

De facilitaire organisatie van CAI Westland

Het structureren en Organiseren van Maatwerk

Marleen Bootsma
Mei 2004

Haagse Hogeschool
Sector Economie & Management
Opleiding Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Docentbegeleider: Dhr. E.S.B. Hardjosusono

Medebeoordelaar: Dhr. P. Pouw

Opdrachtgever: Nico Köhler, Directeur Bedrijfsvoering
CAI Westland Holding
Industriestraat 30
Postbus 45
2670 AA Naaldwijk

Begeleider: Mevr. C. van Peeren
Facilitair Manager

Onderzoekperiode: januari 2004 – mei 2004

Auteursreferaat

Onderzoek naar **optimaliseren van de facilitaire organisatie** voor CAI Westland Holding. Doel hierbij is dat de **huidige situatie** en de **knelpunten** in kaart worden gebracht, een beschrijving van de **optimale gewenste situatie** en **adviezen** hoe de optimale situatie bereikt kan worden. De achterliggende gedachte is om te optimaliseren vanuit 4 gezichtspunten: **de relevante theorie, wensen van de interne klant, de ontwikkelingen vanuit de omgeving en wensen van medewerkers.**

Belangrijkste conclusies zijn de noodzaak van een **klantgerichte** facilitaire afdeling, waarbij de facilitaire afdeling opereert als **één team.**

Investerings als een **servicepunt, klantenonderzoek** en een **facilitair handboek** zullen bijdragen aan de benodigde efficiency.

In de bijlagen: brancheonderzoek, externe interviews en theoretische ondersteuning.

Samenvatting voor het management

2002 was een jaar van groei van CAI Westland. Het totale bedrijfsresultaat is sterk toegenomen, met name op het gebied van internet. Ook 2003 was een jaar van groei. In dit jaar is deze groei voornamelijk toe te schrijven aan de uitbreiding van het kabelnet. In december 2003 is namelijk het kabelnet van de regio Aalsmeer/Uithoorn opgekocht, met als doel hun diensten aan meer abonnees aan te kunnen bieden. Na deze investering is CAI Westland actief in de twee grootste glas- en tuinbouwgebieden van Nederland. In de afgelopen vijf jaar is ook het aantal personeelsleden sterk toegenomen; van 20 naar 165 medewerkers. Door deze groei is de behoefte aan een facilitaire afdeling ontstaan, die uiteindelijk is opgericht in oktober 2003.

Momenteel is echter de kennis omtrent facilitair management beperkt aanwezig binnen de organisatie. De directeur bedrijfsvoering en de facilitair manager vragen zich af of zij nu efficiënt en effectief bezig zijn. Zij hebben daarom de opdracht gegeven om de facilitaire organisatie door te lichten en te professionaliseren. Hiervoor is de volgende onderzoeksvraag opgesteld:

Hoe zou een optimale facilitaire organisatie eruit kunnen zien voor CAI Westland?

Het antwoord op deze onderzoeksvraag wordt verkregen door middel van deskresearch en literatuuronderzoek, diepte-interviews bij soortgelijke organisaties, interviews met interne klanten en observatie en participatie van medewerkers. De informatie die verzameld is, is weergegeven in interne sterkten en zwakten en externe kansen en bedreigingen (SWOT-analyse). Deze variabelen zijn gecombineerd waaruit 7 conclusies zijn getrokken, met de daarbij horende adviezen

Conclusie 1: Vergaren van meer kennis.

Uit onderzoek is gebleken dat beperkte kennis aanwezig is op het gebied van facilitair management en dat tevens de communicatie vanuit management niet helder is.

Het opdoen van meer kennis over facilitair management kan leiden tot betere klantondersteuning en efficiëntere uitvoering van taken door medewerkers. Kennis kan opgedaan worden middels bijscholing. Enkele medewerkers volgen diverse cursussen. Op dit gebied wordt al actief aandacht besteed.

Tevens wordt geadviseerd om ook andere manieren van kennisvergaring te gebruiken. Men kan onder andere denken aan zich te abonneren op een facilitair vakblad. Dit houdt medewerkers op de hoogte van de ontwikkelingen op facilitair gebied.

Een goede, heldere communicatie vanuit management zorgt voor duidelijk gestructureerd beleid en een gezonder werkklimaat.

Communicatie kan verbeterd worden middels een communicatietraining.

Conclusie 2: Herstructureren en positioneren.

Ten tweede kan geconcludeerd worden dat er behoefte is aan een aanpassing van de structuur van de gehele facilitaire organisatie.

Reden hiervoor is dat er aan de ene kant vraag bestaat naar duidelijke procedures en planning voor toekomstige voorziene taken. Aan de andere kant dient de facilitaire organisatie echter ook in te kunnen blijven springen op ad-hoc situaties. Deze zijn namelijk niet te vermijden in een innovatieve en dynamische organisatie als CAI Westland.

Uit onderzoek blijkt dat op dit moment niet op optimale wijze facilitaire diensten verleend worden aan de organisatie. Dit komt door het ontbreken van strategie, efficiency en een goede afstemming van facilitaire taken op het primaire proces. Daarom wordt voorgesteld om de totale facilitaire organisatie op te delen in drie onderdelen, te weten:

- 1 De Facilitaire Centrale Dienst (FCD)
- 2 De Centrale Facilitaire Afdeling (CFA)
- 3 De Decentrale Facilitaire Afdelingen (DFA)

De Facilitaire Centrale Dienst (FCD)

De FCD zal verantwoordelijk worden voor het waarborgen van strategie-, besluit- en beleidsvorming voor de facilitaire organisatie in zijn geheel. De FCD zal enkel en alleen uit de functie facilitair manager bestaan.

De Centrale Facilitaire Afdeling (CFA)

De CFA wordt in het leven geroepen om efficiënter de facilitaire taken te organiseren. De werkzaamheden van de CFA zijn op te splitsen in twee soorten:

- beheer en uitvoering van de centrale facilitaire taken.
- beheer van de decentrale facilitaire taken.

De CFA zal enkel en alleen bestaan uit de functie senior.

De Decentrale Facilitaire Afdeling (DFA)

CAI Westland heeft haar kerntaken ondergebracht in drie aparte BV's. Om een betere afstemming op het primaire proces te realiseren is het vanuit organisatorisch oogpunt beter om voor elke BV een facilitaire afdeling op te richten. Deze zal verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van de decentrale facilitaire taken. Op deze manier ontstaan er dan drie Decentrale Facilitaire Afdelingen (DFA).

Conclusie 3: Teamvorming stimuleren

De in conclusie 2 besproken structuur en de daarbij horende manier van werken, zal ervoor gaan moeten zorgen dat de facilitaire afdeling als geheel meer een team gaat vormen. Geadviseerd wordt om regelmatig afdelingsoverleggen te houden. Ook wordt aangeraden om werkgroepen te formuleren bij het uitvoeren van projecten om deze teamvorming te versterken.

Conclusie 4: Klantgericht werken

Het is van belang dat facilitaire medewerkers zich meer gaan verdiepen in de primaire processen van CAI Westland en met deze kennis klantgericht te werk kunnen gaan. Geadviseerd wordt om er met behulp van mondelinge gesprekken met de managers van de drie BV's (klanten) erachter te komen wat hun specifieke eisen en wensen zijn. Daarnaast kunnen ook enquêtes gehouden worden om tevredenheid te meten onder de overige medewerkers van de drie BV's. Het is van belang dat het initiatief bij de facilitaire afdelingen ligt.

Conclusie 5: Beleidsvorming schriftelijk vastleggen

Ten vijfde komt naar voren dat het schriftelijk vastleggen van beleidsvorming zorgt voor een meer inzichtelijke en overzichtelijke organisatie. Geadviseerd wordt een facilitair handboek op te stellen, waarin alle facilitaire diensten omschreven staan en tevens de procedures die daaraan verbonden zijn.

Conclusie 6: Service verhogen

De zesde conclusie is dat er verbetering moet komen in de afstemming, communicatie en nazorg over de geleverde diensten. Hierdoor wordt commitment en draagvlak gecreëerd tussen de facilitaire organisatie en haar klanten.

Geadviseerd wordt om een centraal communicatiepunt in te richten voor de klant. Men biedt de klant op deze manier een makkelijke mogelijkheid om telefonisch of per e-mail wensen, opmerkingen of klachten te melden. De bedoeling is dat deze behandeld worden door de CFA, hetgeen moet leiden tot de snelste en meest klantvriendelijke oplossing. Een ander voordeel van een apart communicatiepunt is dat alle uitgevoerde of nog uit te voeren handelingen direct centraal geregistreerd worden zodat er geen taken vergeten kunnen worden.

Conclusie 7: Contracten herzien

De laatste conclusie is dat er meer winst te behalen is op het gebied van efficiency door alle facilitaire contracten te herzien.

Met behulp van bijvoorbeeld een gezamenlijke inkoopstrategie kunnen schaalvoordelen behaald worden. Tevens kunnen budgetaanvragen goed onderbouwd worden

Aanpassen van de facilitaire contracten wordt dan ook aanbevolen..

Voorwoord

Dit afstudeerverslag is het resultaat van een onderzoek, dat is uitgevoerd door Marleen Bootsma. De afstudeeropdracht is verkregen via de Haagse Hogeschool en is uitgevoerd in opdracht van CAI Westland. De afstudeerstage is het laatste onderdeel van de Facilitair Management opleiding en bestaat uit een periode van 3 werkmaanden, waarin de opdracht wordt uitgevoerd en een schriftelijk verslag wordt samengesteld.

Graag wil ik van deze gelegenheid gebruik maken om een aantal personen te bedanken voor de positieve bijdrage, die zij hebben geleverd aan het tot stand brengen van de afstudeerscriptie:

- Christine van Peeren voor haar begeleiding vanuit CAI Westland. Zij heeft mij alle vrijheid gegeven om deze opdracht volledig zelfstandig in te vullen en uit te voeren.
- Nico Köhler, de opdrachtgever, die het mogelijk heeft gemaakt mijn visie vrijuit te uiten.
- Surya Hardjosusono voor de begeleiding vanuit school en de ondersteuning vanuit de theorie.
- Ten slotte wil ik de facilitaire medewerkers bedanken voor hun inzet en openstaande houding.

De opdracht is voor mij heel leerzaam geweest, omdat ik in eerste instantie niets van kabelexploitantenwereld afwis. Omdat de opdracht voor mij interessant en op een geheel nieuw terrein was, was ik zeer gemotiveerd om het onderzoek grondig aan te pakken. Verder was de werkervaring in een innovatie en dynamische organisatie als CAI Westland heel leerzaam. Ik heb geprobeerd zoveel mogelijk aspecten in het rapport op te nemen en hoop dat het functioneren van de facilitaire afdeling, mede op basis van mijn advies beter zal gaan functioneren.

Marleen Bootsma
Mei 2004

Inhoudsopgave

INLEIDING.....	8
1. ONDERZOEKSOPZET	11
1.1 TERREIN AFBAKENING	11
1.2 ONDERZOEKSMETHODIEKEN.....	11
1.3 DOELGROEP VAN HET RAPPORT	14
HOOFDSTUK 2. INTERNE ANALYSE	15
2.1 STERKTEN EN ZWAKTEN VOLGENS ONDERZOEKER.....	15
2.1.1. <i>Analyse facilitaire organisatie</i>	15
2.1.2. <i>Analyse facilitair assortiment</i>	20
2.1.3. <i>Conclusie</i>	22
2.2 STERKTEN EN ZWAKTEN VOLGENS INTERNE KLANTEN.....	23
2.3 STERKTEN EN ZWAKTEN VOLGENS FACILITAIRE MEDEWERKERS.....	25
2.4 EINDRESULTATEN.....	25
3. EXTERNE ANALYSE.....	27
3.1 ANALYSE CAI WESTLAND.....	27
3.2 TRENDS EN ONTWIKKELINGEN OP FACILITAIR GEBIED.....	31
3.3 ONDERZOEK BIJ SOORTGELIJKE ORGANISATIES	32
3.4 MOGELIJKHEDEN TEN AANZIEN VAN HET FACILITAIR ASSORTIMENT	34
3.5 EINDRESULTATEN.....	35
4 DE INTERNE EN EXTERNE ANALYSE GECOMBINEERD	37
4.1 CONFRONTATIEMATRIX.....	37
4.2 TOEPASSING OP DE FACILITAIRE ORGANISATIE VAN CAI WESTLAND	37
5. CONCLUSIES	39
6. ADVIEZEN	40
6.1 GEWENSTE STRUCTUUR VAN DE FACILITAIRE ORGANISATIE	40
6.2 VERWACHTINGEN TEN AANZIEN VAN HET FACILITAIR ASSORTIMENT.....	43
6.3 ALGEMENE ADVIEZEN.....	44
7. CONSEQUENTIES VAN DE ADVIEZEN	46
7.1 FINANCIËLE CONSEQUENTIES.....	46
7.2 PERSONELE EN ORGANISATORISCHE CONSEQUENTIES.....	48
8. IMPLEMENTATIE.....	51
LITERATUUROPGAVE	52

Inleiding

Deze scriptie is geschreven in het kader van mijn afstudeeropdracht van de opleiding Facilitair Management aan de Haagse Hogeschool. Zelfstandig uitvoeren van een onderzoek in opdracht van een organisatie staat hierbij centraal. Van de bevonden resultaten van het onderzoek wordt verslag gedaan. De organisatie waarvoor het onderzoek is uitgevoerd is CAI Westland, een kabeltelevisie- en telecommunicatiebedrijf¹.

Aanleiding facilitaire afdeling

2002 was een jaar van groei van CAI Westland. Het totale bedrijfsresultaat is sterk toegenomen, met name op het gebied van internet. Ook 2003 was een jaar van groei. In dit jaar is deze groei voornamelijk toe te schrijven aan de uitbreiding van het kabelnet. In december 2003 is namelijk het kabelnet van de regio Aalsmeer/Uithoorn opgekocht, met als doel hun diensten aan meer abonnees aan te kunnen bieden. Na deze investering is CAI Westland actief in de twee grootste glas- en tuinbouwgebieden van Nederland. In de afgelopen vijf jaar is ook het aantal personeelsleden sterk toegenomen; van 20 naar 165 medewerkers. Door deze groei is de behoefte aan een facilitaire afdeling ontstaan, die uiteindelijk is opgericht in oktober 2003.

Aanleiding van het onderzoek

Gedurende de groeifase werden de facilitaire taken ad-hoc opgepakt, maar in oktober 2003 samengevoegd tot een facilitaire afdeling. De manier waarop gewerkt werd in een organisatie van 20 medewerkers is niet meer mogelijk nu er 165 medewerkers voor CAI Westland actief zijn. Nog steeds worden beslissingen genomen op het moment dat een bepaalde gelegenheid of kwestie zich voordoet, maar de wens is nu om pro-actief te werken. De kennis omtrent facilitair management is echter beperkt aanwezig binnen de organisatie.

De directeur bedrijfsvoering en de facilitair manager vragen zich af of zij nu efficiënt en effectief bezig zijn. De motieven dat er iets moet veranderen zijn er, maar men weet niet wat er moet veranderen. Het management heeft daarom de opdracht gegeven om de facilitaire organisatie door te lichten en te professionaliseren. Daarbij is het ook belangrijk om de knelpunten in het primaire proces op te sporen die wijzen op onvoldoende interne samenhang en ondersteuning door een facilitaire afdeling.

Doel van het onderzoek

Uit de aanleiding van het onderzoek blijkt al dat de oprichting van de facilitaire afdeling niet planmatig is verlopen. Een werknemer die voorheen Hoofd Administratie was, is nu aangewezen als Facilitair Manager. Facilitaire taken worden op het moment dat zich een kwestie voordoet met logisch nadenken ingevuld.

Op welke vragen de opdrachtgever antwoord wil en wat hij precies van mij verwacht is onduidelijk. Globaal wil hij mijn visie over het functioneren van de facilitaire afdeling. Daarbij rekening houdend met stagnatie van de groei van het personeelsbestand. Gezien de tijd van de opdracht kan ik niet ingaan op besparingen ten aanzien van personeel, maar zal ik in de adviezen mijn verwachtingen hierover uitspreken. Het onderzoek zal resulteren in een adviesrapport met een beschrijving van de huidige situatie in sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen. Hieruit worden veranderdoelen geformuleerd.

¹ Zie bijlage 1: brancheonderzoek

Uiteindelijk worden een advies gegeven over de optimale gewenste situatie, en hoe deze te bereiken valt.

Onderzoeksvraag

Aan de hand van het gestelde doel is een onderzoeksvraag opgesteld waarop gedurende de onderzoeksperiode antwoord verkregen dient te worden. De onderzoeksvraag luidt als volgt:

Hoe zou een optimale² facilitaire organisatie eruit kunnen zien voor CAI Westland?

Bij het optimaliseren zal gekeken worden vanuit 4 uitgangspunten:

- de relevantie theorie
- de wensen van de interne klant (medewerkers van CAI Westland)
- de wensen van de medewerkers
- de ontwikkeling vanuit de omgeving

Om een antwoord te kunnen krijgen op de gestelde onderzoeksvraag zijn in overleg met de opdrachtgever en docentbegeleider een aantal deelvragen / subprobleemstellingen opgesteld:

1. Analyse van de huidige situatie van de facilitaire organisatie en de gehele organisatie
2. Welke facilitaire ontwikkelingen en trends vinden er plaats en wat betekent dit voor de facilitaire organisatie?
3. Wat zijn de sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen en welke doelstellingen komen hieruit voort?
4. Wat zijn de gevolgen van de doelstelling, m.b.t. het structureren van de facilitaire afdeling voor een effectieve en efficiënte ondersteuning van CAI Westland?
5. Wat zijn de gevolgen van de doelstellingen, m.b.t. het facilitair assortiment³ van CAI Westland en welke producten en diensten kan de facilitaire organisatie nog meer leveren?
6. Wat zijn de financiële, personele en organisatorische consequenties?
7. Hoe kan bovenstaande geïmplementeerd worden?

² Optimaal kan vertaald worden naar het brengen in gunstigste omstandigheden, tot de gunstigste oplossing.

³ Onder facilitair assortiment wordt verstaan het aanbod van facilitaire producten en diensten.

Leeswijzer

Deze leeswijzer is bedoeld als verduidelijking voor de opbouw van deze scriptie. Voor het verkrijgen van een antwoord op de gestelde onderzoeksvraag zijn een aantal stappen doorlopen die in de volgende hoofdstukindeling resulteert.

In hoofdstuk 1 wordt in eerste instantie de onderzoeksopzet weergegeven, waarmee antwoord op de gestelde onderzoeksvraag verkregen wordt.

In hoofdstuk 2 wordt de interne analyse weergegeven in sterkten en zwakten. Dit wordt gedaan vanuit drie perspectieven, namelijk de onderzoeker, de interne klanten en de facilitaire medewerkers. Ten einde worden al deze sterkten en zwakten opgesomd en samengevat.

In hoofdstuk 3 wordt de externe analyse weergegeven in kansen en bedreigingen voor de facilitaire organisatie. Er wordt gekeken naar de omgeving (het primaire proces van CAI Westland), het begrip facilitair management, trends en ontwikkelingen, benchmarking bij soortgelijke organisaties en mogelijkheden ten aanzien van het facilitair assortiment. Ten einde worden al deze kansen en bedreigingen opgesomd en samengevat.

In hoofdstuk 4 wordt de interne en externe analyse gecombineerd. Door de sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen samen te voegen in een confrontatiematrix kunnen er veranderdoelen geformuleerd worden.

In hoofdstuk 5 worden de veranderdoelen concreter uitgewerkt en geformuleerd tot conclusies.

In hoofdstuk 6 worden de adviezen weergegeven. Ten eerste worden adviezen gegeven ten aanzien van de structuur van de facilitaire organisatie. Ten tweede worden de verwachtingen weergegeven ten aanzien van het facilitair assortiment. Als laatste worden voor de overige conclusies adviezen geformuleerd.

In hoofdstuk 7 worden de financiële, en personele en organisatorische consequenties van de adviezen weergegeven.

In hoofdstuk 8 wordt het implementatieplan van de adviezen weergegeven.

1. Onderzoeksopzet

Het kiezen van de juiste onderzoeksinstrumenten is van groot belang. Voor welke instrumenten je kiest hangt af van de vraag hoe je op de beste manier de benodigde informatie kan vergaren. In dit hoofdstuk staat de onderzoeksaanpak centraal. Besproken worden de terreinafbakening, de onderzoeksmethodieken en de doelgroepen waaraan dit rapport is gericht.

1.1 Terrein afbakening

Bij het optimaliseren van de huidige facilitaire organisatie moet rekening gehouden worden met het feit dat het onderzoek wordt gedaan voor een pas opgerichte afdeling. Kennis en ervaring op dit gebied zijn beperkt aanwezig en diverse invullingen voor optimalisatie is mogelijk. Om het terrein voor dit onderzoek af te bakenen zijn in overleg met de betrokken partijen een aantal randvoorwaarden aan dit onderzoek gesteld.

- De stageperiode loopt van 26 januari 2004 tot en met 18 mei 2004.
- De opdracht wordt uitgevoerd ten behoeve van de afdeling facilitair management.
- De scriptie dient direct betrekking te hebben op de facilitaire medewerkers en indirect op de medewerkers van CAI Westland (hierna te noemen als klanten).
- Alle gemaakte keuzes dienen verantwoord te worden binnen een theoretisch kader.
- Alle adviezen die gegeven worden dienen weldoordacht te zijn (liever minder adviezen van kwalitatief goede aard, dan veel adviezen die oppervlakkig blijven)
- Alle adviezen die gegeven worden dienen haalbaar te zijn voor de facilitaire medewerkers om te kunnen bewerkstelligen.
- Het extern onderzoek wordt bij maximaal drie andere bedrijven uitgevoerd (benchmarking).
- Het intern onderzoek wordt beperkt tot de facilitaire medewerkers en de directeurs van de afzonderlijke BV's.

Betrokkenen in dit onderzoek zijn:

- begeleider vanuit de opleiding facilitair management
- begeleider vanuit de organisatie (facilitair manager)
- opdrachtgever vanuit de organisatie (directeur bedrijfsvoering)
- de medewerkers van de facilitaire organisatie
- de directeurs en medewerkers van de afzonderlijke BV's van CAI Westland
- facilitaire organisaties van soortgelijke bedrijven

1.2 Onderzoeksmethodieken

Om de subprobleemstellingen te beantwoorden kan gebruik gemaakt worden van een aantal dataverzamelmethode⁴. Er zijn drie manieren⁴:

- gebruik maken van bestaande informatie,
- verkrijgen van gegevens via observatie en participatie,
- verkrijgen van gegevens via schriftelijke of mondelinge interviews.

⁴ Baarde en de Goede: p 134.

In dit onderzoek is gekozen alledrie de methoden te hanteren om zoveel mogelijk informatie te vergaren.

Gebruik maken van bestaande informatie

Hiervoor is gekozen omdat het zoeken van bestaande informatie weinig geld kost en mensen niet lastig gevallen hoeven te worden om informatie te vragen.

Verkrijgen van gegevens via observatie en participatie

Observatie en participatie hebben als voordeel dat je informatie vanuit de dagelijkse manier van werken kunt verkrijgen.

Verkrijgen van gegevens via schriftelijke en mondelinge interviews

Ik heb gekozen voor het afnemen van mondelinge interviews. De reden hiervoor is dat de methode direct is, het levert snel informatie op en het is makkelijk te verwerken.

Welke dataverzamelmethode toegepast zijn per subprobleemstelling wordt hieronder gemotiveerd.

Subprobleemstelling 1: Analyse van de huidige situatie van de facilitaire organisatie en de gehele organisatie.

Deze onderzoeksvraag is gehanteerd omdat ik me eerst moet verdiepen in de huidige situatie. Om inzicht hierin te krijgen ben ik begonnen met het bestuderen van jaarverslagen, beleidsnotities en personeelsbladen. Daarna heb ik oriënterende interviews gehouden met alle (10) facilitaire medewerkers om inzicht te krijgen in hun werkzaamheden. Met behulp van een analysemodel (het 7s-model voor de gehele organisatie en het hieruit afgeleide ESH-model voor de facilitaire organisatie) heb ik de gehele en de facilitaire organisatie kunnen omschrijven.

Subprobleemstelling 2: Welke facilitaire ontwikkelingen en trends vinden er plaats en wat betekent dit voor de facilitaire organisatie?

Deze onderzoeksvraag heb ik gebruikt om te onderzoeken wat er allemaal mogelijk is op het gebied van facilitair management.

Hiervoor heb ik voornamelijk deskresearch en literatuuronderzoek verricht. Dit houdt in dit geval in dat ik informatie heb verzameld via internet, artikelen in vakbladen en studiemateriaal. Hierbij ga ik op zoek naar de laatste relevante ontwikkelingen op het gebied van facilitair management.

Ook heb ik diepte-interviews gehouden bij soortgelijke bedrijven. In deze interviews is het van belang te achterhalen waarom bedrijven bepaalde keuzes hebben gemaakt en wat de knelpunten zijn van het functioneren van de huidige facilitaire organisatie. De diepte-interviews heb ik uitgevoerd aan de hand van topiclijsten⁵, waarbij ik vragen zal opstellen. Deze vragen zal ik niet concreet stellen, maar zullen fungeren als ondersteuning. Tijdens de bezoeken aan vergelijkbare bedrijven zal ik middels observatie voornamelijk letten, of de bedrijven waarmaken wat er tijdens de interviews wordt gesuggereerd.

Subprobleemstelling 3: Wat zijn de sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen en welke doelstellingen komen hieruit voort?

Deze onderzoeksvraag heb ik gesteld om de conclusies van de vorige onderzoeksvragen op een rijtje te zetten en hieruit veranderdoelstellingen te formuleren.

⁵ Zie bijlage 6C: Topiclijsten externe interviews

Door middel van observatie heb ik inzicht verkregen in het gedrag van management en medewerkers binnen bedrijven waarvan men zich niet bewust is. Vanwege het feit dat ik objectief tegen een bedrijf aankijk kan ik door observatie bepaalde standaard gedragingen binnen de bedrijven definiëren en eventuele knelpunten benoemen. Bij observaties binnen de facilitaire organisatie zal ik voornamelijk letten op managementstijl, cultuur, dienstverlening en houding van medewerkers, werkwijzen en communicatie.

Participatie heeft eraan bijgedragen hiervan een goed beeld te krijgen. Onder participatie versta ik deelnemen aan het informele circuit (lunch en theepauzes), meelopen met medewerkers en veel (waarom-)vragen stellen. Tevens zal dit bijdragen aan het creëren van draagvlak bij de facilitaire medewerkers.

