonden voorwerpen;

Bij de receptie worden gevonden voorwerpen afgeleverd en weer opgehaald.

→ Voorraad;

Bij de receptie ligt er voorraad voor bepaalde artikelen zoals; pleisters, maandverband, aspirientjes e.d. deze zijn bestemd voor leerlingen. Leerlingen kunnen bij de receptie vragen om deze artikelen maar omdat leerlingen het soms vervelend vinden om om maandverband te vragen, wordt het oogluikend toegestaan dat leerlingen het zelf pakken. Dit betekent wel dat de leerlingen (on) gevraagd de loge inlopen iets pakken en weer weglopen. Dit is in principe niet erg maar er moet geen misbruik van gemaakt worden.

→ Toezicht houden;

De receptie is gelegen in de hal bij binnenkomst, en bestaat uit veel glas, maar door de opzet van de hal heb je er geen goed overzicht. Door middel van camera's heb je vanuit de receptie wat meer overzicht gekregen. Tijdens de lessen lopen er niet altijd toezichthouders door de hal en houdt de receptie een oogje in het zeil.

→ Meldpunt;

Wanneer docenten of leerlingen een klacht, wens, eis of storing hebben, melden ze dit bij de receptie. Deze stuurt ze dan door naar de technische dienst of neemt de klacht / storing aan en geeft het vervolgens door aan de technische dienst. Dit gebeurt allemaal mondeling, en wordt door de receptie verder niet geregistreerd.

→ Procedure straflokaal;

Naast de loge van de receptie is nog een glazen loge. Dit is een straflokaal waar leerlingen na melding bij de receptie moeten zitten als ze uit de klas gestuurd zijn, hier kunnen ze dan aan hun schoolwerk werken. In dit straflokaal zit iemand om toezicht te houden, maar deze is afhankelijk van de leerlingen, als er niemand is uitgestuurd hoeft er ook geen toezicht gehouden te worden. Wanneer dit het geval is, helpt zij bij de receptie.

Formulieren;

- Telefoonnotitie
- Toegangspas
- Absentie melding (groen)

Observatie;

Er liggen bij de receptie 2 lijsten, 1 voor ziekmeldingen en 1 voor te laatkomers. Wanneer leerlingen ziek of te laat zijn melden ze dit bij de receptie op bovenbeschreven manier.

In de receptie liggen onder andere roosters, telefoonlijsten, printer, snijmachine, perforator, spullen (prikkers) voor corvee etc. het is dagelijks een in en uit loop van medewerkers, wat zeer storend is voor de medewerkers die daar werkzaam zijn.

Nadeel; bij de receptie heb je veel te maken met pieken en dalen. In principe wordt de receptie bemand door 1 persoon, deze is fulltime in dienst en werkt in principe van half acht

tot kwart voor vier. In de ochtend is de bezetting soms niet voldoende, bijvoorbeeld wanneer deze aan het bellen is en er 3 leerlingen voor de receptie staan en er ook iemand voor het hek staat moet alles snel gebeuren. Gedurende de dag rouleren een aantal mensen, er zit in principe 1 persoon maar wanneer deze even gaat lunchen of naar het toilet moet neemt iemand het van hem over zodat er wel continu iemand zit.

De medewerker geeft aan het vaak een beetje hectisch te vinden en gebruikt om deze reden amper de computer. Ze maken niet of nauwelijks gebruik van de computer en werken niet met computer systemen. De medewerkers

De loge waar de receptie in gevestigd is, is zo goed als helemaal van glas, dit heeft als voordeel dat het overzichtelijk en toegankelijk is, maar als nadeel dat het erg gehorig is. Tijdens de pauze of in de doorloop tussen twee lessen door, lopen leerlingen door de hal, wanneer er dan wordt gebeld en er staan leerlingen voor de loge, kan dit moeilijk te verstaan zijn.

De vaste medewerker geeft aan zich veilig te voelen in zijn loge. De leerlingen zijn af en toe bijdehand en reageren heftig, maar hij zegt dat vind ik geen probleem en dat kan ik goed aan.

De receptie geeft aan verder geen problemen of knelpunten te hebben.

Reproductie;

Taken & Verantwoordelijkheden;

- Alle zaken met betrekking tot reproductie; papier, kopiëren, inbinden, nieten etc.
- Alle printers binnen de school; papier voorziening & toners,
- Voorraadbeheer van; papier, inkt, toners, etc. bijhouden.

- Toezicht houden binnen de school, voor, tijdens en na schooltijd. (in de pauzes)
- Toezicht coördinator van plein en kantinediensten, aansturen van de toezichthouders,
- Maken van surveillance rooster en regelen van eventuele vervanging bij afwezigheid.

Afnemers;

Schoolleiding, administratie en docenten, leerlingen, en overige medewerkers o.o.p.

Procedures;

→ Procedure kopieeropdracht;

Docent of medewerker maakt document gereed. Deze doet hij samen met een opdracht briefje in het reproductie bakje. Er staat een bakje bij de docentenkamer en bij de administratie. Op het opdrachtformulier dat bij de receptie en in de docentenkamer ligt geeft hij aan op welke datum de opdracht is ingeleverd, wanneer de opdracht klaar moet zijn, het aantal maal dat het document gekopieerd moet worden, naam van de opdrachtgever, met eventueel het vak en de klas waarvoor de opdracht is, of het document geperforeerd moet worden en zijn handtekening. Wanneer er extra opmerkingen zijn, wordt dit erbij geschreven, maar hier is geen apart regeltje voor.