Subprobleemstelling 4: Hoe kan de facilitaire organisatie gestructureerd worden voor een effectieve en efficiënte facilitaire organisatie van CAI Westland?

Deze onderzoeksvraag dient de facilitaire organisatie structuur te geven na het stellen van de veranderdoelen. Hierbij zal het zaak zijn te achterhalen welke manieren er zijn om de facilitaire organisatie te structureren.

Ik heb zoveel mogelijk gebruik gemaakt van kennis die ik vergaard heb tijdens mijn studie en ik heb vakliteratuur geraadpleegd.

Subprobleemstelling 5: Welk facilitair assortiment sluit aan op CAI Westland en welke producten en diensten kan de facilitaire organisatie nog meer leveren?

Deze onderzoeksvraag is gesteld om te achterhalen of er nog meer producten of diensten geleverd kunnen worden of dat producten of diensten anders geleverd dienen te worden.

Door het houden van interviews met de directie en het management zal inzicht worden verkregen in hun houding ten opzichte van de facilitaire organisatie.

Daarbij zal hen gevraagd worden wat zij van de facilitaire organisatie verwachten. Het management (directeuren en leidinggevenden van de verschillende BV's) zijn echter de klanten van de facilitaire organisatie. Een ander doel van de interviews met directie en management is dat ik doormiddel van interviews draagvlak creëer. Door deze op de hoogte te stellen van de gang van zaken tijdens mijn onderzoek en hen inzicht te geven in welke mate zij een bijdrage kunnen leveren aan mijn onderzoek, zal het draagvlak ten aanzien van de facilitaire organisatie worden vergroot. De resultaten uit onderzoeksvraag 4 hebben gezorgd voor aanpassingen in het facilitair aanbod van producten en diensten.

Subprobleemstelling 6: Wat zijn de financiële, personele en organisatorische consequenties?

Het optimaliseren van de facilitaire organisatie heeft gevolgen voor het bedrijfsresultaat, het personeel en de organisatie in haar geheel. Deze factoren worden door middel van deze onderzoeksvraag in kaart gebracht. Middels vakliteratuur en opgebouwde kennis en ervaring zal dit naar behoren worden weergegeven.

Subprobleemstelling 7: Hoe kunnen deze plannen geïmplementeerd worden?

Het geven van adviezen ter optimalisatie van de facilitaire organisatie, wordt gevolgd door een implementatieplan, waarin de stappen staan vermeld hoe de adviezen gerealiseerd worden. Het implementatieplan dient als vergemakkelijking voor de invoering van de adviezen. Het implementatieplan is opgesteld met behulp van vakliteratuur en opgedane kennis en ervaring gedurende de opleiding.

1.3 Doelgroep van het rapport

Dit rapport is geschreven voor meerder doelgroepen.

De eerste doelgroep is de directie van CAI Westland. De adviezen kunnen zij gebruiken ter optimalisatie van de facilitaire afdeling.

De tweede doelgroep zijn de medewerkers van de facilitaire organisatie. Zij kunnen dit rapport gebruiken als informatiemateriaal. Door het lezen van dit rapport zal het duidelijk worden wat een facilitaire organisatie voor CAI Westland kan betekenen en hoe de relatie tussen de facilitaire organisatie en CAI Westland gezien kan worden.

Ook de studenten en docenten Facilitair Management zijn een doelgroep van dit rapport.

Zij kunnen dit rapport gebruiken als praktische aanvulling op het reguliere lesmateriaal.

De laatste doelgroep is het management van organisaties die een facilitaire organisatie willen opzetten of professionaliseren. Zij kunnen de adviezen in dit rapport gebruiken bij de opzet van een nieuwe facilitaire organisatie of aanpassing van een bestaande facilitaire organisatie.

Hoofdstuk 2. Interne Analyse

In dit hoofdstuk wordt de huidige situatie van de facilitaire organisatie van CAI Westland beschreven en geanalyseerd vanuit drie perspectieven te weten:

- de onderzoeker
- de interne klanten
- de facilitaire medewerkers

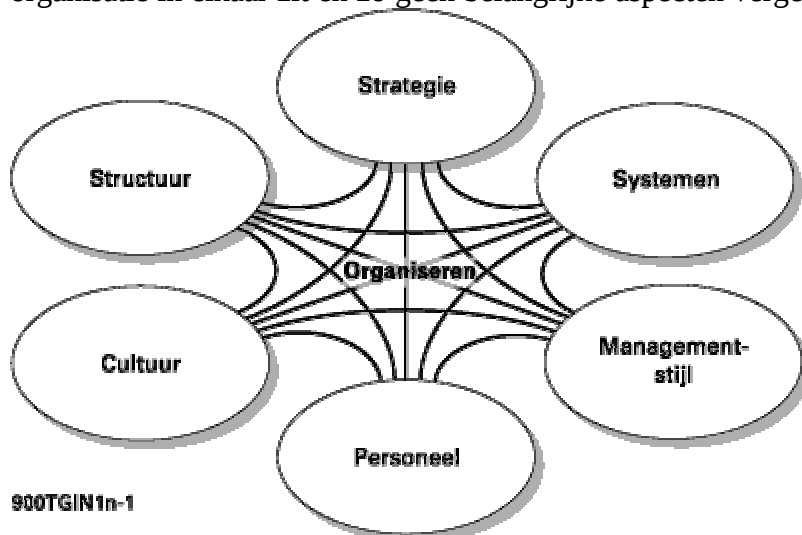
Vanuit elk perspectief worden de sterkten en zwakten naar voren gebracht, die uiteindelijk resulteren in een zo volledig mogelijke opsomming van sterkten en zwakten van de facilitaire organisatie.

2.1 sterkten en zwakten volgens onderzoeker

In deze paragraaf zal een analyse worden gemaakt van de facilitaire organisatie. Hierin wordt de facilitaire organisatie omschreven en er worden conclusies getrokken door de onderzoeker. Tevens wordt het facilitair assortiment geanalyseerd.

2.1.1. Analyse facilitaire organisatie

De facilitaire organisatie van CAI Westland geanalyseerd aan de hand van 6 elementen van het ESH-model (figuur 1), dat staat voor Evenwicht, Samenhang en Heterogeniteit. Ik heb dit model gebruikt om een goede indruk te krijgen van hoe de facilitaire organisatie in elkaar zit en zo geen belangrijke aspecten vergeten worden.



Figuur 1: ESH-model⁶

Dit model⁷ is een afgeleide van het 7S-model van Mc. Kinsey (zie paragraaf 3.1). In tegenstelling tot het 7s-model heeft het ESH-model geen “Shared Values”. Aangezien de ‘shared values’ lastig zijn aan te geven voor een facilitaire organisatie die maar net bestaat, is er beter invulling te geven aan het ESH-model. Het model dient als kwaliteitsmeting van de prestatie die een organisatie levert. Het model geeft de

⁶ Weggeman e.a. 1998: p. 68

⁷ Een model is een vereenvoudigde weergave van die werkelijkheid, die wij gebruiken om iets over dat stukje van de werkelijkheid te weten te komen. Bron: Swarnborn 2002: p. 49.

samenhang weer van de 6 elementen die samen het functioneren van de organisatie bepalen. Elk van deze elementen zal worden behandeld om een beter beeld te krijgen van de organisatie. Ik heb me specifiek gericht op de facilitaire afdeling, omdat ik op deze afdeling afstudeer. Aan de hand van het ESH-model (figuur 1) is de facilitaire organisatie beschreven en geanalyseerd.

1. Strategie

Aangezien de facilitaire organisatie niet een strategie naleeft, zijn hierover geen beleidsplannen aanwezig (afdelingsplan e.d.). “Het afdelingsplan wordt met name gezien als het middel om de bestaande organisatie te verbeteren.”⁸ De facilitaire organisatie van CAI Westland werkt niet met een strategie. Het ontbreken van een strategie valt hoogstwaarschijnlijk te verklaren uit het feit dat men ten eerste de facilitaire organisatie niet ziet wordt als zelfstandig onderdeel en ten tweede omdat men niet over alle vaardigheden beschikt om een strategie tot stand te brengen. Als deze strategie ontbreekt zal de algehele bedrijfsstrategie moeten worden nagestreefd. Echter ook een duidelijke omschrijving van de algehele bedrijfsstrategie is niet te vinden. Om toch een strategie voor de facilitaire afdeling op te kunnen stellen is het noodzakelijk eerst een visie te formuleren. Om de visie te bepalen moet allereerst nagegaan worden hoe het management de toekomst ziet⁹, welke ontwikkelingen relevant zijn en welke rol in die toekomst voor de facilitaire organisatie is weggelegd. Vanuit de visie wordt vervolgens een missie voor de facilitaire organisatie opgesteld. Aan de hand van de missie kunnen geformuleerde doelen en daarop afgestemde activiteiten op deelterreinen geformuleerd worden en gebruikt worden voor het formuleren van een strategie.

Visieformulering voor de facilitaire organisatie

Een visie is het beeld wat men van de toekomst heeft. Deze is op de volgende methode geformuleerd. Mijn eigen visie wordt naast een breed spectrum aan theoretische invalshoeken en zienswijzen gelegd. Deze worden geconfronteerd met de perspectieven van het management, de directeuren en de facilitaire organisatie zelf. “Hierdoor ontstaat een verdieping en een betere kijk op de samenhang en worden mogelijk nieuwe invalshoeken ontdekt” (Horman 1998).

De facilitaire organisatie richt zich op het verlenen van producten en diensten aan met name interne klanten van CAI Westland met als doel een effectieve en efficiënte ondersteuning van primaire processen.

Missieformulering voor de facilitaire organisatie

Voortvloeiend uit de visie kan de missie opgesteld worden.

“In een missie kan antwoord worden gevonden op de vraag wat de facilitaire organisatie wil betekenen voor haar medewerkers, voor haar klanten, doelgroepen of andere belanghebbenden. Wil een missie bekentenis hebben voor de medewerkers, dan zal ze gebaseerd moeten zijn op de ideeën, opvattingen en ambities die men met elkaar deelt, of wil delen. De missie dient de basis te zijn voor het formuleren van de lange termijn doelen, maar is ook een richtsnoer voor het handelen van managers en medewerkers.”⁸ De onderstaande missie is volgens dezelfde methode als de visie opgesteld.

⁸ Dreimüller, A.P.: Het ondernemingsplan en de Balanced scorecard, over richting en verrichting.

⁹ Dit komt naar voren in bijlage 3 en 4 en in de interviews met klanten, die tevens managers zijn.

De facilitaire organisatie streeft naar een kostenbewuste en klantgerichte dienstverlening, met een weloverwogen pakket van producten en diensten, dat aansluit op de eisen en wensen van de verschillende BV's van de CAI Westland.

Strategieformulering van de facilitaire organisatie

Het proces van strategievorming in een innovatieve organisatie als CAI Westland heeft een aantal opvallende kenmerken. “Het is niet erg als een aantal zaken mislukt zolang andere dingen maar weer goed aanslaan. Het ontwikkelen van nieuwe producten of het inslaan van een andere weg wordt gezien als een leerproces.”¹⁰ Om deze redenen is er waarschijnlijk geen strategie geformuleerd, noch voor de gehele noch de facilitaire organisatie.

“De strategie staat beschreven als een consistent geheel van besluiten en acties met betrekking tot de richting van bedrijfsactiviteiten alsmede de samenhang tussen activiteiten, branches en markten (strategisch plan).” (Dreimüller) Men kan de strategie ook zien als een wijze waarop de doelstellingen worden gerealiseerd. Uit gesprekken met directeur¹¹, directeurbedrijfsvoering¹² en facilitair manager blijkt dat de onderstaande doelstellingen voor de facilitaire organisatie geformuleerd kunnen worden:

- professionaliseren van de facilitaire organisatie:
 - digitaliseren archief voor juli 2005
 - opzetten toegangscontrolesysteem voor alle locaties voor juli 2005
 - optimaliseren post voor eind 2004

Zoals ik al had vermeld wordt er niet gewerkt volgens een visie, missie of strategie. Hierdoor werkt iedere medewerker min of meer voor zich en is er niet echt sprake van een samenhangend geheel.

2. Structuur

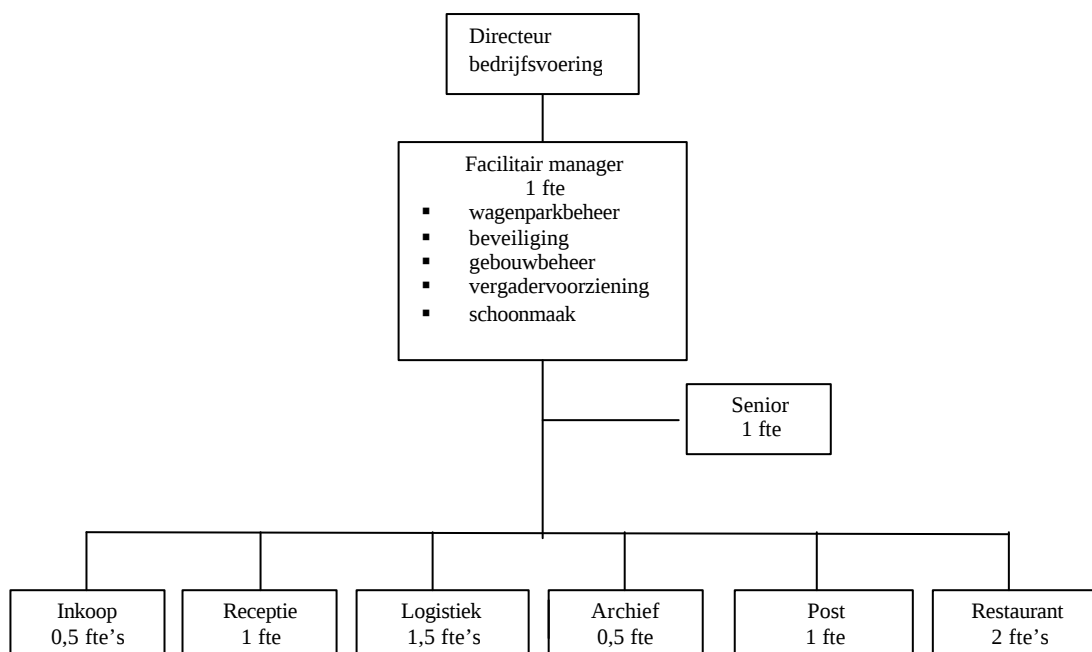
De structuur van een organisatie beschrijft de verdeling van de verantwoordelijkheden en bevoegdheden en de daarbij horende taken. De facilitaire organisatie is onderdeel van CAI Westland en verleent service aan alle medewerkers van alle locaties in Naaldwijk. Er is binnen de facilitaire organisatie sprake van een platte organisatie en korte communicatielijnen. Alle communicatie verloopt mondeling of via e-mail. Dit heeft als voordeel dat er snel beslissingen genomen kunnen worden in ad-hoc situaties. De rol van de facilitaire organisatie is uitvoerend. De facilitair manager valt onder de leiding van de directeur bedrijfsvoering. Tot bestedingen van € 10.000,- is de facilitair manager budgetverantwoordelijk. Beslissingen waarvan de bedragen deze limiet te boven gaan worden besloten door de directie. De facilitair manager en de directeur bedrijfsvoering hebben tweewekelijks overleg.

De facilitaire organisatie is één van de concernafdelingen binnen de organisatie CAI Westland (zie voor de structuur van de gehele organisatie figuur 3 paragraaf 3.1). De structuur binnen de facilitaire organisatie kan als volgt weergegeven worden.

¹⁰ Reijnders: De innovatieve organisatie, blz. 5 (strategievorming).

¹¹ Zie bijlage 4: gesprek met directeur

¹² Zie bijlage 3: gesprek met directeur bedrijfsvoering.



Figuur 2. Organogram facilitaire organisatie

De directeur bedrijfsvoering heeft een intern beheersingsgerichte managementtaak. Dit houdt in leiding geven aan en beheersen van bedrijfsprocessen. De facilitair manager staat onder directe leiding van de directeur bedrijfsvoering. De belangrijkste taken zijn leidinggeven, sturen van activiteiten, nemen van operationele beslissingen, organiseren van werkzaamheden en motiveren van medewerkers.

De senior is ondersteunend aan de facilitair manager en houdt zich bezig met alle uitvoerende werkzaamheden van de facilitaire taken van de facilitair manager.

Het operationele niveau (terug te vinden in figuur 2, te weten inkoop, receptie, enz) heeft als taak een specifieke bijdrage te leveren aan de verschillende bedrijfsprocessen. De operationele medewerkers zijn verantwoordelijk en bevoegd voor het uitvoeren van de facilitaire taak, waarvoor zij zijn aangesteld.

Verantwoordelijkheden van sommige medewerkers zijn nog onduidelijk, omdat de afdeling pas 6 maanden geleden is ontstaan en bepaalde functieomschrijvingen nog ontbreken.

Taken die nog ontbreken zijn: planning, doorgeven van informatie topdown en bottom-up, het onderhouden van interne en externe contacten en rapporteren. Mijn inziens vallen deze taken precies tussen de verantwoordelijkheden van de directeur bedrijfsvoering en de facilitair manager.

3. Managementstijl

“Onder managementstijl wordt hier verstaan de kenmerkende gedragspatronen van het management. De managementfunctie is in alle niveaus in de organisatie aan te treffen. Managen is te definiëren als de dingen gedaan krijgen voor en door mensen.”¹³

De stijl van leiding geven van de managers heeft grote invloed op het resultaat van de facilitaire afdeling. Veelal geldt managementstijl als één van de belangrijkste cultuurbeïnvloeders en motivatoren. De managementstijl van de facilitair manager is ondersteunend en delegerend. De facilitair manager geeft weinig sturing en een lichte ondersteuning aan de medewerker.

¹³ www.tg.nl

4. Systemen

Het systeem in het ESH-model betreft de richtlijnen en procedures die gericht zijn op beheersing van de processen. Hierbij spelen normstelling, planning, toetsing en bijsturen een rol.

Systemen dienen onder meer zinvol, hanteerbaar en praktisch te zijn, want ze moeten echt gebruikt kunnen worden. Systemen dienen zaken te regelen die organisatorisch echt van belang zijn en informatie te leveren waarnaar gehandeld kan en zal worden. Systemen moeten ook economisch verantwoord zijn (kosten van invoering/handhaving ten opzichte van baten bij het gebruik ervan) en organisatorisch reëel.

Omdat de facilitaire afdeling nog niet lang geleden is opgericht zijn er geen procedures. Wel is het de dienst 'logistiek' processen aan het omschrijven. Natuurlijk zijn er wel bepaalde procedures en processen, maar deze zijn niet eenduidig en nergens inzichtelijk.

5. Personeel

Met personeel worden de karakteristieken en vaardigheden van de medewerkers van de facilitaire afdeling bedoeld. Binnen de facilitaire organisatie wordt zelfstandig gewerkt. Iedereen werkt voor zich en heeft nauwelijks in de gaten wat er om hen heen gebeurt. De facilitaire medewerkers krijgen grote vrijheid, er vindt weinig tot geen controle/sturing plaats. Opleidingen worden gestimuleerd door het management aangezien de facilitaire organisatie nog in de kinderschoenen staat. De facilitaire organisatie is een organisatie die bestaat uit mensen vanuit het westland en omstreken. De westlandse cultuur kan gekarakteriseerd worden als 'niet denken maar doen'. De medewerkers zijn hard werkend, bereid tot inzet en flexibel.

6. Cultuur

"De cultuur van een organisatie bestaat uit de gedeelde opvattingen en gedragingen van de medewerkers in de organisatie, gevoed en geleid vanuit de gemeenschappelijke normen en waarden." (Van Doorn & Lammers, 1975)¹⁴

Mijns inziens is de cultuur binnen de facilitaire organisatie informeel. Binnen de diensten is de samenwerking goed, echter tussen de diensten is dit voor verbetering vatbaar. Ik zie dat mensen individueel werken. Iedere dienst heeft zijn eigen werkzaamheden en men heeft weinig inzicht in andermans zaken of problemen.

Volgens mij kan de communicatie tussen de taakvelden beter verlopen, want vaak zijn er onduidelijkheden en de klant is hiervan de dupe.

Zoals al bekend was heerst er binnen de organisatie een westlandse cultuur. Het werk wordt ad-hoc aangepakt en medewerkers zijn gehoorzaam en hebben veel eigen initiatief. De manier waarop gezag wordt uitgevoerd sluit hierop aan. De beloning gebeurt middels loon en complimenten onderling. De cultuur van de facilitaire organisatie is niet anders dan de gehele organisatie, zie dus ook de cultuuromschrijving in paragraaf 3.1

¹⁴ Ontwerp en invoering, p. 97.

2.1.2. Analyse facilitair assortiment

In deze paragraaf worden de facilitaire producten en diensten weergegeven onder de noemer facilitair assortiment. Er wordt toegelicht hoe deze georganiseerd worden en met welke middelen. Aan de hand van deze informatie worden conclusies gegeven in sterkten en zwakten over het functioneren van de diensten.

Aan de hand van participatie, observatie en interviews met facilitaire medewerkers¹⁵ zijn de facilitaire diensten (dit zijn wagenparkbeheer, inkoop, enz) omschreven die door de facilitaire organisatie worden aangeboden (zie figuur 2, pagina 18). De omschrijving is opgesteld aan de hand van het 'BOR-schema' (zie bijlage 5, pagina 15). Dit model is ontworpen door Dhr. Hardjosusono om een overzichtelijke omschrijving te kunnen maken van de facilitaire organisatie. Het model is ontworpen door de bestaande theorie aan te passen aan facilitair management.

Logistiek / Magazijn

Er is een centraal magazijn waar alles wordt opgeslagen. Alleen de kabels, en andere grote voorwerpen (van CAIW Netwerken) worden opgeslagen op een andere locatie, omdat hier onvoldoende ruimte voor is. Voor het centrale magazijn is de magazijnmeester verantwoordelijk voor de voorraden en de logistieke processen.

Tevens zijn hier 2 medewerkers werkzaam. Allen vallen onder directe leiding van de facilitair manager, die hier een leidinggevende en coördinerende rol heeft. Er is sprake van onderlinge verrekening naar de BV's. Het magazijn is alleen een kostenpost.

Post

De inkomende en uitgaande post is centraal georganiseerd. De post wordt tweemaal daags verspreid over de verschillende panden in Naaldwijk (iedere BV heeft haar eigen pand) en afdelingen en uitgaande post wordt weer mee terug genomen. Dit wordt gedaan door een facilitaire medewerker, die onder directe leiding van de facilitair manager staat. Ook de faxen en koeriersdiensten gaan via dit centrale punt. De dienst 'post' levert geen opbrengsten op. Het beleid wordt opgesteld door de facilitair manager die tevens verantwoordelijk is voor het budget.

Inkoop

Het taakgebied inkoop is decentraal georganiseerd. De inkoop van facilitaire artikelen (kantoorartikelen, schoonmaakartikelen, automatenartikelen, bedrijfskleding) wordt gedaan door een aparte inkoper (0,5 fte). Alle andere inkopen worden gedaan door de magazijnmeester en inkoopspecialisten binnen het primaire proces. Via een voorraadbeheersysteem worden bestelformulieren ingevuld. Deze worden gefaxt en een kopie wordt naar de financiële administratie gestuurd. Als de goederen binnenkomen wordt de pakbon gecontroleerd en wordt in het computerprogramma de binnengekomen goederen afgeboekt. De factuur gaat door naar de financiële administratie, die deze betaalt. De dienst 'inkoop' is alleen een kostenpost.

Receptie

De receptie is centraal georganiseerd. Alle telefoontjes voor alle locaties komen hier binnen en worden doorverbonden. De receptie wordt bezet door 2 medewerkers (1 fte), en vallen onder directe leiding van de facilitair manager. De rol van de fm'er is hier leidinggevend en coördinerend. De receptie levert geen opbrengsten op.

¹⁵ Zie bijlage 6A: topiclijst interview facilitaire medewerkers

Archief

Het archief is centraal georganiseerd en wordt uitgevoerd door één medewerker (0,5 fte) die onder directe leiding van de facilitair manager staat. Deze is hier wederom leidinggevend en coördinerend. Het archief is alleen een kostenpost. Alle financiële- en abonneeadministratieve stukken worden verzameld en handmatig gearhiveerd. De directiestukken en plattegronden van de netwerken worden elders gearhiveerd.

Wagenparkbeheer

Het wagenparkbeheer wordt centraal gecoördineerd. Het uitvoerende gedeelte wordt uitbesteed aan een garage. Het beleid is vastgesteld door de directie, de rol van de facilitair manager is hier adviserend en coördinerend. Er vindt onderlinge verrekening plaats naar de BV's. Voor CAI Westland is het wagenparkbeheer een kostenpost.

Schoonmaak

De schoonmaak wordt centraal gecoördineerd door de facilitair manager. De schoonmaak is uitbesteed aan Bride & Fresh. Deze maken iedere werkdag tussen 19.00 en 22.00 uur alle panden in Naaldwijk schoon. De schoonmaakwerkzaamheden zijn vastgesteld tegen een vast contract. Indien er extra werkzaamheden uitgevoerd worden, vallen deze binnen het contract en worden vermeld op het desbetreffende schoonmaakformulier. De schoonmakers hebben zelf een beveiligingssleutel, waar de sleutel gebruikt wordt staat geregistreerd. De schoonmakers zijn tevens verantwoordelijk voor de afsluiting van het gebouw en het aanschakelen van het alarm.

Beveiliging en Bedrijfshulpverlening (BHV)

De beveiliging van het pand is uitbesteed aan WVD (Westlandse Veiligheidsdienst) en wordt centraal gecoördineerd door de facilitair manager. Het beleid is vastgesteld door de directie, waarin een adviserende rol is weggelegd voor de facilitair manager. De kosten worden verrekend naar de BV's. (dat wil zeggen iedere BV heeft z'n eigen pand en eigen beveiliging, waar zij de kosten voor dragen).

Het beleid voor de BHV wordt vastgesteld door het hoofd BHV. De BHV'ers zijn verspreid over de verschillende locaties. De facilitair manager is verantwoordelijk voor het leveren van goederen en diensten ten behoeve van de BHV.

Voor de brandbeveiliging zijn aanwezig: een brandmeldinginstallatie, een ontruimingsplan, EHBO kisten en een BHV-plan. De kosten komen voor rekening van de facilitaire organisatie.

Gebouwbeheer

Het onderhouden van de 3 panden (iedere BV heeft haar eigen pand) wordt centraal gecoördineerd door de facilitair manager. Indien er werkzaamheden worden geconstateerd, wordt dit gemeld aan de facilitaire afdeling, deze gaan dan een oplossing hiervoor zoeken. De uitvoerende taken worden uitbesteed aan interne dan wel externe specialisten. De kosten worden doorbelast naar de verschillende BV's.