Meneer Schuite loopt elke dag minstens een rondje langs de bakjes om de opdrachten op te halen. Officieel moet de docent zijn document drie dagen van te voren inleveren, maar dit gebeurt niet altijd. Na het ophalen van de opdrachten ordent hij de opdrachten op data. Hij gaat aan de slag met het kopiëren, nieten, inbinden of wat de wens van de opdrachtgever was. Wanneer de opdracht klaar is en het is niet zo'n grote hoeveelheid, legt hij de documenten in de postvakjes van de desbetreffende docent. Is het een groter document, dan geeft hij mondeling, of via een bericht in het postvakje van de docent door dat de opdracht klaar is en dan kan die het bij de reproductie op halen.

Enkelstuks kopieeropdrachten met een maximum van 20 stuks mag de docent zelf kopiëren bij de administratie, zijn het meer dan 20 stuks, moet het een kopieeropdracht voor de reproductie worden, dit gebeurt echter niet altijd.

→ Procedure bestellen;

Meneer Schuite is verantwoordelijk voor de voorraden papier, enveloppen, toners en andere benodigdheden. Wanneer hij een toner in een printer gaat vervangen en ziet dat er dan nog maar eentje staat, geeft hij dit door aan de conciërge, deze besteld of haalt de toners dan voor hem. Voor alle andere bestellingen gaat hij naar de facility manager, is het papier bijna op, geeft hij dit door aan de fm'er en deze bestelt het voor hem.

→ Procedure printers;

Meneer Schuite is verantwoordelijk voor alle printers op de vestiging B.E. wanneer het papier of de toner in de printer op is, wordt meneer Schuite ingelicht en deze komt het dan aanvullen of vervangen. Er staan printers in; de docentenkamer, kantoren, en diverse lokalen.

→ Procedure toezicht;

Tijdens de pauzes gaan de leerlingen naar de kantine op naar buiten, het plein op. Ze mogen niet van het schoolterrein af of door de school dwalen. Er wordt toezicht gehouden door docenten of O.O.Pers. Op het plein houden 3 mensen toezicht, en in de kantine houden 3 mensen toezicht. Meneer Schuite stuurt deze mensen aan en maakt samen met de vestigingsdirecteur het rooster. In dit rooster staat welke docent, op welke dag, tijdens welke pauze, waar toezicht moet houden. Dit rooster wordt voor een jaar gemaakt, wanneer een docent ziek is op de dag dat hij toezicht moet houden, meldt hij dit bij Meneer Schuite en deze zorgt ervoor dat er dan een vervanger wordt geregeld. Zelf houdt Meneer Schuite tijdens de pauzes toezicht in de hal en bij de ingang van de kantine.

Tijdens de lessen loopt hij zo nu en dan door het gebouw heen om toezicht te houden en te kijken of alles rustig verloopt. Hij spreekt leerlingen aan wanneer die door de gang lopen en vraagt of zij een gangpas hebben, dit is een toestemming om door de gang te lopen, om je bijvoorbeeld te melden, of om wat te halen.

Ook komen leerlingen hier naar toe met de vraag of Meneer Schuite iets voor hen wil kopiëren, bijvoorbeeld een deel uit een boek, een verslag etc. of ze komen papier halen voor in de les of iets dergelijks. Alleen leerlingen met een gangpas mogen dit doen, dit betekend dat zij opdracht of toestemming van de docent hebben gekregen om te kopiëren.

De werkzaamheden die verricht worden in de reproductie worden momenteel niet geregistreerd. Vroeger moest dit wel, er werd dan bijgehouden wie afdeling wat had laten kopiëren en hoeveel. Momenteel wordt de kopieermachine uitgelezen, eens per kwartaal wordt er gekeken hoeveel er gekopieerd is, maar dit is alleen het totaal er kunnen geen overzichten per afdeling of iets dergelijks gemaakt worden.

Bij de reproductie heb je te maken met pieken en dalen, vooral ronde de toets en examen periodes is het drukker dan normaal.

Formulieren; Repro-opdracht

Obsn vatie;

De reproductie zit in een groot hok aan het trappenhuis en is daardoor gevoelsmatig afgesloten van het schoolgebouw. In het hok staan onder andere stellingen met papier, een bureau, een grote kopieermachine en een werktafel. Naast dit hok zit een grote opslagruimte waar papier en andere reproductiemiddelen opgeslagen worden. Hier liggen ook de 'kleine' schoonmaakartikelen opgeslagen. Aan de achterkant van het hok zit nog een kleine opslag ruimte waar o.a. de toners in opgeslagen worden.

Allerlei papier verschillend in kleur, dikte, met logo of zonder logo, enveloppen etc.

Het reproductie hok kan op slot en dit gebeurt ook wanneer John er niet is. Er zijn een aantal mensen met de sleutel. Op het kopieerapparaat zit een code, voor elke kopieeropdracht moet je eerst een code invoeren anders doet het apparaat niets. De enige met een code zijn de reproductiemedewerker zelf, de conciërge en de facility manager, deze hebben elke hun eigen code.

Schuite; vindt het teveel moeite om alles te noteren. Docenten staan op laatste moment bij de administratie te kopiëren, staan soms in de rij, van de regel tot maximaal 20 stuks mag bij de administratie gekopieerd worden, wordt 'misbruik' gemaakt. De docenten wisten drie dagen

geleden ook al dat ze een proefwerk hadden, dus hadden ze een opdracht bij de reproductie moeten neerleggen.

Er is momenteel voor docenten geen plek waar ze even wat kunnen kopiëren, soms moet je gewoon nog net even wat voor een les kopiëren, en dit moet ook kunnen, het moet wel werkbaar blijven, oplossing zou een speciale ruimte met een kopieerapparaat kunnen zijn, waarbij docenten hun eigen code krijgen waarmee ze van het kopieerapparaat gebruik kunnen maken. Zo kan er ook bijgehouden worden hoeveel een docent of een afdeling kopieert, en hier kan weer management informatie uit gehaald worden. Er kan een maximum pagina's aan een docent worden gerelateerd.

Administratie

Taken & verantwoordelijkheden

- Dagelijks administreren van absentes,
- Controleren van onwettige afwezige leerlingen,
- Belt ouders, wanneer leerlingen zonder bericht absent zijn.

- Bijhouden leerlingen dossiers,
- In & uitgaande post,
- Registratie nieuwe leerlingen,

Procedures;

→ Procedure absentie administratie

Op het IMC zijn ze heel streng met het controleren van absentie van de leerlingen, dit heeft er mee te maken dat de leerlingen leerplicht hebben en dus wel op school moeten zijn, maar ook met het feit dat op het vmbo veel leerlingen spijbelen. Er moet hard opgetreden worden tegen deze kinderen en ze moeten streng gecontroleerd worden anders komen ze niet.

Elke klas heeft een briefje met hierop de namen van de leerlingen, de uren 1 t/m 8^e uur en de klas, elke docent moet hier zijn eigen naam opzetten en voor elke les de aanwezigen noteren. Deze briefjes liggen in de docentenkamer. De aanwezigen krijgen een . de afwezige krijgen een /. Aan het eind van deze les of in de pauze neemt de docent deze briefjes mee naar beneden en levert deze in bij de receptie. Deze streept op zijn rooster aan dat de docent zijn briefje voor dat uur heeft ingeleverd en vervolgens brengt de receptionist de briefjes samen met de ziekmeldinglijst naar de administratie.

Bij de administratie komen de briefjes binnen en worden ingevoerd in het systeem. Het systeem heeft een database van alle leerlingen, met hun gegevens, voor- en achternaam, welke klas ze zitten, telefoonnummers en speciale meldingen. Bij de administratie wordt een overzicht gemaakt, wanneer je naar een klas gaat krijg je een lijst met alle leerlingen en de uren van 1 t/m 8 en dan kun je per data invoeren. Per uur worden alle absenties ingevoerd.

Er wordt hier onderscheid gemaakt in is iemand ziek, heeft iemand van te voren absentie aangevraagd voor bijvoorbeeld dokters bezoek, de tandarts, een begrafenis of iets dergelijks. Is iemand te laat gekomen, heeft iemand goedgekeurd verlof gekregen of is iemand zonder reden absent.

Dit wordt in het systeem ingevoerd en hieruit kunnen weer rapportages gemaakt worden. Na het invullen van de briefjes die de docenten per les hebben ingevuld wordt de lijst met ziekmeldingen ingevoerd. Als er mensen absent zijn zonder dat ze zich ziek gemeld hebben wordt er naar huis gebeld met de vraag waarom hun kind niet op school is. Wanneer het kind ziek is wordt dit veranderd in het systeem. De administratie is alleen verantwoordelijk voor de onderbouw, bij de bovenbouw belt de mentor naar de ouders. De onderbouw wordt als eerste ingevoerd, omdat bij deze de ouders gebeld moeten worden, bij de bovenbouw hoeft dit (nog) niet.

Daarna worden de absentie aanvragen ingevuld, wie is er wanneer niet en worden de absentie briefjes ter bevestiging van ouders ingevuld. Dit is bijvoorbeeld wanneer een kind ziek is geweest en weer terug op school is, dan geeft de ouder een briefje mee waarop hij aangeeft

wanneer de leerling ziek is geworden, wanneer hij weer naar school is gekomen, wat de reden van de absentie was en een handtekening.

De briefjes over de absenten per lesuur die door de docenten ingevuld zijn moeten worden bewaard. Dit omdat de school moet kunnen aantonen wanneer iemand niet aanwezig was voor de leerplicht. Alleen het computersysteem is hier niet voldoende voor. Wanneer een leerling teveel absent is moet dit gemeld worden i.v.m. de leerplicht, als een leerling dan zegt dat dit niet waar is, kan de school aantonen dat het wel zo is.

De briefjes met aanvraag of bevestiging van absentie gaan middels de postvakjes terug naar de docent. Deze is verantwoordelijk voor de absentie van leerlingen en houdt dit ook bij in het klassenboek. De leraar moet deze briefjes ook bewaren.

Met het systeem kun je een leerling opzoeken, bijvoorbeeld op voornaam, op achternaam, op klas etc. dan kun je het overzicht zien van bijvoorbeeld de laatste maanden, of het afgelopen jaar. Dan krijg je alleen de dagen te zien dat er iets was, een absentie, ziekte etc. zo kun je direct zien hoe vaak iemand ziek of afwezig is.

Alle docenten kunnen in dit systeem om deze gegevens van de leerlingen te bekijken, maar zij kunnen dit bestand alleen lezen, ze kunnen hier niets in veranderen. De coördinatoren onderbouw & bovenbouw kunnen hier wel zaken in aanpassen. Dit omdat zij direct in contact staan met de leerlingen, de medewerkers van de administratie hebben geen direct contact met de leerling en weten vaak minder van een leerling af.

Bovenstaande procedure, van het invullen van de verschillende briefjes, herhaalt zich 2 a 3 keer per dag. In de eerste pauze, de tweede pauze en aan het einde van de dag komen de briefjes van de docenten bij de administratie binnen.

→ Procedure leerlingen administratie;

De administratie houdt zich voornamelijk bezig met de leerlingen administratie.