Restaurant

Er is een centraal bedrijfsrestaurant, voor alle medewerkers van CAI Westland. De panden liggen op loopafstand van elkaar, dus iedere medewerkers is in staat van deze voorziening gebruik te maken. Het bedrijfsrestaurant wordt bezet door twee medewerkers die onder directe leiding van de facilitair manager vallen. Deze heeft hier een adviserende en coördinerende rol. Het bedrijfsrestaurant heeft beperkte

openingstijden en een redelijk breed assortiment. De koffie- en snoepautomaten op de verschillende locaties worden iedere middag bijgevuld en onderhouden door de restaurantmedewerkers. Tevens als er vergaderingen zijn zullen zij in de behoeften voorzien. Toestemming tot bijzondere behoeften (borrel, gastenlunch) dienen te worden verzocht bij de facilitair manager. De dienst opereert kostendekkend en kosten van bijzondere bijeenkomsten wordt doorbelast naar de desbetreffende BV. De inkopen worden door de restaurantmedewerker zelf gedaan. Deze gaat eens in de 14 dagen naar de groothandel, om de houdbare artikelen in te kopen. Alle verse goederen worden als grondstoffen ingekocht. Zo worden de belegde broodjes door de restaurantmedewerkers zelf klaargemaakt. Alle artikelen die in de automaten gaan en schoonmaakartikelen worden via een bestelformulier besteld bij de ‘inkoopdienst’, die deze weer bestelt bij de leverancier.

2.1.3. Conclusie

Hieronder worden conclusies van de onderzoeker samengevat die voortkomen uit de interne analyse en de analyse van het facilitaire assortiment:

Sterkten

- De korte communicatielijnen in de structuur van de organisatie zorgen ervoor dat er ad-hoc beslissingen genomen kunnen worden, dit past bij de dynamische en innovatieve organisatie.
- De managementstijl is tevens licht ondersteunend, dit zorgt ervoor dat de facilitaire medewerkers ruimte hebben hun expertise uit te voeren.
- De samenwerking binnen diensten is goed.
- De diensten post, receptie, inkoop, wagenpark, schoonmaak en restaurant functioneren naar tevredenheid, blijkt uit de onderzoeken, die in de volgende twee paragrafen staan weergegeven. De diensten logistiek en beveiliging zijn in ontwikkeling. Voor de dienst logistiek zijn werkgroepen opgericht en voor de beveiliging lopen onderhandelingen met aannemers.
-

Zwakten:

- Omdat er niet met een strategie wordt gewerkt door de facilitaire afdeling houdt deze zich nauwelijks bezig met de positionering binnen de totale organisatie. Strategische doelen ontbreken. Vervolgens ontbreekt het tactische niveau, hoe de doelen efficiënt en effectief behaald kunnen worden.
- De managementstijl is weinig sturend, hierdoor hebben medewerkers geen individuele doelen voor ogen en is de kans dat de facilitaire afdeling in kwaliteit stijgt klein. Systemen zijn niet of nauwelijks aanwezig binnen de facilitaire organisatie, dit leidt tot onoverzichtelijkheid.
- De samenwerking tussen de diensten kan verbeterd worden.
- De dienst archief kan verbeterd worden. Het systeem is onoverzichtelijk, heeft een achterstand en er zijn maar twee personen (1,5 fte) die dit archief bij kunnen houden. Dit is een belangrijk systeem van het primair proces, hierin staan namelijk alle klantgegevens.
- De dienst gebouwbeheer kan ook verbeterd worden. De contracten die lopen zijn onduidelijk, ieder gebouw heeft zijn eigen aannemers en het onderhoud gebeurt ad-hoc.

2.2 Sterkten en zwakten volgens interne klanten

Aan de hand van een vragenlijst¹⁶ (die is opgesteld aan de hand van de opzet van een klanttevredenheidsonderzoek) zijn klanten middels een open interview benaderd. Iedere medewerker die als contactpersoon fungeert van de facilitaire organisatie is benaderd (totaal 6 medewerkers). De uitwerkingen worden anoniem weergegeven, zodat de lezer de uitkomsten niet relateert aan een bepaalde persoon en open en eerlijkheid wordt gestimuleerd gedurende de interviews.

Tijdens het interview wordt het functioneren van de facilitaire organisatie besproken, om sterkten en zwakten te benoemen. Met dit kwalitatief onderzoek kunnen problemen van instanties, gebeurtenissen en personen beschreven en inzichtelijk gemaakt worden. Er is een opsplitsing gemaakt in de 3 verschillende BV's, omdat deze allen een ander primair proces hebben. We onderscheiden CAIW Netwerken, CAIW Diensten en CAIW Media. Het is van belang om de facilitaire afdeling zo in te richten dat deze op alle BV's aansluit. Omdat tijdens de interviews zoveel mogelijk knelpunten geïntervieweerd zijn, zijn er meer zwakten dan sterkten benoemd.

CAIW Netwerken

Het primaire proces van CAI Netwerken is het in stand houden van het kabelnet en de apparatuur die benodigd zijn om de diensten te kunnen aanbieden. Deze BV is gevestigd in een apart pand.

Zij maken van de volgende facilitaire diensten gebruik: logistiek / magazijn, post, schoonmaak, interieur, gebouwonderhoud, kleine verbouwingen en verhuizingen, wagenparkbeheer, receptie, beveiliging en het restaurant.

Sterkten

De facilitaire afdeling is goed bereikbaar. Zij zijn te bereiken via mail, telefoon of op de locatie zelf. CAI Netwerken maakt veel gebruik van de service van de facilitaire organisatie. De klachten worden altijd snel verholpen en de facilitaire organisatie schakelt altijd expertise in, indien zij dit zelf niet hebben. Tevens wordt die aannemer benaderd waarmee de klant tevreden is.

Zwakten

Enkelen konden geen goede invulling geven aan het begrip facilitair management, zij verstaan eronder: alles om het gebouw en de leefbaarheid van het gebouw. Het gevaar hierbij is dat klanten geen volledig beeld hebben van wat de facilitaire organisatie voor hen kan betekenen en hier dus niet optimaal gebruik van maken.

Na indiening van een klacht of wens verloopt de communicatie niet optimaal. De klant wordt niet op de hoogte gehouden van de voortgang en er wordt niet opnieuw afgestemd wat de wensen en eisen van de klant zijn. Ook is het vaak voor de klant onduidelijk wanneer het probleem wordt verholpen en op welke wijze. Om een voorbeeld te geven; problemen die verholpen moeten worden door externen (bijvoorbeeld aannemers), worden vaak op vrijdagmiddag gepland, wanneer de facilitaire medewerkers zelf afwezig zijn. De klanten moeten er vaak zelf voor zorgen (ontvangst, wijzen van de weg, etc.) dat de aannemer het probleem kan verhelpen. Omdat de kosten worden doorbelast is het van groot belang dat de facilitaire medewerkers de klanten informeren over de kosten die een opdracht of operatie met zich meebrengt.

¹⁶ Zie bijlage 6B: Topiclijst interviews interne klanten

Als laatste werd opgemerkt dat het van belang is dat de facilitaire afdeling een kader stelt en dat de coördinatie over het geheel verbeterd moet worden. (de facilitaire medewerkers/ manager moeten facilitaire taken naar zich toe trekken i.p.v. afstoten)

CAIW Diensten

Onder deze BV vallen het SPOS (klantenservice), Servicepunt, Helpdesk en het Radiostation. Ook deze BV is bevestigd in een apart pand. Omdat deze diensten (behalve het radiostation) 3 jaar geleden zijn opgericht, hebben zij veel facilitaire taken zelf ontwikkeld en maken dus geen gebruik van de facilitaire organisatie.

De BV is tevreden met hun eigen facilitaire diensten, hierdoor is het lastig deze uit handen te geven en te laten uitvoeren/beheren door de facilitaire organisatie. Toch is dit noodzakelijk voor de efficiency en effectiviteit.

Sterkten

Zij hebben een goed beeld van het begrip facilitair management: optimaal ondersteunen van het primaire proces, zonder dat de klanten hier ook maar enigszins aandacht aan hoeven te schenken.

Zwakten

De facilitaire afdeling heeft weinig inzicht in het primaire proces van de organisatie. Ze weten niet welke contracten er al lopen en tonen weinig initiatief, dit komt mede doordat de BV het liever zelf blijft doen. Het is van belang dat de facilitaire medewerkers zich meer in deze BV gaan verdiepen, hiermee vertrouwen winnen en uiteindelijk de facilitaire diensten en producten gaan leveren.

CAIW Media

Hierbij worde ook de concern- en stafafdelingen betrokken van CAI Westland (zie organisatiestructuur, figuur 3, bladzijde 29). Deze zijn namelijk samen ondergebracht in één locatie. Zij maken gebruik van de volgende diensten: post, receptie, kantoorartikelen, archief, schoonmaak, beveiliging, gebouwbeheer en restaurant.

Sterkten

Zij zijn tevreden over de verschillende facilitaire diensten. Ze weten waar ze moeten zijn, over de kwaliteit zijn ze tevreden, de levertijd is ook altijd prima. De klant ziet wel in dat de facilitaire medewerkers erg hun best doen, maar er zijn nog enkele aanmerkingen.

Zwakten

De klant heeft enkele opmerkingen over de service en de communicatie. Als er bijzondere wensen of klachten zijn worden ze nauwelijks op de hoogte gehouden van de voortgang, tevens vindt er weinig afstemming plaats. Zij verwachten van de facilitaire medewerkers dat zij meer meedenken met de klant en een goede service bieden tot aan het einde. Mijn constatering is dat de facilitaire organisatie nog niet gestructureerd genoeg werkt, hierdoor worden bepaalde dingen uit het oog verloren en wordt er niet goed gecommuniceerd. Soms komt dit doordat ze niet over alle vaardigheden beschikken om dit goed aan te pakken.

2.3 Sterkten en zwakten volgens facilitaire medewerkers

Om me te kunnen oriënteren en een analyse te maken heb ik oriënterende interviews gehouden met facilitaire medewerkers. Vervolgens heb ik door middel van observatie en participatie globale omschrijvingen gemaakt van de facilitaire diensten / producten die in paragraaf 2.2 zijn weergegeven. De oriënterende interviews heb ik gehouden aan de hand van een vragenlijst¹⁷, waarvan de uitwerking is bijgevoegd in bijlage 6A (pagina 18). De sterkten en zwakten worden kort geformuleerd en de uitwerking staat in de volgende paragraaf.

Sterkten:

- Het oprichten van een facilitaire organisatie is al een stap in de goede richting, gezien de behoefte aan structuur vanwege de groei.
- Er wordt veel geïnvesteerd in cursussen en opleidingen.
- Er worden werkgroepen geformuleerd die de samenwerking zal verbeteren.

Zwakten:

- De communicatie van het strategisch niveau naar het operationele is niet helder en duidelijk, door het ontbreken van een goed middenkader.
- Er is weinig kennis en ervaring aanwezig op het gebied van facilitair management.
- Er is gebrek aan communicatie binnen de facilitaire organisatie.
- Procesbeschrijvingen en planmatige aanpakken ontbreken.

2.4 Eindresultaten

In het afgelopen hoofdstuk is de interne analyse uitgevoerd vanuit oogpunt van de onderzoeker, de interne klanten en de facilitaire medewerkers. Hieruit komen de onderstaande sterkten en zwakten voort.

Sterkten

- De westlandse cultuur (ad-hoc, hard werken, bereid tot inzet en flexibiliteit), en de korte communicatielijnen, zorgen voor snelle beslissingen in ad-hoc situaties en sluiten aan op het dynamische en innovatieve karakter van het primaire proces.
- Er zijn binnen de organisatie mogelijkheden tot opleidingen.
- Binnen de facilitaire taakvelden is de samenwerking goed.
- De facilitaire organisatie is goed bereikbaar, heeft een snelle service en levertijd, en schakelt indien nodig expertise in.

Zwakten

- De samenwerking tussen de facilitaire diensten is niet optimaal; er wordt individueel gewerkt. De facilitaire medewerkers hebben weinig inzicht in elkaars werkzaamheden alsmede de structuur van de organisatie.
- De managementstijl is niet verhelderend en stimulerend genoeg. Tevens ontbreken de volgende managementtaken: planning, doorgeven van informatie

¹⁷ Kempen P.M. & Keizer, J.A.: Advieskunde voor praktijkstages, p 75.

topdown en bottom-up, het onderhouden van interne en externe contacten en rapporteren.

- Er wordt niet gewerkt volgens een visie, missie of strategie. Hierdoor is de richting waarin gewerkt wordt onduidelijk en is er weinig samenhang binnen de facilitaire organisatie.
- Er is onduidelijkheid over het begrip facilitair management, zowel bij klant als bij facilitaire medewerker. Waardoor het voor beide partijen onduidelijk is welke diensten onder de facilitaire organisatie (kunnen) vallen. Dit komt mede doordat er weinig kennis en ervaring aanwezig is op het gebied van facilitair management binnen CAI Westland.
- De afstemming, nazorg en communicatie met de klant toont gebreken.
- De facilitaire organisatie is niet genoeg gericht op het betrekken van *alle* facilitaire taken die met de huidige facilitaire diensten te maken hebben. Hierdoor is het moeilijk het overzicht te houden over de totale dienst en zorgt dit niet voor efficiency.
- Er is geen inzicht in de primaire processen van de BV's, hierdoor is de service en klantgerichtheid niet optimaal.
- De aansturing vanuit het management verloopt niet gestructureerd. Beslissingen worden vaak genomen zonder de betrokkenen te raadplegen, Tevens wordt belangrijke informatie niet zorgvuldig doorgesluisd naar lagere lagen in de organisatie.

Algehele Conclusie

Er is binnen de facilitaire organisatie gebrek aan informatieverwerking, kennis en ervaring. Hierdoor is de service naar de klant toe gebrekkig en is het totaalbeeld van de facilitaire organisatie onoverzichtelijk. De scholing van de facilitair manager en medewerkers zal de kennis van de facilitaire afdeling doen verhogen.

De specialisatie van de afzonderlijke facilitaire diensten voldoet aan de eisen van de klant. Problemen ontstaan echter als facilitaire diensten moeten samenwerken om een probleem op te lossen. Het op schrift stellen van procedures geeft de mogelijkheid meer inzicht te verkrijgen in elkaars werkzaamheden en zo dit probleem te minimaliseren.

Door gebrek aan strategische doelen is de richting van de facilitaire organisatie onduidelijk. De facilitaire organisatie heeft onvoldoende inzicht in de primaire processen van de BV's, waardoor een eenduidige gezamenlijke strategie niet bepaald kan worden. Door meer inzicht te krijgen in de omgeving van de facilitair organisatie (de primaire processen) zal de facilitaire organisatie beter in staat zijn de primaire processen te ondersteunen en een toegevoegde waarde te leveren. Tevens dient de communicatie binnen de facilitaire organisatie en met de klant verbeterd te worden. Binnen de facilitaire organisatie op het gebied van samenwerken en communicatie vanuit management. Met de klant op het gebied van afstemming en nazorg.

3. Externe analyse

Ontwikkelingen in de maatschappij hebben consequenties voor de facilitaire organisaties. In de eerste paragraaf wordt het primaire proces van CAI westland geanalyseerd. Dit primaire proces vormt de directe omgeving van de facilitaire organisatie. Ontwikkelingen hierbinnen kunnen gezien worden als een bedreiging of een kans voor de facilitaire organisatie.

Daarna worden de trends en ontwikkelingen op het gebied van facilitair management geanalyseerd.

Ten derde worden de resultaten uit externe onderzoeken bij soortgelijke organisaties weergegeven.

Als laatste zullen de mogelijkheden ten aanzien van het facilitair assortiment omschreven worden.

Deze analyses en onderzoeken zullen resulteren in kansen en bedreigingen voor de facilitaire organisatie binnen CAI Westland en worden weergegeven in de laatste paragraaf.

3.1 Analyse CAI Westland

Eerst wordt CAI Westland en de markt waarop CAI Westland actief is omschreven. Daarna wordt aan de hand model een analyse gemaakt van CAI Westland.

CAI Westland heeft 3 dochterondernemingen, te weten:

➤ CAIW Netwerken B.V.:

Deze dochter is verantwoordelijk voor de netwerken en apparatuur zelf. Zij plegen het onderhoud en verzorgen de installaties. Dit betreft vooral de werkzaamheden aan het kabelnetwerk. Ook de aanleg van de bekabeling staat onder de verantwoordelijkheid van deze dochter.

➤ CAIW Diensten B.V.:

Grofweg kan dit gezien worden als de internetdochter. Dit is de internetprovider en opereert momenteel onder de naam Kabelfoon. CAIW Diensten B.V. heeft sinds 2001 een eigen dochter, IGR B.V.

CAIW Diensten zelf verricht internetdiensten voor particulieren en IGR verzorgt het zakelijke internet. IGR is gehuisvest in Hoogvliet en wordt niet ondersteund door de facilitaire organisatie. Dit omdat IGR alleen financieel verbonden is met CAI Westland en verder geheel zelfstandig is. Van internetdomeinen en de bouw of hosting van websites tot e-mail faciliteiten. Onder CAIW Diensten valt ook de helpdesk en de CAIWEB Infoshop waar klanten hun modems kunnen afhalen en overige randapparatuur kunnen kopen.

De diensten bestaan uit de levering van Internettoegang via kabel, ADSL, telefoon en WiFi-netwerken (draadloos internet) en kerkradio via de infrastructuur van CAIW Netwerken B.V. en andere kabelexploitanten in andere gebieden in Nederland.

➤ CAIW Media B.V.:

Zij verzorgen (figuurlijk gezien) de inhoud van de kabels, de content zoals het genoemd wordt. Zij zorgen voor de inhoud en dus de zenders voor de kabeltelevisie en de radio.

Daarnaast is ook Radio Westland opgenomen in deze dochter die de radioprogrammering via de kabels verzendt. De diensten bestaan uit het uitgeven van de

tijdschriften HA Kabel en HA Internet, de exploitatie van ad-insertion (reclame op buitenlandse kanalen) en alle Televisie en Radio-kanalen boven het 'must-carry'-pakket (verplicht). Ook exploiteert CAIW Media de lokale radiozender "Radio Westland".

Markt

CAI Westland beweegt zich zowel op de consumenten als de zakelijke markt. De dienstverlening bestaat uit een publiekelijk en een commercieel aspect. Het publiekelijke aspect zorgt voor het beheer en het beschikbaar stellen van het kabelnetwerk (aan CAIW Diensten). Het commerciële aspect is puur de levering van radio en tv-signalen, alsmede internettoegang. Op de kabelexploitantenmarkt is er in principe nog geen echte concurrentie aangezien iedere huishouding gebonden is aan een eigen kabelnetwerk. Op die dienstverleningsmarkt voor radio en tv is er wel enige concurrentie met leveranciers van etherfrequenties, digitenne en satellietontvangst. Op internet gebied wordt er enige concurrentie onderkend van de ADSL- en telefoondienstaanbieders. Door zeer goede diensten en een breed abonnementen pakket aan te bieden tegen de laagst mogelijke prijs, is CAI Westland de afgelopen jaren aan zeer grote groei onderhevig geweest.

Het 7S-model

Om inzicht te krijgen in de werkzaamheden van de klanten (medewerkers van CAI Westland) van de facilitaire organisatie, wordt het primaire proces¹⁸ omschreven. Dit wordt gedaan aan de hand van het model van Mc. Kinsey (eigenlijk voormalige Mc Kinsey medewerkers), genaamd 7-S-model¹⁹. De kern van het model is het bepalen van de relaties tussen de 7 belangrijke factoren, waarmee een organisatie wordt beschreven en geanalyseerd. Een succesvolle organisatie zal deze sleutelfactoren bekijken als kompassen die met het oog op een doelmatige integratie, allen in een zelfde richting zullen moeten wijzen.

Dit model is gekozen, omdat het een combinatie is tussen beschrijvende en maatgevende elementen en dus geschikt om een huidige situatie in kaart te brengen. De uitgebreide analyse en het model zijn weergegeven in bijlage 2, bladzijde 8.

Missie (Shared Values)

CAI Westland is een door en voor de inwoners van het Westland in het leven geroepen organisatie zonder winststreven met als missie het (helpen) duurzaam ontwikkelen en ontsluiten van het Westland op het gebied van infotainment, spraak en datacommunicatie langs elektronische weg.²⁰

Strategie

De strategie van CAI Westland bestaat uit 3 onderdelen²¹:

- Actieve ontwikkeling van innovatieve producten en technieken. Dit willen ze bereiken door investeringen in onderzoeks- en ontwikkelingsprojecten en in het opleiden van personeel.
- Positionering op de markt behouden bij toenemende concurrentie, door verhoging van de klantgerichtheid: leverings- en betalingsmogelijkheden
- Voortgaande groei van de particuliere en zakelijke internetmarkt.

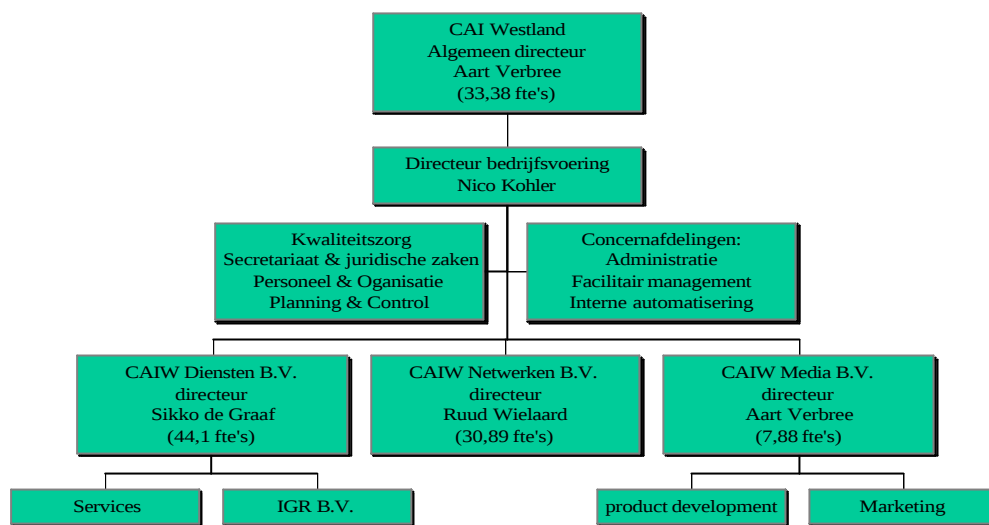
¹⁸ Primair proces kan worden vertaald naar het fundamentele hoofdproces, waar de organisatie van leeft.

¹⁹ www.floor.nl

²⁰ Jaarverslag 2002 Regeling CAI Westland

²¹ Beleidsnotitie aan het algemeen bestuur 20 december 2001

Structuur



Figuur 3: Organogram CAI Westland

Het bestuur van de CAI Westland bestaat uit een algemeen bestuur, een dagelijks bestuur en de voorzitter. Het algemeen bestuur wordt samengesteld door afgevaardigden van de Gemeente Westland en Gemeente Midden-Delfland. De dagelijkse leiding is in handen van de algemeen directeur (de heer A. Verbree). Deze bepaalt per geval of hij een beslissing kan nemen zonder overleg met de afgevaardigden, voornamelijk afhankelijk van de financiële hoogte van het vraagstuk. De directeur bedrijfsvoering (de heer N. Köhler) draagt zorg voor de wijze waarop het bedrijf functioneert. Hij heeft een grotere beslissingsbevoegdheid dan de managers van de dochters en draagt ook de verantwoordelijkheid voor de ondersteunende functies binnen het bedrijf. Beleid m.b.t. producten, diensten en innovatie wordt bepaald door de algemeen directeur, de operationele aansturing valt onder de directeur bedrijfsvoering. Er zijn verschillende ondersteunende staffuncties, zoals kwaliteitszorg, secretariaat en juridische zaken, personeel & organisatie en planning & control. De concernafdelingen (die in tegenstelling tot de staffuncties uitvoerend zijn), waaronder Facilitair Management, vallen onder directe leiding van de directeurbedrijfsvoering en zijn onderdeel van de moederorganisatie.

Onder de bedrijfsonderdelen vallen de volgende afdelingen:

CAIW Netwerken:

- Systeembeheer
- Partnerbeheer
- Ontwikkeling & Nieuwbouw
- Werkvoorbereiding
- Uitvoering en toezicht
- Storing en onderhoud
- Netwerk Operations Control

IGR:

- Verkoop zakelijk
- Advies & Projecten zakelijk
- Verkoop en advies consumenten
- Collectieve contracten

Services:

- Helpdesk
- Infolijn
- Winkel & teleshop
- Klanten administratie

- Kwaliteit & systemen

Marketing

- Program management
- In- & externe PR
- Productmanagement
- Promotie
- Publicaties
- HA Kabel
- Internet
- Radio Westland

Cultuur (Staff, Style)

Hofstede, Sanders en Neuijen onderscheiden zes dimensies waarop de positie van een bedrijfscultuur kan worden aangegeven.²² Deze dimensies zijn:

- procesgericht tegenover resultaatgericht
- mensgericht tegenover werkgericht
- organisatiegebonden tegenover professioneel
- open tegenover gesloten
- strakke tegenover losse controle
- pragmatisch tegenover normatief

CAI Westland is resultaatgericht: collega's worden gezien als mensen die zich gemakkelijk voelen in onbekende en risicovolle situaties en die steeds hun uiterste best doen.

Mensgericht: met persoonlijke problemen wordt rekening gehouden, het bedrijf acht zich verantwoordelijk voor het welzijn van de medewerkers en dat van hun gezin.

Organisatiegebonden: identiteit van medewerker wordt bepaald door andere factoren dan opleidingsniveau, zoals tijd in dienst en contacten.

Gesloten karakter: Het is een soort familiebedrijf en dus lastig om hier tussen te komen.

Losse controle: men denkt niet geregeld aan kosten, activiteiten zijn lastig programmeerbaar en er worden nogal wat grappen gemaakt over bedrijf en werk.

Pragmatisch: het gaat in hoofdzaak om het dienstbetoon aan de klant, aan zijn wensen tegemoet komen en resultaten vindt men belangrijker dan het volgen van procedures.

Doordat CAI Westland niet werk- of proceduregericht is, is het lastig om efficiency te behalen.