Per leerling wordt er een dossier bijgehouden. Wanneer een leerling zich aanmeldt voor het IMC, vult deze het inschrijfformulier in. Hier worden de gegevens van de leerling en van de ouders ingevuld. Naam, adres, geboortedatum, sofi-nummer, gegevens van de ouders, etc. daarnaast moet er een kopie van het paspoort van de ouder / verzorger, wanneer ze een ook (nog) een buitenlands paspoort hebben, moeten ze hier ook een kopie van opsturen, dit heeft er mee te maken dat de school meer geld krijgt voor buitenlands leerlingen.

Naast de persoonsgegevens moet er een uitschrijfformulier van de basisschool bij zitten, hier staan gegevens in over de leerling, de Cito-toets / cijfers / gedrag enzovoort. Dit dossier wordt bij de administratie bewaard, maar ook bij de coördinator onder- & bovenbouw. Deze vult het aan met de rapporten / cijfers.

De docenten moeten de cijfers zelf invoeren, dit kan op computers in de school. Wanneer de docenten alles cijfers hebben ingevoerd kan de administratie de rapporten gaan opmaken.

→ Procedure post;

Alle inkomende post komt bij de administratie binnen. Deze zoekt het uit, opent de algemene post en sorteert de rest van de post, voor wie is wat (persoonlijk of vakgroep) en verspreid deze middels de postvakjes.

Er is een bakje uitgaande post in de kamer van de administratie, hier kunnen alle medewerkers post inleggen, dagelijks wordt dit meegegeven aan een medewerker, die het meeneemt naar de H.R. hier staat een frankeerapparaat en wordt het verder afgehandeld. Wanneer er post bij is die dringend is, moet dit gemeld worden, hier voor zijn postzegels in huis, dan kan het direct verstuurd worden.

Formulieren;

Absentieformulier (wit)

Systeem;

School administratie programma; SchoolMaster; Magister.

Observatie;

Op de B.E. zijn er 2 fte's voor de afdeling administratie. Zij zitten samen op 1 kantoor in de gang bij de hal, er zijn nog 2 werkplekken die zijn voor werknemers die ook op de andere vestigingen werken. Deze rouleren, bijvoorbeeld 3 dagen op het ene gebouw en 2 dagen op het andere gebouw. Bij de administratie op de B.E. wordt voornamelijk leerlingen administratie bijgehouden.

Bijlage 10 Procedures algemeen

Budgettering

Het IMC is bestuurlijk aangesloten bij de Lucas. De stichting Lucas draagt zorg voor de financiering van de onderwijsinstellingen van de overheid. Ieder jaar stelt het IMC een begroting op voor het komende jaar en dient deze in bij de Lucas.

In de begroting wordt onderscheid gemaakt in IMC overhead, de locatie HR, BE, de Schakel en de GV. In de begroting van het IMC is voor de lasten de volgende onderverdeling opgesteld;

- Personele lasten; deze worden voor het IMC in totaal op de overhead kosten geboekt. Dit gaat geheel buiten het IMC om, de Lucas is verantwoordelijk voor het personeel en de salarisadministratie, deze kosten worden niet per vestiging inzichtelijk gemaakt.
- Afschrijvingen; De hoofdkostenplaats afschrijvingen is onderverdeeld in de buitenkant, de schil van de gebouwen, hiervoor is de Lucas verantwoordelijk en wordt op de overhead kosten geboekt en de binnenkant van de gebouwen, hiervoor is het IMC verantwoordelijk. De kostenplaats afschrijving voor de binnenkant wordt vervolgens onder verdeeld in; afschrijving op de inventaris, de apparatuur en verbouwingen. De facility manager stelt hier per gebouw de budgetten voor samen.
- Huisvestingskosten per vestiging. Deze wordt onderverdeeld in; huur, onderhoudskosten, schoonmaakkosten, energie, heffingen en overige huisvestingskosten. Per vestiging stelt de facilitair manager voor de verschillende vestigingen de begroting op.
- Overige lasten; hieronder vallen de; administratie, beheer & bestuur, inventaris en apparatuur (onder de 500 Euro), leer- en hulpmiddelen, overige diverse lasten en projecten materiele uitgave. Deze worden middels de bottom-up benadering door de opleidingsafdelingen begroot.

De facilitair manager is verantwoordelijk voor de huisvesting en de inventaris. Hij stelt hiervoor de budgetten op, en is verantwoordelijk voor de inkoop en de bewaking van de budgetten. Er is van bovenaf verder geen direct controle op de uitvoering van deze zaken.

De budgetten van de verschillende locaties en afdelingen worden samengevoegd en de begroting wordt bij de Lucas ingediend. Wanneer deze door de Lucas wordt goedgekeurd is dit geld voor het IMC gereserveerd.

- Er vindt pas achteraf controle op de budgetten plaats,
- Het facilitair bedrijf werkt niet resultaatverantwoordelijk,
- De facilitaire organisatie wordt van bovenaf niet beleidsmatig gestimuleerd om te bezuinigen.

Wanneer een onderwijsafdeling een bestelling wil plaatsen van leer- en hulpmiddelen kan de Opleidings Coördinator dit zelf doen. De bestelling met pakbon wordt bij de betreffende afdeling geleverd en de factuur gaat naar de afdeling financiën. Vervolgens wordt de factuur naar de besteller gestuurd en deze zet zijn paraaf voor akkoord hoeveelheid en bedrag. Vervolgens gaat de factuur naar de vestigingsdirecteur die een akkoord voor betaling geeft middels zijn paraaf. De factuur met originele stempels en parafen wordt naar de Lucas gestuurd en pas dan voltrekt de Lucas de betaling. Een lange weg waar, door bijzondere omstandigheden, soms een paar weken overheen gaan. Dit leidt tot ergernis van de leveranciers.

Er is op deze manier geen controle op het overschrijden van de budgetten. Sommige afdelingen kunnen zelf leer- en hulpmiddelen bestellen en de spullen zijn al lang binnen wanneer men er achter komt dat het budget misschien al was overschreden. De afdeling zou zelf in de gaten moeten houden hoever ze zijn met het budget, maar dit gebeurt niet altijd. De Facility Manager houdt momenteel een 'schaduw boekhouding' bij, waarin hij de bestellingen bijhoudt. Zo kan hij

de afdelingen inlichten bij een (dreigende) budgetoverschrijding.

Wanneer de afdeling minder uitgeeft dan men had begroot, gaat dit naar de algemene reserves. In het jaar 2007 is er in de maanden januari tot en met mei door weersomstandigheden een aanzienlijk bedrag aan stookkosten bespaard. De facilitaire afdeling kan deze besparing niet ergens anders aan besteden, maar dit gaat naar de algemene reserves waar uiteindelijk de tekorten van worden afgelost.

3.8 Inkoop

De facilitaire inkoop binnen het IMC vindt versnipperd plaats, waardoor het inkoopkracht verliest. De versnipperde inkoop wordt onder andere veroorzaakt door;

- Inkoop door verschillende functies/afdelingen: doordat niemand expliciet verantwoordelijk is voor de facilitaire inkoop zijn inkooppakketten verspreid door de organisatie op afdelingsniveau. De receptie op de HR is bijvoorbeeld verantwoordelijk voor kantoorartikelen terwijl de reproductiemedewerker een eigen leverancier heeft voor toners.
- Inkoop door verschillende locaties: Het IMC heeft voor de verschillende locaties verschillende leveranciers voor bijvoorbeeld schoonmaak, kantoorartikelen en telecommunicatie.
- Kennis en ervaring: Facilitaire inkoop is een breed vakgebied, inkoop van ict-voorzieningen vergt andere kennis dan inkoop van gymnastiek attributen. Diepgaande kennis van de in te kopen producten en diensten is een voorwaarde voor het verwerven van optimale inkoopvoorwaarden.
- Beperkte inkoopkracht: De volume die het IMC afneemt is beperkt, dit is een beperking voor de inkoopkracht.
- Primaire inkoop: Inkoop van facilitaire producten en diensten daalt op de prioriteitenlijst waardoor het besparingspotentieel op de contracten groeit.

3.8 Knelpuntenanalyse huidige situatie;

Tijdens het onderzoek naar de huidige situatie van het facilitair bedrijf zijn er een aantal zaken naar voren gekomen. Dit zijn een soort conclusie van de knelpunten van de huidige situatie, waar gaat het momenteel mis en waardoor wordt dat veroorzaakt.

Diensten zijn sterk gedecentraliseerd en werken en communiceren niet structureel samen. Er is nog te weinig sprake van samenwerking tussen de onderwijsinstellingen van het IMC onderling. Het IMC is één organisatie, maar wordt nog gezien en aangestuurd als vier losse onderwijsinstellingen. Hierin gaat veel efficiency en effectiviteit verloren, doordat de facilitaire processen en diensten elk op hun eigen manier werken. Er wordt op facilitair gebied nog niet optimaal gebruik gemaakt van voordelen als; schaalvoordeel, kennis, elkaars diensten en dergelijke. Ook gaat er veel tijd en geld verloren door het heen en weer reizen, bellen en transporteren van mensen en middelen. Daarnaast is het ontzettend zonde dat de school een aantal facilitaire diensten dubbel heeft. Zo zijn er 3 reproducties, 4 administraties, 2 technische diensten enzovoort. Dit is gezien de omvang van de organisatie niet nodig.

Naast een gebrekkige samenwerking tussen de onderwijsinstellingen van het IMC is er ook te weinig sprake van integratie tussen de facilitaire processen. Een complex organisatie probleem wordt opgesplitst en verdeeld over de verschillende domeinen.

Er is geen duidelijke scheiding tussen het primaire en het facilitaire proces. Het idee is dat docenten zich alleen op het primaire proces, het geven van onderwijs, hoeven te richten. Maar zij

moeten momenteel nog teveel met facilitaire diensten bezig houden. Ze gaan zelf achter zaken aan en dingen regelen, dit kost veel tijd. Bijkomende factoren zijn dat medewerkers van het oop niet altijd direct te bereiken zijn, de docenten niet altijd precies weten bij wie ze moeten zijn en ze soms zelf elke schakels uit het facilitaire proces af gaan lopen om dingen te regelen.

Binnen het IMC staat er vrijwel niets op papier, er wordt weinig geregistreerd, waardoor er vrijwel geen informatie beschikbaar is voor het beheersen van het facilitair bedrijf. Binnen het IMC heerst de cultuur dat er veel zaken mondeling en even tussen door worden geregeld, deze zaken worden niet geregistreerd. Op deze manier is er geen controle op zaken als KWIS, doorlooptijden, werkorders, reserveringen etc. Heel veel kennis gaat verloren, zeker omdat je te maken hebt met drie vestigingen. Als FM'er kun je dan nooit weten wat er allemaal speelt, dit is niet erg, maar dan moet de cultuur wel zo zijn dat de medewerkers zaken registreren zodat de gegevens wel te achterhalen zijn wanneer nodig. Het IMC heeft momenteel te weinig inzicht in kosten, onvoldoende grip op de processen en geen actuele informatie omhanden.