Sterke punten van de dienstverlening (skills)

Middels haar dochterondernemingen levert CAI Westland technologisch geavanceerde, op maat toegesneden diensten aan bedrijven en particulieren op lokaal, regionaal en nationaal niveau op het gebied van radio, televisie, telecom en internet. De producten en diensten worden gekenmerkt door de hoogste kwaliteit tegen kosteneffectieve tarieven in een streven naar een positief rendement op geïnvesteerd kapitaal en middelen waarbij de uitkomsten van de bedrijfsactiviteiten ten goede komen aan de missie van de regeling. Speerpunten zijn:

- Integriteit, openheid en betrouwbaarheid
- Maatschappelijke verantwoordelijkheid
- Innovatief
- Klanten oriëntatie
- Werknemersklimaat

Systemen

Er zijn twee zeer belangrijke systemen binnen CAI Westland. Dit is het systeem waarin alle abonnees geregistreerd worden en het systeem waarmee alle kabelnetten op plattegronden worden geregistreerd. Daarnaast is er nog het interne automatiseringssysteem. Er zijn niet veel systemen binnen de organisatie, de dimensie 'losse controle' uit de cultuur veroorzaakt dit.

²² Keuning & Eppink; Management en organisatie, p 392.

Conclusies

Het feit dat CAI Westland zich op de publiekelijke en commerciële aspecten richt is een bedreiging voor de facilitaire afdeling. Aan de ene kant is CAI Westland een semi-overheid bedrijf anderzijds een innovatieve internetprovider. Het optimaal afstemmen van de facilitaire organisatie op beide processen is een lastige opgave.

Daarnaast is lastig inzicht te krijgen in primaire processen, omdat strategieën en structuren onduidelijk zijn alsmede het inzicht in de producten die de primaire processen leveren.

De cultuurkarakteristieken van een familiebedrijf bieden kansen voor de facilitaire organisatie. Goed onderbouwde ideeën zullen snel worden gedragen door het primaire proces, mits deze zijn neergelegd bij de juiste personen.

3.2 Trends en ontwikkelingen op facilitair gebied

Als onderdeel van de externe analyse worden de trends en ontwikkelingen²³ op facilitair gebied toegepast op de facilitaire organisatie van CAI Westland. Tevens zijn de brancheontwikkelingen onderzocht en bijgevoegd in bijlage 1. De trends en ontwikkelingen worden weergegeven in bedreigingen en kansen.

Bedreigingen

❖ Toename van extern verzelfstandigde facilitaire dienstverleners²⁴

Diverse facilitair managers spreken de verwachting uit dat in de toekomst meer extern verzelfstandigde bedrijven onafhankelijk van een moederorganisatie hun diensten zullen gaan aanbieden aan verschillende bedrijven. Dit kan als gevolg hebben dat CAI Westland niet gebruik maakt van de facilitaire organisatie maar van externe dienstverleners. Dit veroorzaakt ontslagen, tevens zal de facilitaire organisatie verder van het primaire proces afstaan, waardoor de kwaliteit van de dienstverlening zou kunnen afnemen.

❖ Meer eisen van de klant

Via informatievoorziening (internet) neemt de mogelijk van klant om benchmarking uit te voeren toe. De klant is steeds meer op de hoogte van de laatste ontwikkelingen op het gebied van facilitair management. De klant wordt mondiger en kritischer ten aanzien van de facilitaire organisatie. Zij verwachten meer van de facilitaire organisatie, dus de kans is groter dat zij ergens anders de dienst aantrekken, indien zij niet tevreden zijn.

Kansen

❖ Make or Buy²⁵

Make or buy is momenteel hot-item op de facilitaire beurzen en opleidingen. Bij uitbesteden wordt afgevraagd wat de toegevoegde waarde is van het extern aantrekken van diensten in tegenstelling tot het zelf produceren. Uitbesteden is een kans indien er beter inzicht komt in kosten en opbrengsten en uitbesteden goedkoper blijkt. Ook is meer flexibiliteit mogelijk bij uitbesteden. Zo zijn er tal van overwegingen die per facilitaire dienst onderzocht kunnen worden. Make or buy kan tevens een bedreiging vormen, dit staat omschreven bij 'toename van extern verzelfstandigde facilitaire dienstverleners'.

²³ zie bijlage 8: Trends en ontwikkelingen.

²⁴ Scheemaker; Besturing van facilitaire organisatie, p. 109.

²⁵ Scheemaker; Besturing van facilitaire organisatie, p. 111.

❖ Toename kennis- en informatiebeheerssystemen

Het optimaal ondersteunen van het primaire proces zal bijdragen aan de concurrentiepositie gezien de ontwikkelingen in de branche, zoals privatisering en concentratie.²⁶ De toename van kennis en informatiesystemen maakt het makkelijk inzicht te krijgen in het primaire proces en haar ontwikkelingen. Bij een dynamische organisatie als CAI Westland is dit extra belangrijk. Het gebruiken van kennis- en informatiesystemen draagt bij aan werken in teamverband, aan goede afstemming en tijdsbesparing, kortom efficiency.

❖ Centraal versus decentraal²⁷

Een belangrijke kernvraag is hoe 'hoog' of, met andere woorden, hoe centraal dergelijke coördinatiemechanismen, met bijbehorende bevoegdheden uiteraard, in de organisatie worden gelegd: het vraagstuk centraal versus decentraal. De structuur van een afdeling zelf en de positionering in het geheel zijn belangrijke factoren. Met deze factoren zal de facilitaire organisatie van CAI Westland de ondersteuning van het primaire proces kunnen versterken.

3.3 Onderzoek bij soortgelijke bedrijven

Om een beeld te krijgen hoe facilitaire organisaties bij soortgelijke bedrijven eruitzien en op welke wijze zij facilitaire producten / diensten organiseren is extern onderzoek verricht. Om het onderzoek binnen het tijdsbestek uit te voeren is er gekozen voor een drietal externe interviews. Er is gekozen voor grotere bedrijven dan CAI Westland, omdat deze vaak al gedwongen zijn pro-actief en professioneel te werken. Zo kan er gekeken worden hoe CAI Westland dit in een kleinere vorm aan zou kunnen pakken. De interviews zijn gehouden aan de hand van een topiclijst²⁸. Er is een interview gehouden bij de Gemeente Westland, Casema N.V. en Orange. De volledige uitwerking van de interviews is terug te vinden in bijlage 7.

Gemeente Westland

Een deel van CAI Westland heeft geen winstoogmerk, daarom is gekozen om bij één bedrijf te kijken die tevens geen winstoogmerk heeft. Een andere overeenkomst is dat het beide Westlandse bedrijven zijn, waarbij sprake is van dezelfde doelgroep.

Kansen

De Westlandse cultuur (zoals omschreven in paragraaf 2.1.1. bladzijde 19) is een blokkade als het gaat om professionaliseren. Deze blokkade probeert Gemeente Westland weg te werken door zoveel mogelijk werkgroepen op te richten om samenwerken te stimuleren.

Aan de communicatie van Gemeente Westland zou de facilitaire organisatie een voorbeeld kunnen nemen. Alle grote investeringen worden schriftelijk voorgelegd aan het Managementteam. Hierdoor worden afspraken schriftelijk vastgelegd en dient het document als naslagwerk voor alle belanghebbenden.

Een dienst die de facilitaire organisatie ook aan zou kunnen bieden, is het inrichten van een servicepunt. Ook al is CAI Westland een heel stuk kleiner, is het toch belangrijk om

²⁶ Zie bijlage 1: brancheonderzoek

²⁷ Krimpen; Facility Management in perspectief, p. 92.

²⁸ Zie bijlage 6C: Topiclijst interviews soortgelijke organisaties.

het overzicht te houden door klachten en wensen te registreren. Dit bevordert klantgericht en professioneel handelen en is een goede wijze van relatiebeheer.

Casema N.V.

Casema is marktleider van de markt waar CAI Westland zich op begeeft. CAI Westland concurreert door zich te richten op de glas en gras gebieden in Nederland, waarin zij gespecialiseerd zijn. Deze doelgroep heeft namelijk andere wensen dan de stadspersoon. Casema is ongeveer 15 keer zo groot als CAI Westland.

Bedreigingen

De facilitaire afdeling van Casema, Facilities, heeft bijna alle facilitaire taken uitbesteed. Het gevaar hierbij is dat externen niet dicht genoeg bij de klant staan. Voor CAI Westland is dit niet aantrekkelijk, omdat de taken te klein zijn.

Kansen

Hoofd Facilities stimuleert de teamvorming door maandelijks een afdelingsoverleg te houden. Hierin kunnen allerlei problemen worden aangereikt, zodat taakoverkoepelende problemen kunnen worden geïnventariseerd en opgelost. Ten eerste zullen de facilitaire medewerkers meer op de hoogte raken van elkaars werkzaamheden en vervolgens kennis met elkaar kunnen delen.

Jaarlijks wordt er een klanttevredenheidsonderzoek gehouden onder de medewerkers van Casema. De facilitaire organisatie van CAI Westland zou dit ook kunnen doen om de tevredenheid van de facilitaire producten en diensten te toetsen en tevens verbeterpunten te inventariseren.

Casema heeft ook een centraal servicepunt voor de klant, net zoals Gemeente Westland.

Orange

CAI Westland is een dynamische bedrijf. De directie neemt snel beslissingen om mee te gaan met de snel veranderende markt. Omdat de facilitaire organisatie pro-actief wil werken, maar dit lastig is in een dynamische bedrijf, is gekeken bij een soortgelijke dynamische bedrijf, namelijk Orange.

Kansen

De facilitaire afdeling van Orange, Facility Operations, werkt met een servicedesk voor de interne klanten, waardoor snel op uiteenlopende besluiten vanuit het primaire proces kan worden gereageerd.

Conclusie

Werkgroepen en afdelingsoverleggen kunnen zorgen voor teamvorming en inventarisatie van taakoverkoepelende problemen. 'Schriftelijke' beleidsvoorstellen zorgen voor inzichtelijkheid en overzichtelijkheid. Een servicepunt zorgt voor betere service richting klant en mogelijkheid tot informatieanalyse.

Klanttevredenheidsonderzoeken zorgen voor inzicht in wensen en eisen van de klant. Dit waren de kansen die uit de externe onderzoeken voortkwamen, hieruit kwamen geen nieuwe bedreigingen voort, die eerder nog niet naar voren zijn gekomen.

3.4 Mogelijkheden ten aanzien van het facilitair assortiment

In deze paragraaf wordt vanuit de theorie naar de mogelijkheden gekeken ten aanzien van het facilitair assortiment. Omdat deze (zoals is weergegeven in paragraaf 2.2) nog erg in ontwikkeling is, word hier niet zeer diep op ingegaan. In de adviezen zal ik ten aanzien van het facilitaire takenpakket mijn verwachtingen weergeven, die tot verbeteringen kunnen leiden. Aangezien mijn onderzoek niet voldoende tijd gaf om dit uitgebreid uit te zoeken, zal ik deze verwachtingen niet optimaal kunnen onderbouwen.

Het facilitair assortiment is sinds het eind van de jaren tachtig aan verbreding onderhevig. Verwante activiteiten worden in toenemende mate samengevoegd binnen overkoepelende facilitaire diensten. De verklaring voor deze tendens moet vooral gezocht worden bij:

- het groeiende besef dat faciliteiten, vooral bij toegenomen kapitaalintensiteit, een groter strategisch en financieel belang zijn gaan vormen;
- de invloed van georganiseerde facilitaire professionals die pleitten voor gecoördineerde aansturing van een omvattend facilitair pakket, tot op strategisch niveau.²⁹

Een indruk van het thans min of meer gebruikelijke assortiment van facilitaire dienstverlening is te ontleen aan de in 2000 door het Nederlandse Normalisatie-instituut ontwikkelde norm 2748 'Facilitaire termen'.

De in figuur 4 gegeven opsomming is een verdichte weergave (vergaande detaillering zijn weggelaten) op alfabet binnen de gehanteerde rubrieken. Immers zal dit naar aard en omvang per sector, branche of organisatietype anders zijn samengesteld.

Huisvesting	Diensten en Middelen	ICT
- bouwkundig onderhoud - gebouw - installaties - parkeervoorzieningen - technisch onderhoud - terreinen - verbouwing - verzekering - water en energie	- bewaking en beveiliging - bewegwijzing - documentverwerking en archivering - groenvoorziening - kantoorartikelen - kleding en bewassing - postkamer - receptiediensten - restauratieve voorziening - reststoffenverwerking - schoonmaak en glasbewassing - vergadervoorziening - verhuisprojecten - vervoermanagement - werkplekinrichting	- externe aansluitingen - gebouwbeheersysteem - servers en randapparatuur - telefooncentrales en randapparatuur Facility Management - beleidsvorming en innovatie - contractbeheer - inkoopmanagement - kwaliteitsmanagement - planning en control - servicedesk

Figuur 4. Facilitair assortiment NEN 2748 (verdicht)

²⁹ Krimpen: Facility Management in perspectief, p. 19 en verder.

Conclusies

De diensten die onder het kopje 'Facility Management' vallen, bieden mogelijkheden voor de facilitaire organisatie van CAI Westland. Dit zal bijdragen aan de kostenbeheersing, professionaliteit en klantgerichtheid van de facilitaire organisatie.

Kortom de toegevoegde waarde aan het primaire proces.

ICT is niet onder de facilitaire organisatie ondergebracht, omdat dit niet van toepassing is gezien de beschikbare expertise binnen de facilitaire organisatie.

De punten onder huisvesting, diensten en middelen zijn over het algemeen al voorzien.

3.5 Eindresultaten

In deze paragraaf worden alle kansen en bedreigingen die naar voren zijn gekomen in het afgelopen hoofdstuk overzichtelijk op een rijtje gezet.

Kansen

- De cultuurkarakteristieken van een familiebedrijf, die in de organisatieanalyse van CAI Westland naar voren komen, zorgen ervoor dat goed onderbouwde ideeën snel worden gedragen, indien deze bij de juiste personen worden voorgelegd.
- De trend uitbesteden kan zorgen voor kosteninzicht en –reductie, kortom efficiency.
- De trend toename van kennis en informatiesystemen versterkt de efficiency en effectiviteit van het ondersteunen van het primaire proces van CAI Westland.
- Een goede positioneren (gezien de trend centraal versus decentraal) kan de ondersteuning aan het primaire proces versterken.
- De materie van front- en backoffice maakt het mogelijk een servicepunt in te richten en kan de service versterken en biedt mogelijkheden tot informatieanalyse, blijkt uit onderzoek bij soortgelijke organisaties.
- Werkgroepen en afdelingsoverleggen kunnen zorgen voor teamvorming en inventarisatie van taakoverkoepelende problemen, blijkt uit onderzoek bij soortgelijke organisaties.
- 'Schriftelijke' beleidsvoorstellen zorgen voor inzichtelijkheid en overzichtelijkheid, blijkt uit onderzoek bij soortgelijke organisaties.
- Klanttevredenheidsonderzoeken zorgen voor inzicht in wensen en eisen van de klanten, blijkt uit onderzoek bij soortgelijke organisaties.
- Vanuit de NEN-normering kan geconcludeerd worden dat bepaalde facilitaire beheersaspecten mogelijkheden bieden voor de facilitaire afdeling, zoals: beleidsvorming en innovatie, contractbeheer, inkoopmanagement, kwaliteitsmanagement, planning en control en een servicedesk.

Bedreigingen

- Omdat het primaire proces een publiekelijke en commercieel aspect heeft is het lastig de facilitaire afdeling op beide af te stemmen. Dit komt naar voren in de organisatieanalyse.
- Inzicht verkrijgen in het primaire proces is lastig, omdat strategie, structuur, alsmede de producten die de primaire processen leveren onduidelijk zijn. Deze onduidelijkheid komt voort uit de veranderlijke vraag van het dynamische en innovatieve karakter van de organisatie. Blijkt uit de organisatieanalyse.

- De trend toename van extern verzelfstandigde facilitaire dienstverleners kan ervoor zorgen dat CAI Westland hier ook gebruik van gaat maken en de facilitaire afdeling wordt afgestoten. Dit kan tot gevolg hebben dat er een kloof ontstaat tussen de facilitaire diensten en het primaire proces en neemt de kwaliteit van de dienstverlening af.
- Uit het trend en ontwikkelingen onderzoek blijkt dat de eisen en wensen van de klanten toenemen m.b.t. kwaliteit en service. Dit komt door de toenemende mogelijkheden tot benchmarking voor de klanten. De klant kan in het uiterste geval elders de dienst gaan betrekken.

Algehele conclusie

De veranderlijke vraag van de dynamische organisatie en het publiekelijke en commerciële aspect, maakt het lastig om de facilitaire organisatie hierop af te stemmen. De onoverzichtelijkheid van de strategie, structuur en producten van de primaire processen maakt het lastig inzicht te verkrijgen in het primaire proces.

De cultuurkarakteristieken van een familiebedrijf kunnen ervoor zorgen dat goede ideeën gedragen worden, indien voorgelegd bij de juiste personen.

De toenemende eisen en wensen van de klant m.b.t. service en kwaliteit nemen toe. Werkgroepen en afdelingsoverleggen alsmede het inrichten van een servicepunt (met kennis en informatiebeheersysteem) en uitvoeren van klanttevredenheidsonderzoeken kunnen de service en kwaliteit verbeteren.

Het vergaren van kennis op gebied van facilitair management en schriftelijke beleidsvorming kunnen zorgen voor een professionele en doelgerichte organisatie. De theorieën make or buy en centraal versus decentraal kunnen zorgen voor efficiency.

Vanuit de NEN-normering kan geconcludeerd worden dat bepaalde facilitaire beheersaspecten mogelijkheden bieden voor de facilitaire organisatie, zoals: beleidsvorming en innovatie, contractbeheer, inkoopmanagement, kwaliteitsmanagement, planning en control, servicedesk

4 De interne en externe analyse gecombineerd

Aan de hand van de interne analyse in hoofdstuk 2 en de externe analyse in hoofdstuk 3 kan de SWOT-analyse worden ingevuld, deze is bijgevoegd in bijlage 9. Met behulp van een confrontatiematrix, waarin sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen worden samengevoegd, kunnen actierichtingen worden gevonden. Deze matrix en actierichtingen worden in dit hoofdstuk weergegeven.

4.1 Confrontatiematrix

De sterkten en zwakten van de facilitaire organisatie (hoofdstuk 2) worden naast de kansen en bedreiging van de omgeving (hoofdstuk 3) gelegd en hieruit worden conclusies getrokken. De SWOT-Analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) vormt de opmaat voor het bepalen van vereiste activiteiten per onderdeel en het bepalen van het te bereiken doel. Dit is dan ook de grondslag van de confrontatiematrix.

	Sterkte	Zwakte
Kans	SK-strategieën maken vanuit de sterke zaken van de organisatie gebruik van de mogelijkheden die geboden worden.	ZK-strategieën richten zich op de geboden kansen, waarbij zwakte punten omgezet kunnen worden tot sterkte punten.
Bedreiging	SB-strategieën maken gebruik van sterkte om de bedreiging het hoofd te bieden.	ZB-strategieën kunnen ertoe lijden dat bepaalde taken en zaken afgestoten worden.

Figuur 5. Confrontatiematrix

Door de kwadranten van de SWOT-analyse samen te voegen in de bovenstaande confrontatiematrix zijn diverse strategieën ontstaan. Zoals hierboven in de matrix is weergegeven worden SK-strategieën altijd goed uitgebuit. ZK-strategieën proberen de zwakten te verbeteren of tot sterkte punten om te buigen. Met de SB-strategieën kan de afdeling zich optimaal proberen te verdedigen tegen de gesignaleerde bedreigingen, of zelf om te zetten tot een kans. De grootste problemen levert het kwadrant zwakte/bedreigingen. In het uiterste geval dienen deze ZB-strategieën uitgevoerd te worden.

4.2 Toepassing op de facilitaire organisatie van CAI Westland

De sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen worden gecombineerd en samengevoegd in de confrontatiematrix. Hieruit vloeien de onderstaande strategieën voort.

SK strategieën

- Opleiden van facilitaire medewerkers: CAI Westland is voldoende toegerust om medewerkers opleidingen te kunnen laten volgen. Dit is een goed uitgangspunt om de toenemende beschikbare opleidingen op het gebied van facilitair management te volgen.

- Herpositionering en –structurering van de facilitaire organisatie: De westlandse cultuur en de korte communicatielijnen zorgen voor snelle beslissingen. Deze sterkten moeten worden ingezet voor een herstructurering en herpositionering van de facilitaire organisatie. De richting waarin dit moet gebeuren hangt af van afwegingen voor kostenreductie bij uitbesteding en afwegingen rond optimale (centrale/decentrale) ondersteuning van het primaire proces. En ook beheersaspecten vanuit de NEN-normering kunnen helpen bij deze afweging.

ZK strategieën:

- Teamvorming: Werkgroepen en afdelingsoverleggen, kan de samenwerking tussen taakvelden verbeteren en zorgt ervoor dat de facilitaire afdeling meer als één afdeling gaat opereren. Tevens kan dit ervoor zorgen dat gezamenlijk een bepaalde strategie, visie of missie nageleefd wordt. Tevens kan teamvorming leiden tot een betere begripvorming van facilitair management.
- Klantgericht: De toenemende kennis en informatiesystemen, het inrichten van een servicepunt en klanttevredenheidsonderzoeken zorgen voor betere afstemming, nazorg en communicatie met de klanten en zorgt voor meer inzicht in de primaire processen.
- Schriftelijke beleidsvorming: Schriftelijk beleidsvoorstellen indienen bij management, zorgt ervoor dat de aansturing vanuit het management gestructureerd en gecontroleerd kan verlopen.

SB strategieën:

- Serviceverhoging: De huidige sterkten; goede bereikbaarheid, snelle service en levertijd en inschakeling van expertise zorgen voor de basis van een goede service. De goede samenwerking binnen de facilitaire taakvelden en de inzet van de facilitaire medewerkers kan de service doen verbeteren. Op deze manier kan meegegaan worden met de toenemende eisen en wensen van klanten.

ZB strategieën:

- Afstoten facilitaire organisatie: Indien de kansen en de sterkten onvoldoende benut worden (zie de bovenstaande strategieën) dan wordt huidige facilitaire organisatie eerder nadeel dan een voordeel. CAI Westland zou kunnen afwegen de gehele facilitaire organisatie uit te besteden gezien de toename van extern verzelfstandigde facilitaire dienstverleners.
- Versterking van het management als ultieme injectie om de facilitaire organisatie te behouden: De managementstijl is niet verhelderend en stimulerend genoeg. Tevens ontbreken een aantal management taken. Dit kan ertoe leiden dat inzicht in primaire processen nooit behaald wordt. Juist vanwege de lastige afstemming op zowel het publieke als het commerciële aspect.

De laatste ZB-strategieën worden niet verder uitgewerkt gezien de tijd van het onderzoek. Bovendien was de opdracht om te kijken hoe de huidige facilitaire organisatie geoptimaliseerd kan worden, met de middelen die nu aanwezig zijn. Daar horen de laatste twee opties niet bij.

Mijn verwachtingen zijn dat deze twee opties niet snel worden gevolgd. Het afstoten van de facilitaire afdeling zal de ondersteuning van het primaire proces niet versterken, omdat er een kloof ontstaat tussen het primaire proces en de facilitaire organisatie.

5. Conclusies

Deze scriptie is de toekomstige basis van de facilitaire organisatie van CAI Westland. Door het samenvoegen van theoretische kennis, praktische ervaring en ideeën en wensen van medewerkers, interne klanten en management wordt antwoord verkregen op de probleemstelling:

Hoe zou een optimale³⁰ facilitaire organisatie eruit kunnen zien voor CAI Westland?

Vanuit interne sterkten en zwakten en externe kansen en bedreigingen zijn conclusies getrokken ter optimalisatie van de huidige facilitaire organisatie. De eerste conclusie die getrokken kan worden, is dat er meer kennis moet komen van facilitair management, hiermee kan de klant beter ondersteund worden en kunnen medewerkers efficiënter werken. Verschillende medewerkers zijn al op cursus, dus hier wordt al het nodige aan gedaan. Van belang is om ook andere manieren van kennisvergaring te gebruiken, om dit proces te versnellen.

Ten tweede kan geconcludeerd worden dat enerzijds er behoefte is aan structurering en beschrijven van procedures, maar anderzijds juist niet vanwege het innovatieve en dynamische karakter van CAI Westland. Met dit dilemma zou als volgt kunnen worden omgegaan. Door de lopende zaken de structureren zal het toch makkelijker zijn om in ad-hoc situaties snel te kunnen reageren. Het verdient de aanbeveling over te gaan tot herpositionering en –structurering. Uitgangspunt hierbij is de nadruk op teamvorming. Ten derde is het van belang dat facilitaire medewerkers zich meer gaan verdiepen in het primaire proces en klantgericht te werk gaan. Door meer initiatief te tonen, doormiddel van klanttevredenheidsonderzoeken en het registreren van klachten en wensen, kunnen analyses gemaakt worden en ontwikkelingen in de gaten gehouden worden.

Ten vierde komt naar voren dat schriftelijke beleidsvorming zorgt voor een helderheid en gedragenheid binnen de facilitaire organisatie.

Als laatste kan geconcludeerd worden dat de service verhoogt dient te worden, met name op het gebied van afstemming, communicatie en nazorg. Hierdoor wordt commitment en draagvlak gecreëerd tussen de facilitaire organisatie en de klant.

³⁰ Optimaal kan vertaald worden naar het brengen in gunstigste omstandigheden, tot de gunstigste oplossing.

6. Adviezen

De adviezen komen voort uit de conclusies. In paragraaf 6.1 geef ik de nieuwe structuur onderbouwd aan. Vervolgens geef ik paragraaf 6.2 de verwachtingen ten aanzien van het facilitair assortiment weer. Ten slotte worden in paragraaf 6.3 de adviezen uiteengezet betreffende de overige conclusies. Deze conclusies hebben betrekking op de volgende aspecten:

- opleiden
- teamvorming
- klantgericht
- schriftelijke beleidsvorming
- serviceverhoging.

6.1 Gewenste structuur van de facilitaire organisatie

In deze paragraaf wordt eerst ingegaan op bepaalde theorieën. Binnen deze theorie staan de volgende punten centraal:

- centrale versus decentrale aansturing en uitvoering;
- structuurvorm;
- rol;
- en besturingsvorm van de facilitaire afdeling.

In bijlage 11 (bladzijde 43) zijn deze theorieën uitgebreider omschreven. Op basis van de theorie wil ik een voorstel doen voor een betere opzet en structuur van de facilitaire organisatie.