De facilitaire organisatie is in ontwikkeling en de wens naar een professioneler facilitair bedrijf is ontstaan.

- Binnen het IMC heb je te maken met sterk gedecentraliseerde diensten en afdelingen,
- Er wordt onderling nauwelijks samengewerkt,
- Er wordt onderling niet structureel gecommuniceerd,
- Er ontbreekt een eenduidige geformuleerde missie, visie & doelstellingen,
- Het wiel wordt hierdoor opnieuw uitgevonden,
- Kennis wordt niet optimaal benut,
- Er is geen duidelijke scheidingslijn waar de verantwoordelijkheid van aansturing ligt,
- Er is geen totaal overzicht,
- Er wordt te weinig geregistreerd,
- Er is geen controle,
- Je hebt te maken met drie locaties met elk hun eigen identiteit & imago,
- Er is geen product- en dienstcatalogus,
- Docenten moeten zelf hun zaken regelen,
- Ontbreken van procedures en wanneer procedures er wel zijn, worden ze niet nageleefd.
- Ontbreken centraal meldpunt,
- Veel waarde aan tradities, cultuur moeilijk te doorbreken,
- Meerdere leveranciers,
- Voldoen nog niet geheel aan wettelijk gestelde eisen (o.a. HACCP),
- Dubbele faciliteiten / diensten, wat gezien de grootte en omvang van de organisatie niet nodig is.
- Documenten opslag, verschillende plaatsen, lange doorlooptijd,

de vestiging BE is er een vestigingsdirectie bestaande uit de locatieleider, de directeur bovenbouw en de directeur onderbouw. De onderbouw is de eerste twee jaar en de leerlingen krijgen daarin een vast vakkenpakket, de laatste twee jaar is de bovenbouw en hierin moeten de leerlingen een richting kiezen.

Er zijn 4 richtingen te weten;

- Elektro-, Bouw- en Installatietechniek,
- Zorg & welzijn intersectoraal,

- Verzorging met sport en
- Handel & administratie.

Al deze afdelingen hebben een eigen Opleidings Coördinator (O.C.), deze begroot per jaar de verwachte kosten voor leer- en hulpmiddelen. Binnen het budget is de afdeling beperkt vrij om te bepalen waar het geld aan besteedt wordt maar de O.C. is verantwoordelijk voor het niet overschrijden van deze budgetten. Daarnaast kan de O.C. een apart budget aanvragen voor speciale kosten, (bijvoorbeeld aanschaf van een nieuwe machine of p.c). een grotere kosten post die eens in de zoveel jaar nodig is.

Bij de onderbouw maken ze gebruik van een zelfde soort systeem. Per vak is er een docent aangesteld die het budget voor het vak begroot. De budgetten van de boven- en onderbouw worden doorgegeven aan de locatieleider.

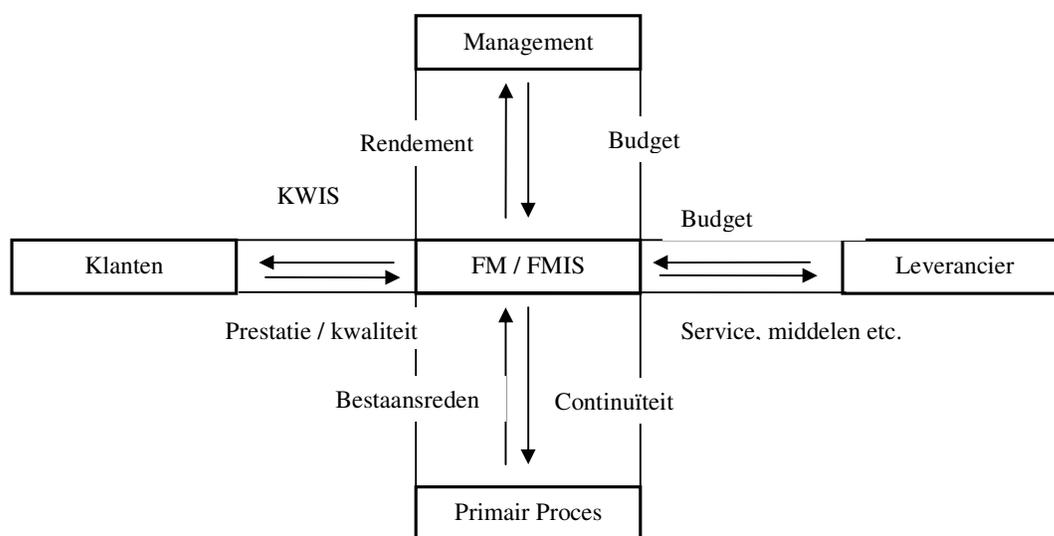
Middels facturen wordt er op de kostenplaats afgeboekt. Wanneer er voor riolering onder onderhoudskosten 700 euro is begroot en de FM'er doet het voor 500, is hij die 200 euro kwijt. Deze gaat naar de algemene reserves en wordt van het tekort van de organisatie afgehaald. Het is niet zo dat hij die 200 euro dan ergens anders aan kan besteden. Mocht er echter een ruit breken en is er op de kostenplaats glas niets begroot, moet men deze wel van het budget van de onderhoudskosten betalen, dus moeten ze ergens anders op bezuinigen.

Bijlage 12 Facilitair Management Informatie Systeem

“Een FMIS is een geïntegreerd mens- machinesysteem waarin gegevens en procedures over de geboden en beschikbare faciliteiten verzameld worden die dusdanig zijn geordend en gerelateerd dat management informatie ten behoeve van het facilitair bedrijf ter ondersteuning van het integraal plannen, besturen en beheren gegenereerd wordt”

8.1 Wat is een FMIS?

Informatiesystemen zijn computersystemen die gericht zijn op de managementprocedures in een organisatie die betrekking hebben op de besturing en planning van primaire processen en die daarmee voorzien in de informatiebehoeften van managers. Een facilitair informatiesysteem is gericht op management informatie waarmee facilitaire diensten en processen kunnen worden ondersteund. Een FMIS genereert belangrijke informatie voor verschillende niveaus, strategisch, tactisch en operationeel, in een organisatie, dit is ook meteen de kracht van het systeem. Kenmerkend voor deze systemen is periodieke verwerking van gegevens langs geformaliseerde weg. De inrichting ervan is voor een groot deel afhankelijk van de stijl van leiding geven binnen een organisatie.



8.2 Toegevoegde waarde van een FMIS voor de organisatie

Voor het integraal en op professioneel niveau besturen van faciliteiten heeft de facilitaire dienst voor de strategische planning en beslissingen alsmede voor het vaststellen van leveringscondities en prijs/kwaliteitsverhoudingen betrouwbare informatie nodig. Vaak heeft het facilitair bedrijf te weinig inzicht in kosten, onvoldoende greep op de processen en geen actuele informatie om handen. Een goed doordacht FMIS kan deze informatie verschaffen.

Het implementeren van een FMIS is geen doel op zich, het is een middel om een organisatiedoel te bereiken. Het biedt ondersteuning bij het beheren van de faciliteiten, het registreren van KWIS, het genereren van informatie, het biedt een stukje structuur en het helpt kosten inzichtelijk te maken. De toegevoegde waarde die een FMIS de organisatie kan bieden komt voort uit de mogelijkheden van een FMIS, het verhogen van de efficiency en de effectiviteit en

door de voordelen van een FMIS. Hieronder worden een aantal voordelen van een FMIS kort besproken, in de bijlage vindt u een uitgebreid overzicht van de mogelijkheden en voordelen van een FMIS.

- Ondersteunen van een centraal servicepunt.

Er kan één centraal facilitair servicepunt opgericht worden waar alle binnenkomende; Klachten, Wensen, Informatie aanvragen en Suggesties (KWIS) bijhouden, afgehandeld en beheerd worden. Klanten krijgen één centraal nummer dat zij kunnen bellen voor alle KWIS. In combinatie met een FMIS kan de communicatie tussen de klant, de front office en de back office soepel verlopen. Doordat de medewerkers bij een punt terecht kunnen en hun KWIS hier kunnen achterlaten kunnen zij zich volledig op het primaire proces richten en hoeven niet zelf achter facilitaire zaken aan te gaan.

Er ontstaat, in combinatie met een FMIS, inzicht in wensen, klachten en eisen van klanten waardoor het mogelijk wordt het aanbod van de facilitaire dienst af te stemmen op de behoeften van de klant. De afhandelings- en doorlooptijden kunnen worden gereduceerd en de voortgang en status van opdrachten kunnen in de gaten worden gehouden. Een servicepunt helpt servicegericht te werken en verhoogt hiermee de klanttevredenheid

- Beheersing van facilitaire processen en informatie.

Een FMIS ondersteunt het ontvangen, beheren en verstekken van facilitaire informatie, processen en diensten. Veel contacten vinden letterlijk op de gang plaats, dit gaat allemaal ongecoördineerd en er is geen overzicht in wat er precies gebeurt op bijvoorbeeld het vlak van onderhoud. Een FMIS biedt een stukje structuur, overzichtelijkheid en duidelijkheid, procedures worden vastgelegd en informatie wordt centraal opgeslagen. Dit bevordert de effectiviteit, efficiency en het planmatig werken.

Facilitaire, IT- en vastgoedprocessen staan nooit op zichzelf, maar liggen in elkaars verlengde en beïnvloeden elkaar, zoals raderen van een uurwerk. Voor een echte efficiencyverbetering is het de kunst om niet alleen de individuele processen, maar juist het geheel van processen integraal te managen. Eén centrale database met hierin alle gegevens over de verschillende locaties bij elkaar verzameld.

- Service Level Agreements

Een geïntegreerd FMIS kan de facilitair manager ondersteunen bij het communiceren met klanten en toeleveranciers. Een FMIS kan ook van waarde zijn wanneer het IMC in de toekomst Service Level Agreements (SLA's) wil gaan afsluiten met haar klanten. Het FMIS kan dan middels een signalering module aangeven wanneer bepaalde mijlpalen worden bereikt en of het afgesproken responsniveau wordt gehaald. Een FMIS kan dus de naleving bewaken en bezien of de geleverde producten conform de afspraak zijn.

- Kostenbeheersing

Bewaken van budgetten en het signaleren van dreigende budgetoverschrijdingen. Doorbelasten van facilitaire kosten aan afnemende afdelingen/ personen. Met behulp van een FMIS kunnen substantiële kostenreducties en prestatieverbeteringen gerealiseerd worden;