Centrale/Decentrale aansturing en uitvoering

Omdat CAI Westland een tamelijk kleine organisatie is, is de scheidslijn tussen decentralisatie en centralisatie niet duidelijk te trekken. Het meest voor de hand liggende in de onderliggende situatie is dat de strategische oriëntatie ('de wat-vraag') zal worden gecentraliseerd, terwijl de operationele oriëntatie ('hoe-vraag') zal worden gedecentraliseerd.

Structuurvorm

Momenteel is er bij de facilitaire organisatie van CAI Westland sprake van een functionele vorm. Echter is een combinatie van een functionele en een marktgerichte de meest gepaste structuurvorm. Bij een functionele structuur vindt de verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden plaats op basis van de soort bijdragen die worden geleverd (vak, discipline). Middels deze structuur kunnen verzamelde kennis en ervaring op de verschillende functiegebieden optimaal worden benut.

Uitgangspunt bij de marktgerichte structuur is dat verschillende markten of doelgroepen op verschillende manieren moeten worden benaderd, dit is noodzakelijk voor de verschillende primaire processen van de BV's binnen CAI Westland. Een nadeel hierbij is dat de afbakening van markten niet eenvoudig is. Deze functionele en marktgerichte structuurvorm, dient ervoor te gaan zorgen dat de facilitaire organisatie optimaal afgestemd kan worden op CAI Westland. Deze afstemming moet leiden tot efficiency en effectiviteit.

De rol van de facilitaire afdeling

De rollen van de facilitaire organisatie dienen als volgt ingevuld te worden:

Adviseur: Beslissingen die genomen worden door de directie en betrekking hebben op facilitair management, dienen vanuit de expertise van de facilitaire organisatie benaderd te worden.

Beheerder: Binnen deze rol ligt het accent op het professioneel en bedrijfseconomisch managen van de interne facilitaire organisatie. Eventueel worden bepaalde operationele activiteiten uitbesteed aan derden met wie een zakelijke relatie wordt onderhouden.

Uitvoerder: In de rol van uitvoerder ligt het accent van de werkzaamheden op het leveren en uitvoeren van facilitaire taken. Deze rol speelt momenteel relatief gezien een te grote rol binnen de facilitaire organisatie van CAI Westland. Er ligt een te grote nadruk op de uitvoerende rol, terwijl juist de nadruk zou moeten liggen op de beheerdersrol.

De besturingsvorm van de facilitaire afdeling

De facilitaire organisatie moet een combinatie worden tussen het kostencentrum en het profitcentrum. Onder het kostencentrum verstaan we, een door topmanagement aangestuurde facilitaire organisatie, met een lage interne status en een budget gebaseerd op het vorige jaar. Onder het profitcentrum verstaan we, een centraal aangestuurde facilitaire organisatie en decentrale uitvoering, met doorbelasting van kosten naar de verschillende BV's en dus betere afstemming met klant.

Nu is er binnen CAI Westland veelal sprake van een kostencentrum. Met behoud van deels het kostencentrum dient er een verschuiving plaats te vinden richting het profitcentrum.

Deels heeft de facilitaire organisatie nog een eigen budget, gebaseerd op het vorige jaar. Ook is er sprake van gedwongen winkelnering. Dit dient zo gehouden te worden.

Daarbij komend wordt er momenteel naar toe gewerkt om de kosten zo specifiek mogelijk door te belasten naar de verschillende BV's. Dit betekent dat de dienst niet meer als gratis wordt ervaren en wordt de facilitaire afdeling min of meer gedwongen de dienstverlening aan te passen aan de eisen en wensen van de klanten. Dit vereist een grotere mate van intern ondernemerschap. Er dienen jaarplannen ontwikkeld te worden door de facilitaire afdeling en besproken met de klanten en de directie. Tevens dient er gecommuniceerd te worden over de gewenste dienstverlening. Bovendien dient het klantcontact niet meer schaars en ad-hoc te zijn, maar is de komst van een servicepunt, een centraal aanspreekpunt voor de klanten, gewenst. Hierbij is ook een beperkte toetsing aan de markt gewenst betreffende de kosten.

Nieuwe organisatiestructuur

Nu aansturing, structuurvorm, rol en besturingsvorm bekend zijn, kan weergegeven worden hoe de facilitaire organisatie eruit moet komen te zien ten opzicht van de totale organisatie. Hoewel er diverse standaardvormen te onderscheiden zijn, is de vorm van 'centrale coördinatie'³¹ degene die het best aansluit bij CAI Westland. Deze vorm behelst een centralisatie in de aansturing en een deconcentratie in de uitvoering. Daarom wordt voorgesteld om de totale facilitaire organisatie op te delen in drie onderdelen, te weten:

1. De Facilitaire Centrale Dienst (FCD)
2. De Centrale Facilitaire Afdeling (CFA)

³¹ Scheemaker de, A.: Besturing van de facilitaire organisaties

3. De Decentrale Facilitaire Afdelingen (DFA)

De Facilitaire Centrale Dienst (FCD)

De FCD zal als stafafdeling verantwoordelijk worden voor het waarborgen van strategie-, besluit- en beleidsvorming voor de facilitaire organisatie in zijn geheel. De FCD zal enkel en alleen uit de functie facilitair manager bestaan.

De Centrale Facilitaire Afdeling (CFA)

De CFA wordt in het leven geroepen om efficiënter de facilitaire taken te organiseren. De werkzaamheden van de CFA zijn op te splitsen in twee soorten:

- beheer en uitvoering van de centrale facilitaire taken.
- beheer van de decentrale facilitaire taken.

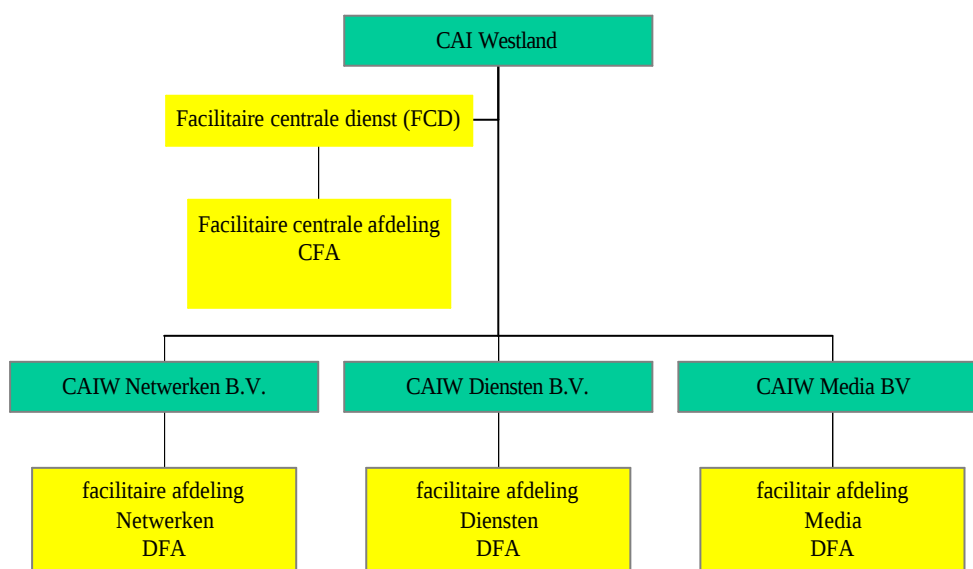
De CFA zal enkel en alleen bestaan uit de functie senior³².

De Decentrale Facilitaire Afdeling (DFA)

CAI Westland heeft haar kerntaken ondergebracht in drie aparte BV's. Om een betere afstemming op het primaire proces te realiseren is het vanuit organisatorisch oogpunt beter om voor elke BV een facilitaire afdeling op te richten. Deze zal verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van de decentrale facilitaire taken. Op deze manier ontstaan er dan drie Decentrale Facilitaire Afdelingen (DFA).

De DFA's van de BV's zijn multidisciplinaire groepen waarvan de samenstelling is afgestemd op de problematiek die ze moeten oplossen voor de betreffende BV. Dit maakt dat de opbouw van deze groepen regelmatig kan wisselen. Omdat bepaalde functies vaak door één en dezelfde medewerker worden uitgevoerd, zal deze zich bewust moeten worden van de verschillende behoeften en werkwijzen van de diverse BV's.

De DFA's moeten gaan opereren met een grote mate van zelfstandigheid.³³ Daarbij moeten ze rekening houden met een aantal randvoorwaarden, zoals het budget, de beschikbare tijd en de specificaties voor een product.



Figuur 6. Organogram facilitaire organisatie t.o.v. totale organisatie (nieuwe situatie)

³² Onder senior wordt verstaan de ondersteunende medewerker van de facilitair manager.

³³ Reijnders M: De innovatieve organisatie, handboek facility management, juni 1997.

In overleg met de contactpersoon van de betreffende BV, zal een takenpakket samengesteld moeten worden met een passend beleid. Hierbij kan gebruik worden gemaakt van het overzicht uit de NEN- normering (zie figuur 4). Met deze structuur kunnen steeds terugkerende werkzaamheden pro-actief georganiseerd worden en staat de uitvoering van ad-hoc werkzaamheden dicht bij de BV's. Dit zorgt ervoor dat de facilitaire organisatie kan blijven reageren op het innovatieve karakter van de organisatie.

6.2 Verwachtingen ten aanzien van het facilitair assortiment

Gezien de tijd die beschikbaar was voor het onderzoek heb ik het facilitair assortiment wel kunnen analyseren, maar gezien het onvoldoende inzicht in het primaire proces kan ik niet onderbouwd aangeven onder welke DFA de diverse taken moeten worden ondergebracht. In deze paragraaf wil ik wel mijn verwachtingen ten aanzien van het facilitair assortiment uitspreken.

Wagenparkbeheer:

Het wagenpark wordt hoofdzakelijk gebruikt door CAIW Netwerken. Met de manager van deze BV zal dan ook het beleid hiervoor worden vastgesteld. Deze dienst zal dus onder de DFA van CAIW Netwerken moeten vallen.

Beveiliging, gebouwbeheer en schoonmaak:

Deze dienst is voor alle drie de panden waarin de BV's gevestigd zijn noodzakelijk. Het beheer ervan kan centraal bij de CFA liggen. De uitvoering daarentegen zal moeten liggen bij de DFA's.

Vergadervoorziening:

Deze voorziening wordt door alle BV's gebruikt, waarbij geldt dat ook de werknemers binnen deze BV's hier op een efficiënte manier gebruik van moeten kunnen maken. Om dit te kunnen realiseren de voorziening ondergebracht te worden bij het servicepunt. Het servicepunt wordt geleid door de senior. Eigenlijk verricht zij dit werk al, maar zal dit in de toekomst via het centrale communicatiepunt moeten verlopen.

Inkoop, receptie en post

Deze zullen geplaatst moeten worden onder de CFA, in verband met efficiency. Wel zal afzonderlijk per BV gekeken moeten worden naar de inkoopbehoeften en wensen ten aanzien van de receptie en post.

Logistiek/Magazijn:

Hierbij gaat het om de opslag van ondersteunende (facilitaire) middelen en om alle modems (waarmee de abonnees internetverbinding tot stand kunnen brengen). De logistiek van de modems is te veel gebonden aan het primaire proces en valt buiten de scope van een facilitaire organisatie. Om deze reden zal de logistiek betreffende de modems onttrokken moeten worden uit de facilitaire organisatie. Overigens zal de facilitaire organisatie hier wel een adviserende rol in kunnen houden.

Het archief:

Dit archief betreft de financiële en abonneeadministratie, dit is tevens te primair gebonden en zal dus eigenlijk onder de administratie ondergebracht moeten worden. Indien het archief gedigitaliseerd moet worden, is dit een project voor de facilitaire organisatie. In samenwerking met de afdeling administratie dient dit project gerealiseerd te worden.

Restaurant:

Het uitbesteden van het restaurant zou efficiency kunnen behalen. Maar gezien de bedrijfscultuur zal dit geen passende optie zijn. Het ‘familiebedrijf’ gaat graag lunchen in een vertrouwde omgeving.

Nieuwe facilitair taken:

Het facilitair assortiment dient uitgebreid te worden met de volgende diensten:

- beleidsvorming en innovatie;
- contractbeheer;
- inkoopmanagement;
- kwaliteitsmanagement;
- planning en control;
- en een servicedesk.

Deze taken hebben nog geen invulling gekregen binnen de facilitaire organisatie. Deze taken zullen de ondersteuning van de primaire processen en de beheersing van de facilitaire organisatie versterken. Tevens zullen deze diensten het tactisch en strategisch niveau van de facilitaire organisatie versterken, waar nu nog te weinig aandacht aan geschonken wordt. Deze taken dienen verdeeld te worden tussen de facilitair manager en de senior.

Efficiency

Er kan opgemerkt worden dat in het kader van efficiency IGR in de toekomst ook ondersteund kan worden door de facilitaire organisatie. Tevens kan er ook gekeken worden of de BV's bepaalde facilitaire diensten elders aantrekken. Deze moeten dan ook betrokken worden bij de facilitaire organisatie. Door duidelijk in kaart te brengen welke diensten er worden ingekocht door de verschillende BV's kunnen bepaalde overlappings met betrekking tot inkoop resulteren in kortingen door dit gecentraliseerd te laten inkopen door de CFA. Dit zal dan wel goed onderzocht moeten worden.

6.3 Algemene adviezen

Nu de basis voor professioneel functioneren van de facilitaire organisatie inzichtelijk is gemaakt, is het van belang dat de facilitaire organisatie ook in praktijk een optimaal resultaat kan bewerkstelligen. Uit de conclusies kunnen adviezen gegeven worden die antwoord geven op de probleemstelling. In deze paragraaf worden adviezen gegeven ten aanzien van de andere conclusies: opleiden, teamvorming, klantgericht, schriftelijke beleidsvorming en serviceverhoging.

Opleiden: Kennisverhoging van de facilitaire afdeling

Door afdelingsactiviteiten te plannen op het gebied van communicatietraining en teambuilding, zullen de facilitaire medewerkers meer een afdeling gaan vormen. Tevens kunnen ze daardoor kennis gaan delen. Scholing zal ook de kennis vergroten, maar hier wordt al veel in geïnvesteerd door de organisatie.

Een abonnement op een vakblad zal de facilitaire medewerkers op de hoogte houden van de trends en ontwikkelingen op facilitair gebied. Tevens zal definitievorming van het begrip facilitair management helderheid creëren. Dit staat omschreven in bijlage 13, pagina 49.

Teambuilding: Afdelingsoverleg en werkgroepen

Afdelingsoverleg kan zorgen voor teamvorming en inventarisatie van taakoverkoepelende problemen.

Als er nieuwe projecten ontstaan voor de facilitaire afdeling, kan hiervoor een werkgroep geformuleerd worden die de beste optie ontwikkelt of problemen oplost.

Klantgericht: Onderzoek naar wensen en behoeften van de klant

De facilitaire organisatie levert producten en diensten voor de medewerkers van alle BV's van Regeling CAI Westland. Om deze producten en diensten zo goed mogelijk te laten aansluiten bij de eisen en wensen die de klant aan deze producten en diensten stelt, is het van belang om deze eisen en wensen in kaart te brengen. Door middel van mondelinge gesprekken met de managers van de BV's kunnen eisen en wensen goed doorgesproken worden. Daarnaast kunnen enquêtes gehouden worden om tevredenheid te meten onder de medewerkers van de BV's. Het is van belang dat het initiatief bij de facilitaire afdeling ligt.

Schriftelijke beleidsvorming: Opstellen van een facilitair handboek

Systemen binnen een organisatie hebben betrekking op regels en procedures die zijn opgesteld om de dienstverlening gestalte te geven. Als procedures ontbreken zal iedere dienst een eigen vorm krijgen. Er dient een handboek geschreven te worden met daarin de regels en procedures die verbonden zijn aan de te leveren producten en diensten. Dit dient aangepast te worden aan alle BV's.

In een facilitair handboek kunnen alle te leveren producten en diensten opgenomen worden met de daarbij behorende leveringsvoorwaarden en kwaliteitsnormen.

Servicegericht: Het opzetten van een communicatiepunt

Een frontoffice is voor de facilitaire afdeling een belangrijke spil. Om deze frontoffice in de toekomst optimaal te laten functioneren zal er veel aandacht besteed moeten worden aan de manier waarop deze frontoffice optimaal dienst kan dienen binnen de gehele organisatie.

Het is van belang dat klanten weten waar ze voor bepaalde diensten terecht kunnen. Om deze belasting bij de klant weg te halen is het handig om een centraal communicatiepunt te hebben voor de klant. Dit punt vertaalt de wensen en klachten naar de teams door. Dit alles kan geregistreerd worden in een communicatieondersteunend computerprogramma.

Onderzoek naar de kosten en opbrengsten van de gehele facilitaire organisatie

Voor een organisatie is het van groot belang om de kosten van de facilitaire organisatie inzichtelijk te maken. Een duidelijke specificatie van gemaakte kosten door de financiële afdeling zal hier zeker aan bijdragen. Daarbij zullen contracten herzien

moeten worden, om te kijken of het marktconform is en of er schaalvoordelen behaald kunnen worden.

7. Consequenties van de adviezen

In dit hoofdstuk worden de consequenties van de aanbevelingen weergegeven. Er wordt onderscheid gemaakt in de financiële gevolgen en personele en organisatorische gevolgen.

7.1 Financiële consequenties

Deze paragraaf geeft een inzicht in de kosten die gemoeid zijn met de implementatie van de adviezen. Per advies worden op basis van voorcalculatie de kosten weergegeven. Het zal voornamelijk gaan om personele kosten, die zijn berekend op basis van fte's. Onder de facilitaire afdeling zijn momenteel 8,5 fte's ondergebracht, hetgeen zal worden gehandhaafd.

Het gemiddelde salaris in Nederland voor het functieniveau 'Medewerker van een specifieke facilitaire dienst' in de gemiddelde leeftijdscategorie van de facilitaire afdeling is € 32.000,- bruto per jaar op basis van een 40-urige werkweek.³⁴ Dit komt neer op een uurloon van ongeveer € 15,-. Voor het coördinerende functieniveau bedraagt het bruto jaarsalaris € 39.500,-, hetgeen resulteert in een uurloon van ongeveer € 19,-.

Klantenonderzoek

In dit onderzoek worden de wensen en eisen van de klant geïnventariseerd, zodat de dienstverlening zo goed mogelijk op de verschillende BV's kan worden afgestemd. Tevens kan aan de hand hiervan de klanttevredenheid gemeten worden. Schatting is dat één facilitaire medewerker en de facilitair manager hier beiden 16 dagen per jaar mee bezig zijn. Dit betekent dat de kosten voor het klantonderzoek € 4352,- per jaar bedragen. (medewerker: 15x8x16 + facilitair manager: 19x8x16)

Opstellen van een facilitair handboek

Hierin horen de regels en procedures te staan die verbonden zijn aan de te leveren producten en diensten. Dit handboek kan het beste worden opgesteld door een stagiair. Deze staat objectief tegenover de facilitaire organisatie en heeft voldoende kennis om deze facilitaire taak naar behoren uit te voeren. De kosten voor de stagiair bedragen € 300,- per maand gedurende 3 maanden. Dit zijn enkel de productiekosten. De onderhoudswerkzaamheden, het up-to-date houden van het handboek, kunnen door de senior worden uitgevoerd, aangezien de senior alle producten kent. Naar schatting zal dat 5 dagen per jaar in beslag nemen.

Totale onderhoudskosten: € 600,- per jaar (senior: 15x5x8).

Totale productiekosten: € 900,-. (stagiair: 300x3).

Servicepunt (communicatiepunt)

Dit is een centraal punt, waar de klanten wensen en klachten kwijt kunnen. Deze klachten en wensen dienen geregistreerd te worden. De kosten van een ondersteunend computerprogramma (het computerprogramma is al aanwezig binnen CAI Westland,

³⁴ www.factomedia.nl/salariswijzer

maar dit dient nog aangepast te worden) en de arbeidskosten die verbonden zijn aan de invoering van deze service, worden geschat op 3 dagen door een facilitair medewerker en de facilitair manager. Dit is totaal € 816,-. (medewerker: 15x8x3 + facilitair manager: 19x8x3). Vervolgens zal de service verleend worden door de senior en de facilitair manager. Aangezien dit nu al tot hun takenpakket behoort, hoeven hier dus geen extra kosten voor gerekend te worden.

Kennisverhoging

De kennisverhoging is onderverdeeld in communicatietraining en een abonnement op een facilitair vakblad.

Een communicatietraining kost € 1130,- per medewerker. Dit bedraagt dus totaal € 9605,- (1130x8,5 fte's)

Een abonnement op een facilitair maandblad bedraagt € 112,50 per jaar.

Teambuilding

Per kwartaal wordt er een afdelingsoverleg ingepland van 1 uur. De kosten op jaarbasis bedragen € 476,-. (15x8,5 fte'sx4)

De kosten met betrekking tot de werkgroepen zijn lastig in kaart te brengen, dit is namelijk afhankelijk van het project.

Contracten herzien

De tijd die benodigd is voor het herzien van de contracten wordt geschat op een maand.

Dit kan worden uitgevoerd door de senior. De kosten hiervoor bedragen ongeveer € 2460,- (32000/13).

Facilitaire kosten/uitgaven in euro's		
	Eenmalige investering	Jaarlijkse exploitatie
Klantonderzoek		4352
Facilitair handboek	900	600
Servicepunt	816	
Communicatietraining	9605	
Abonnement		113
Afdelingsoverleg		476
Contracten herzien	2460	
Totaal	€ 13781,-	€ 5541,-

De bovengenoemde investeringen zullen bijdragen aan het optimaliseren van de facilitaire organisatie en zullen ervoor zorgen dat de organisatie effectiever en efficiënter kan gaan werken.

De baten

Het maken van een kosten-batenanalyse voor de facilitaire organisatie voor CAI Westland is lastig op stellen, omdat de organisatie geen omzet genereert.

Het kwantificeren van de baten geeft een oneerlijk overzicht, daarom worden de baten gekwalificeerd.

- Klantenonderzoek: Het van tevoren inventariseren van wensen en eisen, geeft meer tijd tot offerteaanvraag en –vergelijking. Hiermee kan kostenreductie behaald worden.
- Facilitair handboek: het inzichtelijk en overzichtelijk maken van het beleid en procedures zorgt voor een betere communicatie, zowel onderling als met de klant. Tevens verlopen klantgeoriënteerde processen efficiënter.
- Servicepunt: Verbetering in de afstemming, communicatie en nazorg over de geleverde diensten zorgt ervoor dat er commitment en draagvlak gecreëerd wordt tussen de facilitaire organisatie en haar klanten. Dit betekent in de regel efficiency verhoging en minder kans op klachten. Een ander voordeel van een apart communicatiepunt is dat alle uitgevoerde of nog uit te voeren handelingen direct centraal geregistreerd worden zodat er geen taken vergeten kunnen worden.
- Communicatietraining: Een heldere communicatie zorgt voor een gezonder werkklimaat tussen de functionele gebieden. Bovendien zorgt een goede communicatie vanuit management voor een duidelijk gestructureerd aansturing.
- Abonnement: Hierdoor blijft de facilitaire organisatie op de hoogte van marktconforme tarieven en kunnen de eigen kosten getoetst worden aan die van de markt. Tevens zal het vergaren van meer kennis leiden tot efficiëntere uitvoering van taken door medewerkers
- Afdelingsoverleg: Overleggen moeten ervoor gaan zorgen dat de facilitaire organisatie als geheel meer een team gaat vormen. Taakoverkoepelende problemen kunnen besproken worden en ze kunnen bespreken waar zij wel of niet tevreden over zijn. Hierdoor wordt bijvoorbeeld het ziekteverzuim wellicht lager. Dit verzuim bedraagt nu 6,9 % (exclusief zwangerschapsverlof).
- Contracten herzien: Met behulp van inkoopstrategieën kunnen schaalvoordelen behaald worden. Tevens kunnen budgetaanvragen goed onderbouwd worden.

7.2 Personele en organisatorische consequenties

Zoals al in de inleiding staat vermeld is dit onderzoek niet primair gericht geweest op personele besparingen. Mijn verwachtingen ten aanzien van efficiency op het gebied van aantal medewerkers of fte's zijn als volgt:

Er kan efficiency behaald worden, door meer met fulltimers te werken dan met parttimers. Vaak komt dit naar voren op het vlak van inzet en motivatie. Tevens zal de inkoopfunctie betrokken kunnen worden bij de senior. Wegens omstandigheden is dit momenteel al het geval. Mijn inziens is personeelsbesparing niet het doel van de organisatie, hiervoor is de organisatie te sociaal gericht (gezien de cultuurdimensie: mensgericht).

Hoewel de hierboven genoemde aspecten mogelijkheden bieden wil ik eigenlijk stil staan bij een veel belangrijker organisatorisch aspect, namelijk weerstand.

In deze paragraaf zal de weerstand ten aanzien van de nieuwe manier van werken en de instelling van medewerkers en management nader worden toegelicht.

Bedrijven kunnen niet aan veranderingen ontkomen, ook CAI Westland niet.

Verandering gaat over aanpassingen, transformaties, overgangen en revoluties. Maar veranderingen zijn in principe niet te definiëren. Het is een cyclus die nooit ophoudt. In bijlage 10 (op bladzijde 38) staan tips om met weerstand om te gaan of het juist te voorkomen.

Voorbeelden van weerstandsfactoren zijn angst voor het onbekende, lage waarderingstolerantie, desinteresse van de manager, veiligheidsbehoefte, wens tot status-quo, groepssolidariteit, type verandering sluit niet aan bij de bestaande cultuur, de verandering vormt een bedreiging voor de bestaande macht/invloed van bepaalde organisatielieden en ontbreken van de motivatie om te innoveren.³⁵ Hoe sterker een vernieuwing taboes, rituelen of gewoonten doorbreekt, hoe meer weerstand er te verwachten is. Enkele voorbeelden van weerstandsreacties zijn:

- Dat hebben we al eens uitgeprobeerd
- In ons geval is dat niet te gebruiken
- Dat kost teveel
- Daar hebben we de tijd niet voor
- We hebben het altijd op deze manier gedaan
- Zoiets hebben we toch nog nooit gedaan

Voorkomen weerstand

Door weerstand te voorkomen probeer je de veranderingsbereidheid te verhogen. Dit kan op diverse manieren. Deze zullen hieronder kort worden besproken.

- Noodzaak duidelijk maken

Medewerkers en managers binnen een organisatie moeten overtuigd zijn van de noodzaak om te veranderen. Indien medewerkers de noodzaak inzien van de verandering is het tijd om de richting van de verandering aan te geven.

Medewerkers en managers moeten geïnformeerd worden over het doel en zich hier op richten.