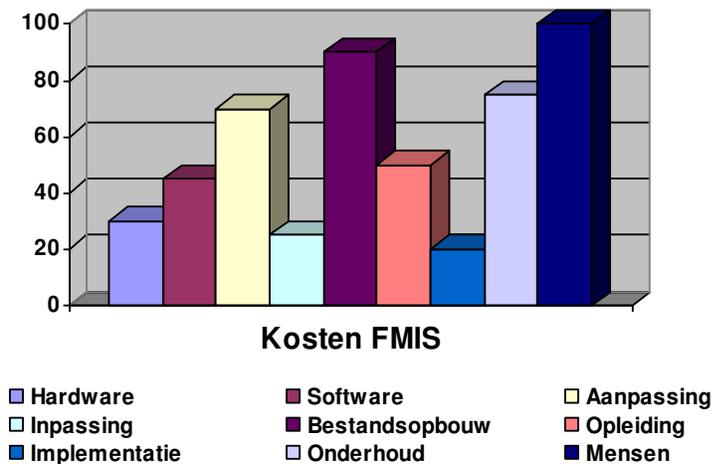
De grootste winst valt echter te behalen door niet-direct tastbare terugverdiensten. Informatie voor het nemen van managementbeslissingen, efficiëntere kennisoverdracht, bijvoorbeeld bij het inwerken van nieuw personeel of kennis over veel voorkomende problemen. Procesmatig werken bevordert kosten- en tijdsbesparing evenals het meetbaar en inzichtelijk maken van zaken als leegstand, voorraden of beschikbaarheid

8.3 Nadelen FMIS

Aan de hierboven beschreven punten kunnen ook nadelen kleven die doorslaggevend zijn voor de uiteindelijke keuze van een informatie systeem voor een organisatie.

– Kosten

De kosten voor de aanschaf van een FMIS kunnen erg hoog oplopen door een te uitgebreid aantal functionaliteiten en een daarmee gepaard kostbaar ontwikkelingstraject. Veel bedrijven zijn vaak te klein en missen de expertise en het geld om een project zelf te kunnen uitvoeren en uitbesteden kost vaak erg veel geld. Niet alleen de aanschaf van een FMIS is kostbaar, maar ook de implementatie, de opleiding van het personeel, aanschaf van de hard- en software en het onderhoud is kostbaar. Hieronder is een overzicht van de te maken kosten bij aanschaf van een FMIS in verhouding.



– Acceptatie

Het gebruik van IT-technieken, op informatie systemen heeft effect op de manier waarop managers hun werk (kunnen) uitvoeren en op de manier waarop organisaties aangestuurd worden.

Invoering van een nieuw en kostbaar systeem levert veelal een (tijdelijk) verlies aan productiviteit op. Dit omdat werknemers moeten worden getraind in het gebruik en onderhouden van een informatie systeem.

Door slechte afstemming van de organisatie heeft implementatie geen bestaansrecht. Slechte communicatie tussen automatiseerders en gebruikers (managers), hierdoor ontstaat een kloof tussen de informatie uitwisseling van beide groepen. En dit beïnvloedt de kwaliteit van een informatie systeem.

– Algemeen

Standaard PC programmatuur is vaak niet te gebruiken, omdat de gebruikte operating systemen te divers zijn. Informatie systemen erg afhankelijk en gevoelig voor (foutieve)mutaties. Verder heeft iedere losse module van een informatie systeem nog z'n eigen voor- en nadelen.

8.4 Keuze in gebruik- & toepassingsmogelijkheden

U kunt de software van een FMIS volledig op wensen, processen en informatiebehoefte afstemmen. Pakketen en modules zijn vaak modulair opgebouwd waardoor ze zowel geschikt zijn voor kleine als voor grote organisaties.

Alvorens een FMIS aan te schaffen en te implementeren moet de informatiebehoefte in kaart worden gebracht. Waarom willen we een FMIS aanschaffen, wat willen we ermee gaan doen, hoe gaan we het systeem gebruiken en waarmee gaan we het systeem opbouwen? Dit kan middels een programma van eisen en wensen. In dit programma van eisen en wensen komen zaken terug als;

Wat zijn de algemene systeemeisen?

- Gebruiksvriendelijk
- Single en Multi-usersysteem; meerdere gebruikers kunnen tegelijkertijd met dezelfde gegevens uit de centrale database werken.
- Database onafhankelijk systeem; MS access, SQL server of Oracle
- Modulaire van opzet; klein beginnen en uitbreiden
- Webenabeled; internet voor aanvragen en dergelijke
-
- Welke dataconversies en interfaces zijn gewenst?
- Welke modules willen we gaan gebruiken? en wat moeten die modules bevatten?

De organisatie moet voor zichzelf bepalen;

- Aan welke informatie heeft men behoefte?
- Welke gegevens liggen hieraan ten grondslag?
- Op welke wijze moet deze informatie gepresenteerd worden?
- Wat zijn de zwakke plekken in de communicatie?

ASP (Applicatie Service Providing)

Voor kleine organisaties is een webbased FMIS aan te raden. Dat kan via een ASP worden aangeboden, ASP staat voor Applicatie Service Providing, en betekent dat het FMIS buiten uw organisatie op een server staat. Doordat de software niet aangeschaft hoeft te worden, hoeven er geen hoge initiële investeringskosten voor software te worden gemaakt. De organisatie betaalt alleen de gebruikskosten in de vorm van een abonnement.

8.5 Implementatie van een FMIS systeem

Organisaties hebben snel de neiging om overdreven gedetailleerd te worden en in een keer veel modules te implementeren. Dit is echter af te raden, zorg eerst dat de basismodules goed draaien voordat je andere modules gaat implementeren. Een centraal meldpunt is prima voor de klage, maar in de BackOffice kan er veel weerstand optreden tegen de gestructureerde werkwijze die een FMIS met zich meebrengt. Medewerkers helpen de klant dan liever op de gang zeg maar.

‘software is zo goed als zijn implementatie’

Met software alleen krijgt u uw organisatie niet onder controle. U realiseert pas werkelijk rendement uit een geautoriseerd systeem indien uw organisatie en processen goed functioneren.

‘Eerst organiseren, dan automatiseren’.