- Betrekken van de medewerkers

Door de medewerkers zelf mee te laten werken aan het veranderingsproces zal de weerstand verminderd worden. De verandering krijgt hierdoor een persoonlijke lading waardoor de kans groter is dat mensen zelf willen veranderen.

- Vertrouwen

Bij veranderingen krijgt weerstand vaak meer aandacht dan vertrouwen. Soms is er echter weerstand door het gebrek aan vertrouwen. Veranderingen zorgen ervoor dat het vertrouwen onder druk komt te staan. Al tijdens het veranderingsproces moeten mensen resultaten zien om het vertrouwen te houden en te vergroten.

- Duidelijk communiceren

Het is belangrijk dat de noodzakelijke informatie duidelijk overkomt bij de medewerkers. Communiceren is dus heel belangrijk om weerstand te voorkomen. Zodra er onzekerheid door slechte communicatie over het nut van de verandering is, zal er weerstand ontstaan.

- Handboeken samenstellen

Alle procedures, bijvoorbeeld over klachten/storingen en bestellingen van artikelen, zullen in één handleiding samen moeten worden gevoegd, waardoor het voor de medewerkers duidelijk is hoe ze te werk moeten gaan. De medewerkers hebben hierdoor geen vragen meer en dan kan er ook geen weerstand ontstaan. Procedures zijn later makkelijker terug te vinden.

Enkele trucs om met weerstand om te gaan zijn:

³⁵ Ontwerp en Invoering Cozijnsen en Vrakking

- Probeer de problemen door de ogen van de medewerkers te zien. Zo zien de medewerkers dat je met hen samenwerkt en hen niet tegenwerkt.
- Zoek gemeenschappelijke zorgen en problemen.
- Richt je op het probleem, niet op de persoon.
- Beloof niet iets wat niet waar gemaakt kan worden.
- Respecteer medewerkers, ook als je denkt dat ze het niet verdienen. Door de medewerkers met respect te behandelen, krijg je hun loyaliteit, hun steun, hun bereidheid om je te verdedigen en hun verlangen om te zorgen dat je succesvol wordt.³⁶

Veranderingsstrategie

De hoeveelheid weerstand en de fase waarin het veranderingsproces zich bevindt, is bepalend voor de te kiezen strategie. De meeste weerstand is ondervonden in oktober 2003 tijdens de herstructurering, waarbij een facilitaire organisatie is opgericht. Toen is met name informatie gegeven en gecommuniceerd. De strategie die momenteel gehanteerd kan worden is de “empirisch rationele benadering”³⁷. In deze strategie gaat men uit van de veronderstelling dat menselijk gedrag pas verandert nadat mensen hun waarden en normen zelf hebben gewijzigd. Dit komt neer op een soort ‘wederopvoeding’. Men zoekt de oplossing uiteindelijk in het beïnvloeden van de houding van de betrokkenen.

³⁶ B. Evard, C. Gipple Verandermanagement voor dummy's

³⁷ Cozijnsen & Vrakking: Ontwerp en Invoering, p 160.

8. Implementatie

De aanbevelingen, zoals beschreven in paragraaf 6.3, dienen geïmplementeerd te worden. Hiertoe is een schema opgesteld dat bestaat uit 3 kolommen. In de eerste kolom worden de aanbevelingen in stappen uitgezet. In de tweede kolom wordt een tijdslijn opgegeven. Ten slotte wordt in de laatste kolom aangegeven wie er voor deze stappen verantwoordelijk zullen zijn. Op deze wijze kunnen er geen belangrijke stappen vergeten worden en is alles aangaande de implementatie gestructureerd weergegeven.

Aanbeveling	wanneer	wie
Opleiden - Abonneren op facilitair vakblad - communicatietraining	- Juni '04 - Sept. '04	- Facilitair manager - Alle facilitaire medewerkers
Teamvorming 1 Week van tevoren agenda voor afdelingsoverleggen opstellen en verspreiden. - Werkgroepen samenstellen voor projecten	- Elk kwartaal - Altijd	- Facilitair manager - Facilitair manager
Klanttevredenheidsonderzoek - Mondelinge gesprekken met managers - Enquête samenstellen (met minimaal 1 vraag per taak) - Enquêtes verspreiden - Enquêtes analyseren en rapporteren - Acties naar aanleiding van de resultaten uit de enquêtes	- Juni '04 - Juli '04 - Sept '04 - Okt '04 - Nov '04	- Senior - Senior - Senior - Senior - Facilitair manager
Facilitair handboek Zie uitgebreide planning bijlage 12	- Sept-nov '04	- Stagiair onder leiding van facilitair manager
Servicepunt (communicatiepunt) - Gesprek met ICT-medewerker over eisen en wensen ten aanzien van het computerprogramma. - Realisatie eisen en wensen ten aanzien van computerprogramma - Realisatie en bekendmaking bij klant - Uitvoering	- Juni '04 - Juli '04 - Sept '04 - Sept '04	- Facilitair manager - ICT medewerker - Facilitair manager - Senior

Literatuuropgave

Vakliteratuur

- Baarde, D.B., Goede de, M.P.M.: Methoden en Technieken. 1997, EPN BV, Houten.
- Bouter, R.F.: Handleiding voor de afstudeeropdracht 2003-2004, opleiding facility management, Haagse Hogeschool.
- Krimpen J. van: Facilitaire dienstverlening doorgelicht, een contingentiemodel voor organisatie en transformatie. 1997, Lemma BV, Utrecht.
- Maas W.G.A. en J.W., Pleunis: Facility Management, Strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie., Samsom, Alphen aan de Rijn, 2001.
- Kempen, P.M., Keizer, J.A.: Advieskunde voor praktijkstages, 2000, Wolters-Noordhoff, Groningen.
- Scheemaker, A. de: Besturing van de facilitaire organisaties. Delft University Press, 1997.
- Dreimüller A.P.: Het ondernemingsplan en de balanced scorecard, over richting en verrichting. 1e druk. Academic Service, 2003.
- Cozijnsen A.J. & Vrakking W.J.: Ontwerp en invoering, strategieën voor organisatieverandering. 2e oplage, Samsom, Alphen aan den Rijn, 1998.
- Krimpen, J.: Facility Management in perspectief. Kluwer, Alphen aan den Rijn, 2003.
- Keuning D. & Eppink D.J.: Management & Organisatie. 7e druk, EPN, Houten, 2000.

Artikelen

- Facility Management Magazine November 2003: Zonder Research geen professionele ontwikkeling.

Overig

- Facto media: Reijnders, M.: De innovatieve organisatie, juni 1997.
- Kabeltjeskrant januari 2004: personeelsblad
- Gemeente Westland
- Orange
- Casema
- Jaarverslag 2002 Regeling CAI Westland
- Beleidsnotitie aan het algemeen bestuur Regeling CAI Westland, 20 december 2001.

Internetsites

www.factomedia.nl/salariswijzer
www.cbs.nl/statline (branche-informatie)
www.minocw.nl/kabel/nota2.3/html (branche-informatie)
www.postbus51.nl (branche-informatie)
www.managementsite.nl
www.vecai.nl (brancheorganisatie van Nederlandse kabelbedrijven)
<https://blackboard.hhs.nl> (informatie over alle vakken)
www.kranten.nl (Volkskrant, Algemeen Dagblad; zoekopdracht krappe arbeidsmarkt)
www.nua.ie;sector:internet (trend onderzoek)
www.fractol.org (organisatieanalyse)

Inhoudsopgave Bijlagen

Bijlage 1	Brancheonderzoek	blz. 2
Bijlage 2	Organisatieanalyse	blz. 7
Bijlage 3	Gesprek met opdrachtgever	blz. 11
Bijlage 4	Gesprek met directeur	blz. 13
Bijlage 5	BOR-Schema	blz. 15
Bijlage 6	Topic lijsten	blz. 17
Bijlage 7	Externe interviews	blz. 22
Bijlage 8	Trends en Ontwikkelingen	blz. 30
Bijlage 9	SWOT-analyse	blz. 36
Bijlage 10	Veranderen	blz. 38
Bijlage 11	Toelichting gewenste organisatiestructuur en besturingsvorm van de facilitaire afdeling.	blz. 43
Bijlage 12	Implementatieplan facilitair handboek	blz. 47
Bijlage 13	Definitievorming van het begrip facilitair management	blz. 49

Bijlage 1

Brancheonderzoek

1. Brancheonderzoek

Centrale Antenne Inrichting Westland, CAI Westland, biedt een groot en gevarieerd pakket radio- en televisiezenders uit binnen- en buitenland. CAI Westland heeft ruim 60.000 abonnees en is een van de top 6 van kabelexploitanten in ons land. Ze hebben geen winstoogmerk. Ze kunnen de belangen en wensen van onze klanten dus zoveel mogelijk centraal stellen. Kwaliteit over de volle breedte van onze dienstverlening staat hierbij voorop. Daarom volgt CAI Westland nieuwe ontwikkelingen op en rond de kabel op de voet. Zodat u als abonnee dag in, dag uit kunt genieten van een ononderbroken en storingsvrije ontvangst.

In het Algemeen Bestuur van CAI Westland zijn zeven Westlandse gemeenten vertegenwoordigd. Dit bestuur beslist over hoogte van de tarieven, aanbod van zenders, uitbreidingen van het kabelnet en investeringen die daarmee gemoeid zijn, enzovoort. Een actief en innovatief beleid zorgt voor een optimaal aanbod en een maximale kwaliteit.

Brancheorganisatie

CAI Westland is aangesloten bij de Vereniging van Exploitanten van omroep en telecommunicatienetwerken (VECAI), de koepelorganisatie van kabelexploitanten in Nederland. De taak van VECAI is behartiging van de belangen van de Nederlandse kabelbranche. Dit wordt onder andere gedaan door middel van lobby voor betere wet- en regelgeving, standaardisatie van techniek en communicatie over de branche. Om de taken optimaal te kunnen behartigen neemt VECAI deel in diverse overlegstructuren, waarvan een aantal zelf is opgezet. Tevens worden de belangen internationaal behartigd door deelname in de Europese koepelorganisatie ECCA (European Cable Communications Association).

Branchetypering:

Telecommunicatie (standaard bedrijfsindeling code 6420 CBS)

Deze klasse omvat:

- doorgeven van berichten via telefoon, telegraaf en telex;
- doorgeven van radio- en televisie-uitzendingen met behulp van straalzenders of kabel;
- exploitatie van elektronische communicatie- en navigatiezendmiddelen;
- exploitatie van computernetwerken, elektronische snelwegen, internetproviding e.d.

Invloed overheid³⁸

In de kabelsector zijn voor de overgang van een monopolistische naar een concurrerende en dynamische markt heldere spelregels nodig. Centrale vraag is hoe de overheid haar verantwoordelijkheid voor de publieke belangen in deze sector op de meest doelmatige en effectieve wijze kan waarborgen. Omdat iedere sector specifieke kenmerken heeft, kan de marktordening per sector verschillen. Geconcludeerd werd dat het noodzakelijk was om marktwerking tot stand te brengen en daartoe zowel digitalisering als concurrentie op en tussen infrastructuur te stimuleren. Tevens werd

³⁸ www.postbus51.nl

geconcludeerd dat het huidige niveau van consumentenbescherming gehandhaafd dient te blijven totdat consumenten keuzevrijheid hebben.

Brancheontwikkelingen

De kabelsector is de laatste jaren sterk in beweging. De belangrijkste trends zijn liberalisering, verticale integratie, privatisering en concentratie, digitalisering en de stormachtige groei van het internet.³⁹

Liberalisering

In 1996 werd, door wijziging van de Mediawet, de scheiding tussen diensten en beheer van de infrastructuur opgeheven. Kabelexploitanten mogen vanaf dat moment ook eigen diensten gaan leveren. Verder mogen zij, door een reeks wijzigingen van de WTV (later de Telecommunicatiewet), naast omroep ook telecommunicatiediensten gaan leveren over hun kabels. Aanvankelijk was spraaktelefonie hiervan uitgezonderd, maar sinds de zomer van 1997 mag dit ook.

Digitalisering en internet

In de techniek hebben zich de afgelopen jaren belangrijke ontwikkelingen voorgedaan. De mogelijkheid om de kabel te gebruiken als voertuig voor digitale signalen, als 'elektronische snelweg', werd ten tijde van de liberalisering al voorzien; de liberalisering was voor een groot deel ook bedoeld om die nieuwe ontwikkeling mogelijk te maken. Hierbij werd in eerste instantie vooral gedacht aan (gedigitaliseerde) televisieprogramma's via 'set-top-boxes' (inclusief abonneetelevisie en video on demand). Inmiddels is echter ook het internet voor consumenten belangrijk geworden. De kabel biedt als oprit naar het internet de voordelen van een hogere snelheid en een vast tarief (geen 'tikken' zoals nu nog veelal bij toegang via een modem op de telefoonlijn). Ook combinaties van internet- en televisiediensten zijn mogelijk. Internettoegang kan apart of verticaal geïntegreerd worden aangeboden. In enkele gemeenten bieden verschillende internetproviders hun diensten aan. De kabelexploitant functioneert dan alleen als toegangsnetwerk naar het internet. In toenemende mate treden kabelexploitanten echter ook zelf op als internetprovider (UPC met Chello, Casema met Wannadoo, CAI Westland met Kabelfoon).

Verticale integratie

Na de liberalisatie van de Mediawet bleven kabelexploitanten nog geruime tijd vooral bestaande, door anderen gemaakte, omroepprogramma's doorgeven. Een uitzondering waren de filmkanalen (abonneetelevisie) die enkele kabelexploitanten aanboden. Op dit terrein ontstonden conflicten over doorgifte van concurrerende filmkanaalaanbieders (Canal+). Sinds de overname van SBS door UPC, komt het probleem van de (mogelijke) bevoordeling van het eigen product boven dat van derden nog veel sterker naar voren. Ook op het terrein van internetdiensten is sprake van verticale integratie. De vraag is of de regulering met betrekking tot het 'doorgeven van diensten van derden' moet worden aangepast?

Privatisering en concentratie

Het aantal kabelbedrijven in Nederland is de laatste jaren in snel tempo verminderd, doordat gemeenten kabelbedrijven verkochten aan zelfstandige kabelexploitanten.

³⁹ Ministerie van OCW, nota 'kabel en consument; digitalisering en nieuwe diensten'.

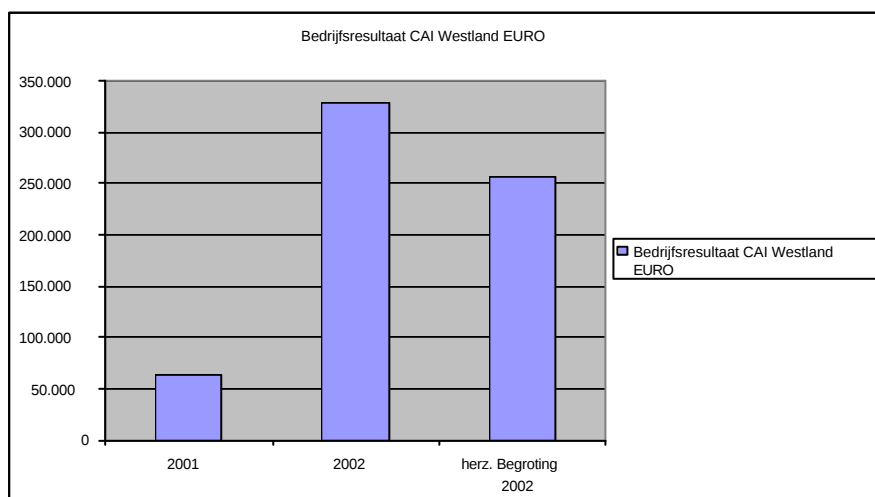
Casema en vooral UPC hebben veel kabelnetwerken overgenomen en zijn uitgegroeid tot grote ondernemingen. UPC zal (na de overname van het Rotterdamse kabelnet) ca. 36 % van de Nederlandse kabelaansluitingen bezitten. De drie grootste kabelexploitanten (UPC, Casema, Essent) bezitten dan ongeveer 70 procent van de markt.

De tendens tot schaalvergroting moet vooral gezien worden tegen de achtergrond van verticale integratie, waarbij kabelexploitanten naast het distribueren van programma's van derden, ook steeds meer eigen content en diensten gaan produceren. Voor omroepdistributie zijn de schaalvoordelen in de kabelsector niet groot. Wel kunnen door schaalvergroting investeringen ten behoeve van nieuwe diensten beter worden uitgebaat en krijgen kabelexploitanten een betere onderhandelingspositie bij aankoop van 'content'.

Infrastructuurconcurrentie

Op het terrein van televisiedistributie hebben kabelexploitanten vooralsnog een economische machtspositie; ruim negentig procent van de Nederlandse huishoudens betreft zijn televisiesignalen via de kabel. Voor televisie komt binnenkort naast de al langer bestaande satelliet, concurrentie in de vorm van digitale televisie via de ether. Voor snel internet krijgt de kabel concurrentie van ADSL (een techniek om de doorgiftecapaciteit van het telefoonnetwerk drastisch op te voeren) en in de toekomst mogelijk van andere technieken (o.a. WLL).

<i>Totaal aantal werknemers</i>		
jaar	telecommunicatie⁴⁰	CAI Westland
2000	780	51
2001	1125	90
2002	1100	113
BEGROOT 2003		118



⁴⁰ www.cbs.nl/statline

Laatste ontwikkelingen CAI Westland

Gemeentelijke herindeling wat heeft geleid tot de 2 gemeenten Westland en Midden-Delfland. Daarnaast zijn twee andere ontwikkelingen aan de gang bij CAI Westland. Dit is de groei en de organisatiewijziging die dit tot gevolg heeft. De groei van het abonneebestand is mede te danken aan de aankoop van de kabelnetten in Aalsmeer en Uithoorn en de groei van Kabelfoon B.V. met 25%. Omdat ADSL-concurrentie er momenteel alles aan doet om zoveel mogelijk kabelinternetabonnees voor de neus weg te kapen is de Joint Cable Campaign in het leven geroepen. Ook willen ze met Kabelfoon ook in 2004 de provider met de beste prijs/kwaliteitsverhouding blijven. Een belangrijke stap daarbij zal zijn het toevoegen van een spraakdienst aan het internetproduct.

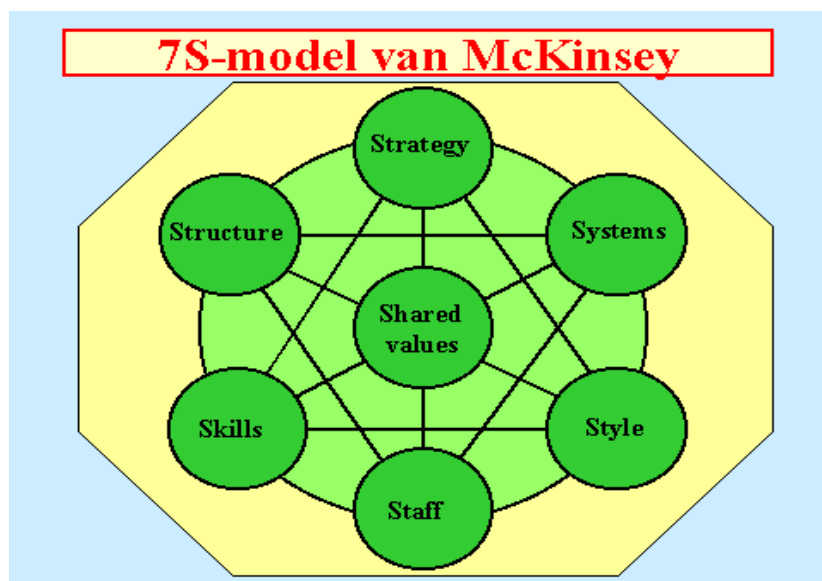
Tevens is de ondernemingsraad opgericht waar de voorzitter jaren over heeft gesproken en de klanten kunnen meepraten in de KAR (Kabel Advies Raad)⁴¹

⁴¹ Kabeltjeskrant: personeelsblad

Bijlage 2 Organisatieanalyse

Analyse Regeling CAI Westland

De organisatieanalyse is aan de hand van het model van Mc. Kinsey gemaakt, genaamd 7-S-model⁴². Ontworpen door de voormalige Mc Kinsey medewerkers: Richard Pascale, Tom peters en Robert Watterman. Dit model is gekozen, omdat het omschrijvend is en niet verbeteringsgericht en dus geschikt om de huidige situatie in kaart te brengen. Tevens is dit model geschikt voor analyses die lastig zijn uit te voeren, zoals bij CAI-Westland, waarbij door de sterke groei het overzicht verloren is.



Volgens het model bestaat de organisatie uit 7 aspecten, deze worden hieronder kort toegelicht:

- | | |
|------------------|---|
| 1. Shared values | Het gaat hier om de waarden binnen de organisatie. Wat wil de organisatie? Waar staat de organisatie voor? De missie. |
| 2. Strategy | De voorgenomen acties. Welke doelen heeft de organisatie en hoe gaat de organisatie deze bereiken? |
| 3. Structure | Hoe staan de afdelingen in de organisatie? De hiërarchie wordt getoond. |
| 4. Staff | Hoe is de motivatie, de sfeer, het verzuim en het verloop van personeel? |
| 5. Skills | De sterke punten van de dienstverlening |
| 6. Style | Gedrag van het management en de medewerkers. De cultuur. |
| 7. Systems | Formele en informele procedures. De communicatie. |

Shared Values

Regeling CAI Westland is een door en voor de inwoners van het Westland in het leven geroepen organisatie zonder winststreven met als missie het (helpen) duurzaam ontwikkelen en ontsluiten van het Westland op het gebied van infotainment, spraak en datacommunicatie langs elektronische weg.⁴³

Regeling CAI Westland heeft 3 dochterondernemingen, te weten:

⁴² www.fractal.org

⁴³ Jaarverslag 2002 Regeling CAI Westland

Kabelfoon B.V.: levert data- en telecommunicatie diensten aan particuliere en zakelijke gebruikers (oftewel internettoegang via kabel, telefoon en ISDN)
CAIW Diensten B.V.: servicepunt CAI Westland en Kabelfoon (CAIWeb Infoshop)
Tevens valt IGR B.V. hieronder, deze levert internetdiensten voor de zakelijke markt.
CAIW Media B.V.: Distributie van een pakket radio- en televisieprogramma's.

Strategy

De strategie van Regeling CAI Westland bestaat uit 3 onderdelen⁴⁴:

Actieve ontwikkeling van innovatieve producten en technieken. Dit willen ze bereiken door investeringen in onderzoeks- en ontwikkelingsprojecten en in opleiden van personeel.

Positionering op de markt behouden bij toenemende concurrentie, door verhoging van de klantgerichtheid: leverings- en betalingsmogelijkheden

Voortgaande groei van de particuliere en zakelijke internetmarkt.

Structure

Deze is weergegeven en toegelicht in de hoofdtekst.

Staff

Er waren eind 2002 113 personeelsleden in dienst, die samen 93,2 voltijd functies (fte's) invulden (eind 2001: 90 personeelsleden, 73,8 fte's). Daarnaast is gebruik gemaakt van uitzendkrachten en tijdelijke medewerkers op projectbasis. Er zijn in 2002 15 medewerkers uit dienst gegaan en er zijn 38 nieuwe medewerkers bij gekomen. (2001: 10 uit dienst en 49 in dienst) De groei was vooral nodig voor het verder uitbouwen van de organisatie mede als gevolg van de uitbreiding van klanten en producten bij Kabelfoon. Het ziekteverzuim bedroeg 6,5% (2001: 5,4%, 2000: 7%) (exclusief zwangerschapsverlof, inclusief dit verlof is het percentage 7,9%) Er zijn geen bedrijfsongevallen gemeld.

Er heerst een open, informele sfeer gebaseerd op collegialiteit en vertrouwen. Er is sprake van een westlandse motivatie, d.w.z. dat ze van aanpakken weten en werken dus ad-hoc.

Skills

Middels haar dochterondernemingen levert Regeling CAI Westland technologisch geavanceerde, op maat toegesneden diensten aan bedrijven en particulieren op lokaal, regionaal en nationaal niveau op het gebied van radio, televisie, telecom en internet. De producten en diensten worden gekenmerkt door de hoogste kwaliteit tegen kosteneffectieve tarieven in een streven naar een positief rendement op geïnvesteerd kapitaal en middelen waarbij de uitkomsten van de bedrijfsactiviteiten ten goede komen aan de missie van de regeling.

Integriteit, openheid en betrouwbaarheid

CAI Westland en haar dochters streven naar de hoogste mate van integriteit, openheid en betrouwbaarheid na in haar handelen met klanten, werknemers, bestuurders en leveranciers.

⁴⁴ Beleidsnotitie aan het algemeen bestuur 20 december 2001

Maatschappelijke verantwoordelijkheid

CAI Westland en haar dochters onderkennen in hun handelen hun maatschappelijke verantwoordelijkheid op het gebied van ethiek, sociale verantwoordelijk en milieu.

Innovatief

CAI Westland en haar dochters streven naar het voortdurend zoeken naar innovatieve oplossingen en producten ten gunste van haar klanten en opdrachtgevers.

Klanten oriëntatie

CAI Westland en haar dochters stellen het belang van en de service aan hun klanten in al hun activiteiten centraal.

Werknemersklimaat

CAI Westland en haar dochters streven naar het creëren van een werkomgeving waarin werknemers kunnen rekenen op wederzijdse openheid, vertrouwen en collegialiteit en waarin de ontwikkeling en benutting van individuele talenten de leidraad vormt.

Style

Bij CAI Westland is sprake van een rolcultuur⁴⁵. Bij een rolcultuur is er sprake van een kleine machtspreiding (centralisatie) en van een lage samenwerkingsgraad. Men verwacht van elkaar dat men zich houdt aan regels en procedures die in het verleden door management ontwikkeld zijn. Nieuwe problemen worden moeizaam opgelost, omdat nieuwe problemen buiten de kaders vallen van de bestaande procedures. In een rolcultuur zal men de 'oplossing' van nieuwe problemen zoeken in het ontwikkelen van nieuwe (extra) procedures. In dergelijke gevallen is er eerder sprake van het aanleren van nieuwe 'routines' dan van conceptueel leren.

Systems

Het bestuur is het hoogste orgaan van Regeling CAI Westland. Het wordt gekozen en benoemd uit de raden van de zeven Westlandse gemeenten, met twee bestuurleden per gemeente. De directie van CAI Westland bestaat uit algemeen directeur ing. A. Verbree en bedrijfsdirecteur ing. N.P.A. Köhler.

De directeuren van de BV's hebben ongeveer wekelijks directieoverleg. De BV's onderling hebben ongeveer tweewekelijks bedrijfsoverleg en de afdelingen hebben ongeveer maandelijks onderling overleg.

Alle personeelsleden werken op basis van beschreven en gewaardeerde functies. Binnen de afdelingen worden functionerings- en beoordelingsgesprekken gevoerd.

Mededelingen van de directie en berichten van het personeel verschijnen ongeveer maandelijks in de kabeltjeskrant (personeelsblad). Driemaal per jaar worden bedrijfsbijeenkomsten georganiseerd, waarin de medewerkers worden geïnformeerd over de ontwikkelingen in het bedrijf. Tevens worden via de mail nieuwsbrieven verspreid.

De ondernemingsraad is eind november 2003 opgericht en de klanten praten sinds het vierde kwartaal van 2003 mee in de KAR (kabel Advies Raad). Enkele medewerkers hebben in 2002 het initiatief genomen voor de oprichting van een personeelsvereniging.

⁴⁵ Harrison: Typologieën van organisatieculturen

Bijlage 3

gesprek met opdrachtgever

Gesprek met opdrachtgever: Nico Köhler 3 februari 2004

In oktober 2002 is de facilitaire afdeling van start gegaan. Op dat moment is Christine van Peeren aangesteld als hoofd van de facilitaire afdeling en tevens is een senior aangesteld die haar ondersteunt. Dit was tevens het moment dat de organisatiestructuur is aangepast. De volgende facilitaire taken zijn onder de facilitaire afdeling ondergebracht:

Logistiek, magazijn, post en inkoop.

receptie

archief

wagenparkbeheer

onderhoud

BHV

Schoonmaak

Op het gebied van logistiek, postkamer en beveiliging is er nog een hoop in ontwikkeling.

Er zijn nu twee relevante projecten lopende, namelijk een die probeert de bedrijfsprocessen te beschrijven en te optimaliseren en op het gebied van logistiek, hier ligt de prioriteit nog bij het primaire proces (modems).

Het probleem van de facilitaire organisatie is dat te ad-hoc gewerkt wordt. De medewerkers hebben de gewoonte om brandjes te blussen en de wens is om lange termijn gericht te werken en hiermee de klachten voor te zijn.

De wens ligt er ook voor een onderhoudsplan. Hierdoor is er meer tijd voor offerte onderzoek en dus kostenbesparing.

De subprobleemstellingen voor de facilitaire organisatie zijn;

Hoe staan we ervoor? (inventarisatie)

Waar moeten we heen?

Hoe bewandelen we deze weg?

Hoe ziet het facilitaire beleid eruit?

Verwachtingen van stagiair:

Een plan schrijven van nu naar de toekomst en hoe je de toekomstige situatie bereikt.

Een opzet voor een beleid van de facilitaire afdeling.

Hoe liggen de taken verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

Respondentengroep:

De hoofden van de afdelingen. Voorwaarden hiervoor is eerst de een analyse te maken van de huidige situatie alvorens er met de hoofden gesproken wordt.

Opdracht:

Aanzet tot beleid

Schets facilitaire afdeling in 2005

Stappen om dat te bereiken.

Bijlage 4 Gesprek met directeur

Gesprek met Aart Verbree (directeur)

Het grote brein van de organisatie. Vanaf de grond aan heeft hij de gehele organisatie opgebouwd. Hierdoor heeft hij grote technische kennis en bedrijfsmatige kennis opgebouwd. Door de groei van de organisatie is er een directeur bedrijfsvoering aangesteld, zodat hij zich vooral kan richten op het primaire proces en zich niet zo zeer bezig hoeft te houden met de lijn van de organisatie, zoals aansturen van medewerkers, beleidsvraagstukken e.d.

Wat vindt u van facility management?

Een belangrijk aspect voor de efficiency en motivatie van de medewerkers. Bezuiniging hierop zal op lange termijn inefficiënt zijn voor de bedrijfsvoering. Daarbij komt dat een goede beheersing hiervan kostenbesparing zal opleveren. (alhoewel deze kosten bijna onmogelijk in kaart te brengen zijn)

De visie van de organisatie?

Het richten op het westlandse gebied en indien er financieel en organisatorisch haalbare 'kansen' zijn, dan pas deze ontwikkeling doorvoeren. Niet log reageren als organisatie.

Strategie van de organisatie?

Na de sterke groei, eerst de organisatie op orde krijgen, voordat er grote invloedrijke ontwikkelingen zullen plaatsvinden. Wel nieuwe producten aanbieden (zoals digitale televisie), deze ontwikkelingen zullen weinig tot geen invloed hebben op de interne organisatie.

Wat verwacht u van de facilitaire organisatie?

Onopgemerkt opereren: zolang de facilitaire organisatie niet opvalt gaat alles vaak goed. Zolang er geen klachten zijn dan hoor je als facilitair manager niks.
Kostenbeheersing: hij ziet facilitair management niet als een strategisch instrument, maar vind wel dat kostenbeheersing onnodige uitgaven kan voorkomen.

Hoe kan het structureren van werkzaamheden bijdragen aan een dynamische organisatie?

Om de routinematige diensten / producten te structureren is er meer aandacht over voor niet-routinematige producten / diensten.

Bijlage 5

BOR-Schema

A: Topiclijst interviews facilitaire medewerkers

B: Topiclijst interviews interne klanten

C: Topiclijst interviews soortgelijke bedrijven

A. Interviews facilitaire medewerkers

Vanaf 29 januari t/m 18 mei zal ik tijdelijk werkzaam zijn als stagiair van de Haagse Hogeschool. Ik ben vierdejaars student Facilitair Management. Ik zal gaan werken aan het optimaliseren van de facilitaire organisatie. Zoals bekend is de organisatie hard gegroeid en zullen de ondersteunende diensten daarop aangepast moeten worden. Het gesprek zal verkennend en oriënterend zijn. Het doel van dit gesprek is knelpunten te inventariseren en de geïnterviewde medewerkers kunnen hun zorgen en opvattingen uitspreken en ervaren dat er niet buiten hun om gedacht of gehandeld wordt. Vertrouwelijke gegevens zijn niet opgenomen.

1. Inhoud functie; carrièrepatroon?

- *Archiefmedewerker (lange tijd binnen het bedrijf van secretariaat tot administratief)*
- *Inkoper automatisering (ruim 5 jaar binnen bedrijf, diverse functies op het gebied van automatisering)*
- *Hoofd magazijn (hbo+ opgeleid, 12 jaar ergens anders gewerkt op tactisch niveau)*

2. Hoe zijn relevante bedrijfsprocessen georganiseerd: (processchema: productiestroom, organogram, samenhang en samenwerking tussen de voor de opdracht belangrijke afdelingen, eenheid en functies) primair proces.

- *Weet niet af van een organogram. Heeft voorstel gedaan over digitaliseren archief, deze ligt nog bij de directie. Wel is er voor het betrokken personeel op een cursus ingeschreven. Er is gebrek aan communicatie binnen de afdelingen.*
- *Inkoop is decentraal georganiseerd.*
- *Het magazijn is centraal georganiseerd en deels decentraal (alleen de kabels voor buiten en de vele voorraden modems).*

3. Wat is de aard van het probleem:

- *Sterke groei door Internet en kabelnet Aalsmeer en Uithoorn. Moeite met professionaliseren, moeite met de grote van de organisatie, de communicatie zal anders moeten gaan verlopen. Sinds 2 jaar is in de organisatiestructuur een middenkader ingericht.*
- ❖ *Er is weinig kennis in huis op het gebied van facilitair management.*
- *Er is geen procesbeschrijving, geen planmatige aanpak, beslissingen vanuit management niet gestructureerd.*

4. Wat is de probleemformulering? (waarop wil de facilitaire organisatie reageren; cultuur of structuur)

- ◆ *Hoe kan betere coördinatie tussen directie en operationeel niveau plaatsvinden?*
- ❖ *Medewerkers weten niet waar ze voor wat moeten zijn, inkoop is niet gecoördineerd.*
- *Hoe kan structuur worden aangebracht? De organisatie blijft niet lang genoeg stabiel om structuur aan te brengen. Cultuur/Structuur is nog steeds van toen er 20 mensen waren, deze werkt niet met 160 mensen. Communicatie met andere afdelingen verloopt niet goed. Hoe liggen de taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden van de fm'er.*

5. Hoe ziet de facilitaire organisatie eruit? (model) Aan welke taken is behoefte en welke taken zijn er al en hoe zijn deze dan georganiseerd?

- ◆ *Zie model – behoefte aan gedigitaliseerd archief als internetprovider.*
 - ❖ *Geen inzicht in facilitaire organisatie. In ieder geval een FM'er en een senior, weet wel dat er behoefte is aan gebouwbeheer.*
 - *Volgens hem past het magazijn/logistiek niet onder de facilitaire afdeling, omdat het te veel met het primaire proces te maken heeft. Tevens weet zijn leidinggevende weinig hulp te bieden door gebrek aan kennis en heeft hij dus als operationele functie veel verantwoordelijkheden en is het lastig om steun te krijgen van het middenkader.*
6. Wat is er al gedaan aan het knelpunt? (wat heeft u er persoonlijk aan gedaan en wat is er aan gedaan door het bedrijf)
- ◆ *Ze heeft mondeling haar leidinggevende geadviseerd over het digitaliseren van het archief. Zij wordt verder niet echt betrokken bij het verdere proces elders in het bedrijf, wel gaat zij op cursus.*
 - ❖ *De inrichting van de facilitaire afdeling is al een stap in de goede richting. Daarnaast wordt er veel geïnvesteerd in cursussen met name voor de facilitair manager.*
 - *Hij heeft zelf op het gebied van logistiek veel onderzocht en ontworpen, maar dit bleek tevergeefs, omdat hij te weinig op de hoogte wordt gehouden over de toekomstplannen van het management en hij daardoor veel energie verpilt heeft. Op gebied van logistiek is er ook weinig communicatie vanuit management, daardoor kan hij weinig plannen en worden er veel klachten veroorzaakt. Wel zijn nu 3 werkgroepen opgericht op gebied van logistiek. Met de volgende opdrachten:*
 - *Inzichtelijk maken van het huidige en gewenste beleid m.b.t. het totale logistieke proces binnen de CAI Westland organisatie.*
 - *Inzichtelijk maken van de Organisatie, Informatie en automatiseringsaspecten van de huidige en de gewenste logistieke processen binnen de CAI Westland organisatie.*
 - *Inzichtelijk maken van de huidige en gewenste verdeling van bevoegdheden en verantwoordelijkheden m.b.t. logistieke processen binnen de CAIW organisatie.*
7. Waarom is de oplossing niet gevonden/gerealiseerd?
- ◆ *Moeite met lange termijn werken, veel doeners in de organisatie, ieder voor zich.*
 - ❖ *Gebrek aan kennis en het proces heeft tijd nodig.*
 - *Organisatie blijft veranderen. Directeuren nemen geen gezamenlijke beslissingen, hier is ook soms geen tijd voor i.v.m. het innovatieve karakter van het bedrijf. Het is lastig om in een dynamische organisatie structuur aan te brengen, want als je eenmaal denkt te begrijpen hoe de structuur in elkaar zit, verandert het alweer.*
8. Wat zijn mogelijke opdrachtformuleringen? (welke voorwaarden horen hierbij)
- ◆ *Hoe ziet het beleid (lange termijn) voor de facilitaire organisatie eruit? Hoe kan de facilitaire organisatie geprofessionaliseerd worden?*
 - ❖ *Hoe ziet een inkoopplan en een onderhoudsplan eruit?*
 - *Welke structuur dient de facilitaire afdeling te hebben en hoe ziet een voorraadstelsel eruit?*
9. Wat zijn benodigde gegevens; waar beschikbaar; in welke vorm?
- ◆ *Bij het secretariaat (managementinformatie). In de hoofden van de mensen, bij de directeur.*
 - ❖ *contractgegevens*
 - *Structuurgroep logistiek, notulen vanuit management.*

B. Topiclijst Interview Interne klanten

Naam

Functie

Afdeling

Wat is het primaire proces?

Welke ondersteunende diensten heeft dit proces?

Wat verstaat u onder facilitair management?

Welke diensten levert de facilitaire afdeling, in hoeverre is er sprake van gedwongen winkelnering?

Van welke diensten maken jullie gebruik?

Waar moet u zijn voor welke dienst?

Hoe verloopt de communicatie met de facilitaire afdeling?

Hoe is de bereikbaarheid van deze afdeling?

Hoe is de kwaliteit van deze afdeling?

Is de levertijd naar verwachting?

Zouden de producten/diensten product- of marktgericht geleverd moeten worden?

Is er behoefte aan decentralisatie of centralisatie?

Wat zijn de behoefte t.o.v. de facilitaire afdeling?

C. Topiclijst interviews soortgelijke bedrijven

Omschrijving primaire proces

Aantal fte's

Strategie / missie facilitaire afdeling

Sterke punten van de dienstverlening

Cultuur

Structuur

Positie facilitaire organisatie

Takenpakket

Centraal/Decentraal

Verantwoordelijkheden en Bevoegdheden

Communicatie

Kosten en opbrengsten

Hoe wordt gebudgetteerd

Facilitaire taken bewust niet onder de facilitaire organisatie geplaatst

Rol van de facilitaire organisatie: adviseur, makelaar, beheerder, uitvoerder.

Gedwongen winkelnering

Marktgerichtheid

Klantcontact (wie en hoe)

Differentiatie en Coördinatie

Bijlage 7

Externe interviews

Extern Interview gemeente Westland

Datum: 26 februari 2004

Geïnterviewde: H. Heeneman, Teamleider Facilitaire zaken.

Het Westland was een streek met 7 vrij kleine gemeenten: De Lier, 's-Gravenzande, Maasland, Monster, Naaldwijk, Schipluiden en Wateringen. Deze gemeenten kenden een lange traditie van samenwerking. Kijkend naar alle economische, ruimtelijke en bestuurlijke ontwikkelingen in Nederland en in de regio ontstond eind jaren negentig echter de vraag of deze samenwerking voldoende was om de belangen van het Westland zo goed mogelijk te behartigen. Daarom is besloten om de regio in te delen in twee gemeenten. De bepaling van de grens tussen de 2 nieuwe gemeenten is hoofdzakelijk onderscheiden van glas en gras. Daarbij is de gemeente Delfland en de gemeente Westland ontstaan. Vanaf 1 januari 2004 zijn de voormalige gemeenten: De Lier, 's-Gravenzande, Monster, Naaldwijk en Wateringen gefuseerd tot de Gemeente Westland. Deze gemeente bestaat uit 100.000 inwoners en het gemeentelijke orgaan bestaat uit 770 fte's.

Door deze fusie staan de ontwikkelingen van strategische plannen, organisatiestructuur en aanbestedingen nog in de kinderschoenen.

Strategie

De missie en visie van de directie Interne Dienstverlening zijn nog niet geformuleerd. Hieruit wordt normaliter de strategie bepaald, deze is dus nog niet ontwikkeld. Wel heeft Facilitaire Zaken doelstellingen geformuleerd voor het komende jaar:

- Professionalisering van alle facilitaire taken
- Herzien van alle contracten, Europese Aanbesteding
- Een gemeentekantoor bouwen

Sterke punten van de dienstverlening

Een sterk punt van de dienstverlening van facilitaire zaken is de klantgerichtheid. Dit bereiken ze door klachtenbeheer. Hieruit kunnen analyses gemaakt worden en de klachten die vaak voorkomen kunnen structureel worden opgelost.

Cultuur

Het Westland heeft weinig oog voor papierwerk en houdt van aanpakken. De kernwoorden van de cultuur zijn:

- Zelfstandigheid;
- Zelfwerkzaamheid en
- Zelfverantwoordelijkheid.

Structuur

Er is een voorlopige organisatiestructuur ontwikkeld. De afdeling Interne Dienstverlening is één van de 10 afdelingen en is in de lijn gelijk aan de andere afdelingen. Onder de afdeling Interne Dienstverlening vallen drie teams, te weten: Facilitaire zaken, Documentaire Informatie Voorziening en Automatisering.

Facilitaire zaken heeft het volgende takenpakket:

Inkoop:	Deze is adviserend bij alle specialistische aankopen van andere afdelingen en is tevens verantwoordelijk voor alle facilitaire inkopen, zoals kantoorartikelen, kopieermachines, schoonmaak, kantoormeubilair. Alle grote aanbestedingen zullen verlopen via Europese Aanbesteding, dit traject zal een jaar duren. Zoals de catering, die momenteel nog wordt uitgevoerd door 5 verschillende bedrijven.
Bode:	Deze zijn verantwoordelijk voor alle inkomende en uitgaande post, interne distributie en de repro. Er is op de grootste locatie een centrale Repro, verder is voor kleine volumes de apparatuur binnen handbereik van de medewerker. Tevens zijn zij verantwoordelijk voor het goed afsluiten van de gebouwen. Verder is de beveiliging uitbesteed aan de WVD (Westlandse Veiligheidsdienst)
Gebouwen	Het beheer van alle gemeentekantoren en brandweerkazernes gebeurt centraal en de uitvoering gebeurt decentraal.
Catering	Op dit moment wordt de catering nog uitgevoerd door eigen medewerkers. Op alle locaties zijn beperkte tijdelijke voorzieningen georganiseerd. De producten worden tegen inkoopprijs verkocht.
Servicedesk	Sinds 6 maanden is er een facilitaire servicedesk in het leven geroepen die alle klachten verzamelt en doorstuurt naar de desbetreffende afdelingen. Alles wordt bijgehouden in een klachtenbeheersysteem.

Verantwoordelijkheden, bevoegdheden en communicatie

De Teamleider Facilitaire Zaken stelt alle grote investeringen voor via de directeur Interne Dienstverlening aan het bestuur. Alle kleinere en beleidsmatige plannen worden voorgesteld aan de directeur Interne Dienstverlening. De Teamleider Facilitaire Zaken heeft een leidinggevende, coördinerende en adviserende rol. Wekelijks heeft de directie een intern overleg met de teamleiders.

Kosten / Opbrengsten

De directie Interne Dienstverlening is voornamelijk een kostenpost. Minimale opbrengsten worden gemaakt bij Repro werkzaamheden voor derden. Dit zijn alleen werkzaamheden voor verenigingen en instellingen, die geen winstoogmerk hebben. De prijzen zijn daar ook op aangepast en de opbrengsten zijn daarom ook heel kleinschalig. Facilitaire Zaken beschikt momenteel over een budget van 3,5 miljoen euro, dit wel in ogenschouw met de vele kosten die de fusie met zich meebrengt.

Facilitaire taken die onder een ander takenpakket vallen

Uitzendkrachten	Dit wordt beheerd door de afdeling Personeel en Organisatie.
Wagenparkbeheer	Dit wordt door de 2 afdelingen zelf gedaan, die als enige gebruik maken van bedrijfsauto's. Deze mensen kennen precies de wensen en behoeften m.b.t. de auto's. En om geen extra communicatielijnen te ontwikkelen wordt dit door deze afdelingen zelf gedaan, wel gebeurt dit centraal.
Call-Centre	Dit betreft de receptie en telefooncentrale. Omdat dit een publiekelijke functie is en hier een speciale afdeling voor is (publiekszaken), is dit bij deze afdeling ondergebracht. Hierdoor kunnen ze makkelijker de procedures op elkaar afstemmen, tevens is het opvangen van ziektegevallen e.d. eenvoudiger.

Extern Interview Casema

Datum: 5 maart 2004

Geïnterviewde: Ton de Jong, Hoofd Facilities

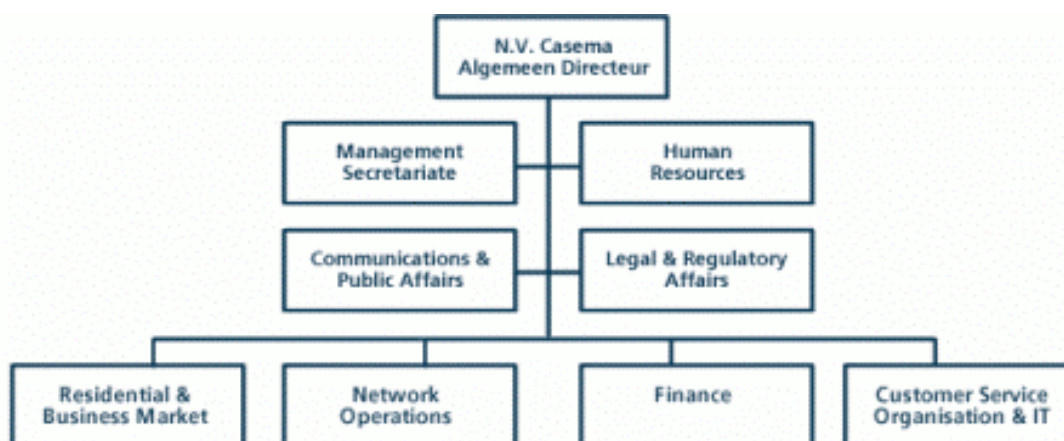
Binnen Casema is de volgende missie geformuleerd:

"Het transporteren, transformeren en aanbieden van een breed assortiment al dan niet individueel afneembare elektronische diensten voor zowel particuliere als zakelijke klanten."

Uitgangspunt hierbij is dat de diensten begrijpelijk en eenvoudig in gebruik zijn. Kortom, Casema connects your home and office to the world!

Het in Den Haag gevestigde Casema is met ruim 1,3 miljoen huishoudens als klant, een toonaangevende Nederlandse kabelexploitant. Het verzorgingsgebied van Casema beslaat een groot deel van midden- en zuidwestelijk Nederland, met gebieden rondom de steden Den Haag, Amersfoort, Utrecht, Amstelveen en Breda. Maar ook buiten haar directe verzorgingsgebied is Casema actief: datacommunicatiediensten en grootzakelijke telefonie biedt Casema ook in de rest van Nederland aan.

Casema heeft een modern netwerk ontwikkeld, dat niet alleen gebruikt kan worden voor de doorgifte van radio- en televisiesignalen. Als 'access provider plus' biedt Casema naast kabeltelevisie dan ook een scala aan elektronische diensten en producten aan, waaronder internet, zakelijke telefonie, datacommunicatie, digitale televisie, kerkradio en alarmering.

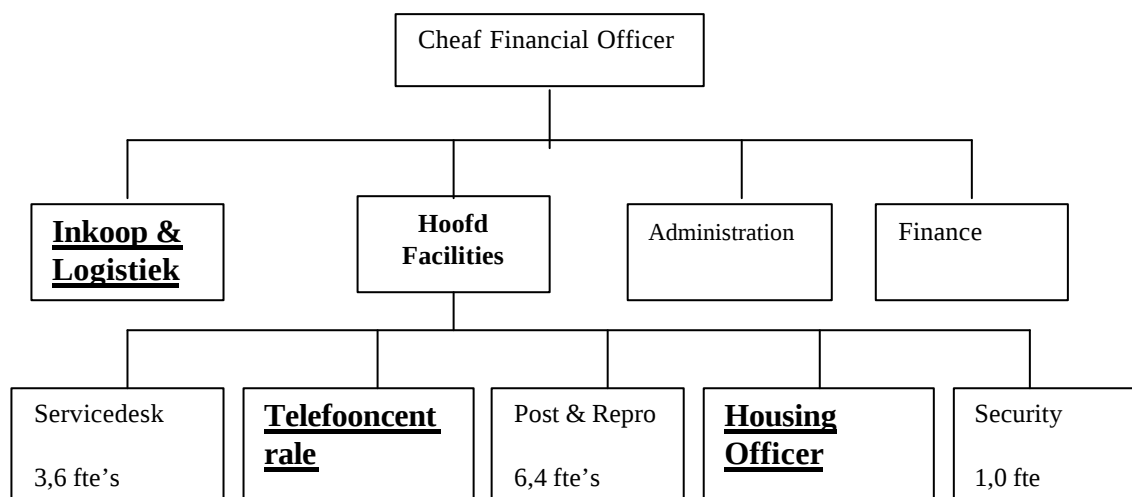


Casema telt 700 medewerkers, waarvan 100 medewerkers in de buitendienst werken en dus geen kantoorwerkplek behoeven. De afdeling Facilities valt met 13,6 fte's (waarvan 2 uitzendkrachten) onder de directie Finance. De reden dat de facilitaire organisatie onder deze directie valt, wat natuurlijk altijd een lastig vraagstuk is, is dat andere directies er nog verder vanaf stonden en dat de directeur Finance de meeste affectie heeft met facilitair management.

Strategie

Ton de Jong kon geen strategie of missie formuleren. Deze zal natuurlijk wel aanwezig zijn en leven in de hoofden van de medewerkers, maar zal niet veel anders zijn dan effectief en efficiënt het primaire proces ondersteunen.

Structuur



Facilitaire Taken

Alle facilitaire diensten worden centraal gecoördineerd. Onder de servicedesk vallen de volgende facilitaire taken: zakenreizen voor personeel, mobiele telefoons, parkeerbeheer, magazine abonnementen, wagenparkbeheer, archief, vergaderservice.

De telefooncentrale is uitbesteed aan De Vos, uit historische redenen is er nog één medewerker in dienst. Tevens valt de receptie onder deze dienst.

Onder de Post & Repro vallen de facilitaire taken van post verzamelen, distributie, post verspreiden (digitaal en schriftelijk), kopieerwerk, kleine verhuizingen, eenvoudige technische klusjes en kantoorartikelen.

De Housing Officer organiseert de grote verhuizingen en beheer van technische locaties (dit zijn versterkers m.b.t. de kabel), tevens verzorgt hij de communicatie met het onderhoudsbedrijf (George Hall).

De Security Office organiseert het sleutelbeheer en BHV, tevens verzorgt hij de communicatie met het aanbesteedde beveiligingsbureau (Falck)

Hoofd Facilities verzorgt de communicatie met het aanbesteedde schoonmaakbedrijf (ISS) en cateringbedrijf (HCS) zelf.

Cultuur

Door het hoofd Facilities wordt gewerkt naar zelfwerkzaamheid. Hiermee wordt bedoeld dat medewerkers zoveel mogelijk worden gestimuleerd zelf problemen op te lossen. Dit doet hij door de medewerkers eerst met elkaar problemen op te laten lossen, voordat hij zich erin gaat mengen. De organisatie is vanuit het dynamische karakter van het primaire proces geautomatiseerd in ad-hoc werken, hoofd facilities wil dit graag omvormen naar pro-actief werken. Dit wil hij bereiken met zelfwerkzaamheid.

Sterke punten van de dienstverlening

Eens per jaar wordt er een klanttevredenheidsonderzoek gehouden onder de interne klanten. Facilities heeft het afgelopen jaar het cijfer 7,5 gescoord. Streven is om dit cijfer te behouden. Tevens is de zelfwerkzaamheid een sterk punt van de dienstverlening.

Verantwoordelijkheden, Bevoegdheden en Communicatie

Door de cultuur worden zoveel mogelijk verantwoordelijkheden en bevoegdheden naar beneden toe geschoven. Iedere medewerker van facilities communiceert direct met het hoofd Facilities, om de communicatielijnen kort te houden en een informele, open sfeer te creëren. De gehele afdeling heeft maandelijks overleg.

Kosten / Opbrengsten

Facilities is alleen een kostenpost, deze kosten worden doorbelast a.d.h.v. een vaste verdeelsleutel. Facilities heeft een jaarlijks budget van 22,5 miljoen euro.

Facilitaire taken elders ondergebracht

Inkoop is ondergebracht bij specialisten, wel intern. Inhuur van uitzendkrachten is ondergebracht bij Human Resourch.

Extern Interview Orange

Datum: 16 maart 2004

Geïnterviewde: Martine Grouwstra, Facility Officer Den Haag

De Manager Facilities Operations kon mij niet ontvangen, daardoor werd ik ontvangen door een Facility Officer. Ze kon mij niet veel vertellen over de invulling van alle facilitaire taken, wel kon ze de grote lijnen uitleggen.

Orange bestaat sinds 1994. In dit jaar begonnen zij in Engeland met het aanbieden van mobiele telefonie. Met een eigen filosofie, omdat communicatie tussen mensen meer is dan simpelweg bellen. En dat er in de toekomst nog andere manieren zullen komen om met elkaar te communiceren. Zij geloven in die toekomst en doen hun best met tal van producten en services het leven plezierig en aangenamer te maken. Vandaag en morgen.

In 1997 hadden ze 1 miljoen klanten in Engeland. Inmiddels zijn het er al meer dan 13 miljoen. Na Engeland volgden meer landen. Van Zwitserland tot Thailand.

Sinds 2003 zijn ze ook in Nederland. Naast de ruim 45 miljoen klanten in de rest van de wereld, willen ze ook dat Nederlanders zich thuis voelen bij Orange.

Door met de klant te praten op een manier die begrijpelijk is. Duidelijk en zonder kleine lettertjes. Met een service die de klant misschien niet meer gewend is. En met duidelijke tarieven die verassingen achteraf voorkomen.

Visie

Orange gelooft in de toekomst

Orange maakt communicatie in het dagelijks leven plezieriger en gemakkelijker. Door eenvoudige en relevante diensten aan te bieden die de klanten helpen beter met elkaar te communiceren en contact met elkaar te houden.

Om dit te bereiken staan ze open voor elkaar en bouwen ze aan een relatie gebaseerd op wederzijds vertrouwen. Ze streven er naar de klanten op positieve wijze te verrassen. In dat streven hebben ze niets te verbergen en willen ze een bron van inspiratie zijn.

The future is bright, the future's Orange.

Kerncijfers Orange Nederland N.V.

Aantal klanten	1,326 miljoen
Aantal werknemers	1300
Aantal Orange shops	41
Marktaandeel	10,1 % (aantal klanten)
Omzet	2003: 464 miljoen Euro
	2002: 400 miljoen Euro
	2001: 363 miljoen Euro
	2000: 215 miljoen Euro

In het organogram valt te zien dat alles wat maar iets te maken heeft met facility management onder de Director Property & Operations Support valt. Onder deze directie valt dan ook Facilities Operations. Hiervan is ook een organogram bijgevoegd, zie Chart 2. De locatie in Den Haag betreft 900 fte's, waarvan 30 fte's onder Facilities Operations werkzaam is.

Voor de facilitaire afdeling is niet een verrassende missie of strategie geformuleerd. Deze stuit zoals velen op termen, als efficiency, effectief, kostenbewust en gericht op klanttevredenheid.

Facilitaire takenpakket:

Onder de afdeling Facility Officer Den Haag vallen: zakenreizen van medewerkers of bezoekers, mobiele telefoons, parkeerbeheer, kleine verhuizingen en vergaderservice. Tevens regelt deze afdeling de communicatie met de uitbesteedde diensten: Repro (verzorgt tevens de inkoop van kantoorartikelen), Catering, Telefooncentrale en de Technische afdeling. Alle wensen en eisen worden geregistreerd in het programma Pre-Quest.

Sterke punten van de dienstverlening

Facilities Operations sluit door het dynamische karakter sterk aan op de wensen vanuit het primaire proces. Tevens met het aanvraagformulierensysteem is alles nog achterhaalbaar wat er is afgesproken en gaat is er dus een hoge mate van controle.

Cultuur

De cultuur van Facility Operations is jong en dynamisch. Dit past ook erg goed bij de organisatie, want primaire proces wenst echter ook snelle reactie, maar wel maatwerk. Nieuwe, frisse ideeën zijn dan ook altijd welkom.

Verantwoordelijkheden, Bevoegdheden en Communicatie

Er is sprake van een eenvoudige structuur. Uit het organogram valt te zien dat alle medewerkers in de lijn naar boven verantwoording af moeten leggen. Wie, welke bevoegdheden heeft staat in de functieomschrijvingen en in de protocollen vermeld. Alle communicatie verloopt via formulieren en communicatie onderling verloopt via telefoon, e-mail of mondeling.

Kosten / Opbrengsten

De facilitaire afdeling is alleen een kostenpost. Alle kosten worden doorbelast aan de desbetreffende afdelingen (zogenaamde cost-centre nummers). Alle wensen dienen namelijk aangevraagd te worden met inbegrip van een handtekening van de afdelingsmanager. Hieraan voor welke afdeling de producten / diensten zijn. Op de financiële administratie zit een medewerker, die zich alleen richt op de facilitaire aankopen. Deze zal dan ook alles controleren. De overkoepelende diensten (zoals beveiliging of schoonmaak) worden doorbelast middels een vaste verdeelsleutel.

Facilitaire taken elders ondergebracht

Het archief wordt op bijgehouden op de locatie Arnhem, waar ook alle klantcontacten worden onderhouden. Inkoop wordt beheerd door inkoopspecialisten, het opstellen wordt gedaan met behulp van de juridische afdeling.

Bijlage 8 Trends en ontwikkelingen

Trends en ontwikkelingen

Er wordt een onderscheid gemaakt in:

- Economische ontwikkelingen
- Sociaal- maatschappelijke en demografische ontwikkelingen
- Technologische ontwikkelingen
- Infrastructurele ontwikkelingen
- Ecologische ontwikkelingen

Economische ontwikkelingen

Vervlechting van de economie

Fusies, overnames (waardoor bedrijven sneller groeien en schaalvoordelen kunnen realiseren) en verschillende soorten samenwerkingsverbanden (supply chain management, ontwikkeling van informatiesystemen) zorgen voor een vervaging van de grenzen tussen organisaties en het ontstaan van netwerken. Op deze manier raakt de economie steeds meer vervlochten. Deze vervlechting zorgt voor een toenemende complexiteit voor de economie.

Gevolgen voor de facilitaire organisatie

Bij de facilitaire organisatie kan ook sprake van vervlechting zijn. Dit is meestal het geval bij (geheel) zelfstandige facilitaire organisaties. Er worden samenwerkingsovereenkomsten (voor, meestal, kapitaalintensieve middelen) met andere marktpartijen afgesloten om de productiecapaciteit commercieel te benutten. Zo ontstaat er voor beide partijen een win-win situatie.

Outsourcen

Dit is een trend die al een aantal jaren geleden is ingezet. De organisatie focust zich op de kernactiviteiten. Overige activiteiten worden afgestoten en de noodzakelijke ondersteunende activiteiten worden veelal uitbesteed. De ontwikkelingen hierin gaan steeds verder. Niet alleen facilitaire diensten worden uitbesteed, maar activiteiten die voorheen als primair werden gezien (uitbesteden van de productie in productiebedrijven, bedrijf focust zich alleen nog maar op marketing en productontwikkeling)

Gevolgen voor de facilitaire organisatie

De facilitaire organisatie zal zich moeten afvragen wat de toegevoegde waarde voor de organisatie is en hoe de toegevoegde waarde verhoogd kan worden. Dit kan gebeuren door middel van klanttevredenheidsonderzoeken, benchmarking, het uitvoeren van make-or-buy afwegingen en per product of dienst besluiten, voor de komende drie tot vijf jaar, of het zinvol is dit nog zelf uit te voeren.

Kenniseconomie

Volgens Drucker (1990) ontwikkelt de maatschappij zich steeds meer tot een kennismaatschappij, waarin de fundamentele economische hulpbron niet meer bestaat uit kapitaal, natuurlijke hulpbronnen of arbeid, maar uit kennis en informatie. Het belang van kennis wordt steeds groter in organisaties. Het ontwikkelen en toepassen van specifieke kennis wordt voor organisaties een belangrijke manier om zich te onderscheiden van concurrenten.

Gevolgen facilitaire organisatie

De facilitaire organisatie zal zich steeds meer moeten gaan toeleggen op kennis- en informatiebeheer. Dit zal niet alleen kennis over de eigen bedrijfsvoering en marketingaspecten van de facilitaire organisaties zijn, maar steeds belangrijker wordt kennis van het primaire proces van de organisatie en de hier te verwachten ontwikkeling. Hier kan een toegevoegde waarde in zitten van de facilitaire organisatie, want een verandering in het primaire proces heeft een uitstralingseffect op het gebouwenbestand, infrastructuur en organisaties van de facilitaire organisatie.

Krappe arbeidsmarkt

Uit een aantal kernartikelen⁴⁶ blijkt dat de arbeidsmarkt nog steeds krap is en er dus sprake is van een structureel probleem, aangezien dit al sinds een aantal jaren het geval is. Dit heeft als gevolg dat er spanningen zijn binnen het bedrijf (angst voor ontslag of degradatie)

Gevolgen voor de facilitaire organisatie

Op dit gebied zal de facilitaire organisatie zijn toegevoegde waarde kunnen bewijzen. De angst onder de medewerkers heeft een slechte invloed op de teambuilding en motivatie van de medewerkers. Door de ondersteuning vanuit de facilitaire organisatie kan dit verbeterd worden.

Sociaal- maatschappelijke en demografische ontwikkelingen

Bevolkingsgroei en leeftijdsopbouw

Cijfers van het CBS voorspellen dat de bevolking tot 2035 zal toenemen tot een kleine 17,5 miljoen. Daarnaast is er een belangrijke trend in de leeftijdsopbouw van de bevolking. De leeftijdsgroepen 0-19 en 20-65 blijven in aantallen redelijk constant. In de leeftijdsgroep 65+ is echter een duidelijke stijging te constateren.⁴⁷ Hieruit blijkt dat het aantal ouderen een groter percentage gaat uitmaken van de Nederlandse bevolking. Deze vergrijzing zal de komende jaren sterk nemen. Daarnaast is er nog een aantal trends te constateren: stijging van het inkomen, stijging van het aantal allochtonen, stijging van het opleidingsniveau en een toenemende individualisering.

Gevolgen voor de facilitaire organisatie

Deze trends spelen vooral een rol bij het ontwikkelen van gebouwen en met name in de gezondheidszorg. Men zal de inrichting moeten afstemmen op de klanten en het personeel van morgen. Door de stijging van de gemiddelde leeftijd moet de ruimte anders worden ingedeeld. De mobiliteit van de bezoekers zal verminderen, de gebouwen zullen moeten voldoen aan de eisen van 'geboden toegang'. Ook zal het bestedingspatroon van de klanten door een gemêleerde samenstelling een grotere verspreiding vertonen.

De vraag van de consument verandert

De hiervoor genoemde trends hebben er mede toe bijgedragen dat de vraag van de klanten heterogener en veranderlijker en daarmee onvoorspelbaarder is geworden. Het aantal producten en variëteiten zijn hiermee enorm toegenomen. In de strijd om de gunst van de consument worden kwaliteit, snellere levering en maatwerk steeds belangrijker. Dit vereist informatie over koopgedrag van klanten.

⁴⁶ www.kranten.nl: Volkskrant, Algemeen Dagblad; zoekopdracht krappe arbeidsmarkt

⁴⁷ www.cbs.nl

Gevolgen voor de facilitaire organisatie

De facilitaire organisatie moet zich door middel van accountmanagers, klanttevredenheidsonderzoeken en klantenpanels een goed beeld kunnen vormen van de producten en diensten die de toekomstige klant van de facilitaire organisatie wenst af te nemen. Op deze ontwikkelingen moet de facilitaire organisatie inspelen door het aanbieden van nieuwe diensten en producten.

Technologische ontwikkelingen

Internet

Het aantal internetaansluitingen⁴⁸ groeit nog steeds fors en ook de handel via internet groeit sterk. Steeds meer organisaties betrekken dan ook e-business bij hun bedrijfsstrategie: kopen en verkopen via het internet. De implementatie van e-business heeft grote gevolgen voor de inrichting van de organisatie. Het roept ook vragen op in hoeverre fysieke verkooppunten nog noodzakelijk zijn, helemaal omdat deze in vergelijking met verkoop via internet erg kostbaar zijn.

Gevolgen voor de facilitaire organisatie

Steeds meer klanten van de facilitaire organisatie geven hun wensen en bestellingen door via e-mail. De bewaking van deze wijze van orders plaatsen vraagt speciale aandacht voor de inrichting van de frontoffice. Tevens zal de facilitaire organisatie meer bestellen en inkopen via internet, wat vraagt om aanpassing van bestel- en inkoopprocedures en inkoopbevoegdheden. Maar ook het beheer en onderhoud van gebouw en installaties kunnen op afstand plaatsvinden. Daarnaast moet de facilitaire organisaties zich ook instellen op het inrichten van werkplekken voor bijvoorbeeld thuiswerkers. Door de toename van de ICT – technologie is het werken op kantoor niet meer in alle gevallen noodzakelijk.

Integratie van bedrijfsprocessen

Door de opkomst van verschillende systemen, zoals workflow management⁴⁹ en groupware⁵⁰, is het steeds beter mogelijk bedrijfsprocessen en –systemen te koppelen en te integreren. Doel van deze koppeling en integratie is te komen tot verbeterde informatievoorziening, verkorting van de doorlooptijd van processen, efficiëntieverbetering en kwaliteitsverbetering.

Gevolgen voor de facilitaire organisatie

De facilitaire organisatie zal een rol moeten opeisen bij deze ontwikkeling om dat deze een grote verandering kan betekenen voor zowel de dienstverlening als voor de inrichting van het gebouw en de technische infrastructuur (bijvoorbeeld klimaatinstallaties en de energievoorziening). Daarnaast heeft deze integratie van bedrijfsprocessen ook invloed op de bedrijfsvoering en inrichting van facilitaire organisatie (bijvoorbeeld e-postdistributie en het opbouwen van een digitaal archief).

⁴⁸ www.nua.ie; sector: internet

⁴⁹ Workflow management kan worden gedefinieerd als het geautomatiseerde beheer vanuit te voeren taken volgens een vooraf gedefinieerde routing, zodanig dat het werk door de juiste personen op de juiste tijd op de meest geschikte plaats wordt uitgevoerd.

⁵⁰ Groupware is geautomatiseerde ondersteuning van de samenwerking tussen mensen, ongeacht tijd en plaats, bijvoorbeeld e-mail.

Verbeterde informatievoorziening

Een van de gevolgen van de ICT – ontwikkelingen is een sterk verbeterde informatievoorziening. Dit heeft het gevolg dat de economie transparanter is geworden. Dit leidt ertoe dat klanten steeds beter geïnformeerd zijn en beter instaat zijn producten, diensten en organisaties te vergelijken. De macht van de klant is hierdoor sterk toegenomen.

Gevolgen voor de facilitaire organisatie

Door het transparanter worden van de informatie en de mogelijkheden van de klant om databanken te bezoeken met benchmarkgegevens, zal er een toenemende druk komen op de facilitaire organisatie om efficiënt en effectief met de beschikbare middelen om te gaan.

Werken onafhankelijk van tijd en plaats

Veel werk kan tegenwoordig onafhankelijk van tijd en plaats worden uitgevoerd. Dit maakt nieuwe werkvormen, nieuwe organisatievormen en nieuwe vormen van samenwerking mogelijk.

Gevolgen voor de facilitaire organisatie

De facilitaire organisatie zal deze nieuwe werkvormen moeten kunnen ondersteunen. Dit betekent dat de beschikbaarheid van de facilitaire organisatie moet worden vergroot en ondersteuning niet meer beperkt is tot de huidige fysieke omgeving. Dit betekent dat in sommige facilitaire organisaties de ondersteuning kan worden uitgebreid tot en met de thuiswerkplek en daar dezelfde voorzieningen ter beschikking moeten stellen als op de werkplek op kantoor.

Infrastructurele ontwikkelingen

Fileproblematiek

Een groot probleem in Nederland is de congestie van de Nederlandse wegen. Het huidige wegennet is niet in staat het groeiende autogebruik en toenemende mobiliteit op te vangen. Elke dag zijn er weer vele files te constateren. Deze zorgen voor veel tijd- en dus ook productiviteitsverlies.

Gevolgen voor de facilitaire organisatie

Door het fileprobleem zal het werk steeds meer onafhankelijk van tijd en plaats worden uitgevoerd. Ook zullen bedrijven steeds meer zoeken naar creatieve oplossingen, zoals het verplaatsen van productiecentra. Andere logistieke oplossingen worden gekozen door leveranciers en afnemers. De facilitaire organisatie zal deze gevolgen moeten meenemen in haar lange termijn huisvestingplan. Tevens zal zij een mobiliteitsscenario kunnen ontwikkelen voor de medewerkers van de organisatie.

Ruimtegebruik

Een andere ontwikkeling is dat er in Nederland een steeds groter gebrek aan ruimte ontstaat.⁵¹ Vooral in de randstad neemt de komende jaren de behoefte aan ruimte toe. Dit geldt voor zowel wonen, werken, recreatie als infrastructuur.

Gevolgen voor de facilitaire organisatie

Door de toenemende mogelijkheden op ICT - gebied en de wens van de werknemers om onafhankelijk van tijd en plaats te werken, zal creatief met de beschikbare ruimten moeten worden omgegaan. Er zullen verschillende werkplekconcepten ontstaan die zijn afgestemd op de werkzaamheden van de organisatie. Tevens zullen productiecentra

⁵¹ www.cbs.nl

kunnen worden verplaatst naar gebieden waar ruimte en arbeidskrachten beschikbaar zijn.

Ecologische ontwikkelingen

Belasting milieu

De economische groei en de groei van de bevolking veroorzaken een toename van de lucht- en watervervuiling, de afvalstromen en het gebruik van grondstoffen. Kortom, een toenemende belasting van het milieu. Het is belangrijk een balans te vinden tussen economische groei en welvaartstoename en de impact die dit heeft op het milieu en de leefbaarheid. Het vinden van deze balans wordt ook wel duurzaam ontwikkelen genoemd.

Gevolgen voor de facilitaire organisatie

De maatschappelijke ontwikkelingen zullen facilitaire organisaties dwingen meer aandacht te geven aan de ecologische gevolgen van hun bedrijfsvoering. De klanten en werknemers zullen eisen dat er voldoende aandacht wordt geschonken aan deze maatregelen. Maar ook de wet heeft hier invloed op, zoals de rookvrije werkplek sinds januari 2004. De facilitaire organisatie zal moeten inspelen op deze ontwikkelingen en moet dit gegeven meenemen in het milieubeleid.

Bijlage 9

SWOT-analyse

SWOT-analyse

Sterkten ➤ De westlandse cultuur (ad-hoc, hard werken, bereid tot inzet en flexibiliteit), en de korte communicatielijnen zorgen voor snelle beslissingen in ad-hoc situaties en sluiten aan op het dynamische en innovatieve karakter van het primaire proces. ➤ Er zijn binnen de organisatie mogelijkheden tot opleidingen. ➤ Binnen de facilitaire taakvelden is de samenwerking goed. ➤ De facilitaire organisatie is goed bereikbaar, heeft een snelle service en levertijd, en schakelt indien nodig expertise in.	Kansen ➤ De cultuurkarakteristieken van een familiebedrijf, die in de organisatieanalyse van CAI Westland naar voren komen, zorgen ervoor dat goed onderbouwde ideeën snel worden gedragen, indien deze bij de juiste personen worden voorgelegd. ➤ Documentatie en begripvorming van facility management zorgen voor een professionele en doelgerichte afdeling, zie paragraaf 3.2. ➤ De trend uitbesteden kan zorgen voor kosteninzicht en –reductie, kortom efficiency. ➤ De trend toename van kennis en informatiesystemen versterkt de efficiency en effectiviteit van het ondersteunen van het primaire proces van CAI Westland. ➤ Een goede positioneren (gezien de trend centraal versus decentraal) kan de ondersteuning aan het primaire proces versterken. ➤ De materie van front- en backoffice maakt het mogelijk een servicepunt in te richten en kan de service versterken en bied mogelijkheden tot informatieanalyse, blijkt uit onderzoek bij soortgelijke organisaties. ➤ Werkgroepen en afdelingsoverleggen kunnen zorgen voor teamvorming en inventarisatie van taakoverkoepelende problemen, blijkt uit onderzoek bij soortgelijke organisaties. ➤ ‘Schriftelijke’ beleidsvoorstellen zorgen voor in- en overzichtelijkheid, blijkt uit onderzoek bij soortgelijke organisaties. ➤ Klanttevredenheidsonderzoeken zorgen voor inzicht in wensen en eisen van de klanten, blijkt uit onderzoek bij soortgelijke organisaties. ➤ Vanuit de NEN-normering kan geconcludeerd worden dat bepaalde facilitaire beheersaspecten mogelijkheden bieden voor de facilitaire afdeling, zoals: beleidsvorming en innovatie, contractbeheer, inkoopmanagement, kwaliteitsmanagement, planning en control en een servicedesk.
Zwakten ➤ De samenwerking tussen de taakvelden is niet optimaal, er wordt individueel gewerkt. De facilitaire medewerkers hebben weinig inzicht in elkaars werkzaamheden alsmede de structuur van de organisatie. ➤ De managementstijl is niet verhelderend en stimulerend genoeg. De volgende managementtaken ontbreken: planning, doorgeven van informatie topdown en bottom-up, het onderhouden interne en externe contacten en rapporteren. ➤ Er wordt niet gewerkt volgens een visie, missie of strategie. Hierdoor is de richting waarin gewerkt wordt onduidelijk en is er weinig samenhang binnen de facilitaire organisatie. ➤ Er is onduidelijkheid over het begrip facility management, zowel bij klant als bij medewerker. Waardoor het onduidelijk is waarvoor de afdeling staat. Dit komt mede doordat er weinig kennis in huis is op het gebied van facility management. ➤ De afstemming, nazorg en communicatie met de klant toont gebreken. ➤ De facilitaire organisatie trekt geen facilitaire taken naar zich toe, maar stoot deze soms juist af. Hierdoor hebben ze geen overzicht en zorgt dit niet voor efficiency. ➤ Er is geen inzicht in de primaire processen van de BV's, hierdoor is de service en klantgerichtheid niet optimaal. ➤ De aansturing vanuit het management verloopt niet gestructureerd, omdat beslissingen worden genomen zonder raadpleging van betrokken en belangrijke informatie niet zorgvuldig wordt doorgesluist naar lagere lagen in de organisatie.	Bedreigingen ➤ Omdat het primaire proces een publiekelijke en commercieel aspect heeft is het lastig de facilitaire afdeling op beide af te stemmen. Dit komt naar voren in de organisatieanalyse. ➤ Inzicht verkrijgen in het primaire proces is lastig, omdat strategie, structuur, alsmede de producten die de primaire processen leveren onduidelijk zijn. Deze onduidelijkheid komt voort uit de veranderlijke vraag van het dynamische en innovatieve karakter van de organisatie. Blijkt uit de organisatieanalyse. ➤ De trend toename van extern verzelfstandigde facilitaire dienstverleners kan ervoor zorgen dat CAI Westland hier ook gebruik van gaat maken en de facilitaire afdeling wordt afgestoten. Dit kan tot gevolg hebben dat er een kloof ontstaat tussen de facilitaire diensten en het primaire proces en neemt de kwaliteit van de dienstverlening af. ➤ Uit de trend en ontwikkelingen onderzoek blijkt dat de eisen en wensen van de klanten toenemen m.b.t. kwaliteit en service. Dit komt door de toenemende mogelijkheden tot benchmarking voor de klanten. De klant kan in het uiterste geval elders de dienst gaan betrekken.

Bijlage 10

Veranderen

Weerstand bij verandering

Bedrijven kunnen niet aan veranderingen ontkomen. Verandering gaat over aanpassingen, transformaties, overgangen en revoluties. Maar veranderingen zijn in principe niet te definiëren. Het is een cyclus die nooit ophoudt.

Het belangrijkste bij veranderingen is het verkrijgen van commitment bij medewerkers en management binnen een organisatie. Veranderingen vragen altijd tijd en energie van mensen binnen een organisatie. Daarnaast kunnen ze heel pijnlijk zijn en veel onrust veroorzaken. Veranderaars komen vaak tegenover een groep van mensen te staan die vooralsnog niet direct bereid is om te veranderen.

Weerstandfactoren zijn angst voor het onbekende, lage waarderingstolerantie, desinteresse van de manager, veiligheidsbehoefte; wens tot status-quo, groepssolidariteit, type verandering sluit niet aan bij de bestaande cultuur, de verandering vormt een bedreiging voor de bestaande macht/invloed van bepaalde organisatielieden en ontbreken van de motivatie om te innoveren.⁵² Hoe sterker een vernieuwing taboes, rituelen of gewoonten doorbreekt, hoe meer weerstand er te verwachten is.

Uitingen van weerstand

Om als manager om te kunnen gaan met weerstand is het nodig om daar enig inzicht in te krijgen. Van der Kooy (1983) geeft een aantal voorbeelden die men in de praktijk kan tegenkomen als medewerkers niet bereid zijn te veranderen. Enkele voorbeelden:

- ◆ Dat hebben we al eens uitgeprobeerd
- ◆ In ons geval is dat niet te gebruiken
- ◆ Dat kost teveel
- ◆ Daar hebben we de tijd niet voor
- ◆ We hebben het altijd op deze manier gedaan
- ◆ Zoiets hebben we toch nog nooit gedaan

Ook zullen er uitingen van weerstand voorkomen op individueel, organisatorisch en groepsniveau.

Voorkomen weerstand

Door weerstand te voorkomen probeer je de veranderingsbereidheid te verhogen.

Noodzaak duidelijk maken

Het is belangrijk om de medewerkers te informeren over de noodzaak van de verandering. Medewerkers en managers binnen een organisatie moeten overtuigd zijn van de noodzaak om te veranderen. Nadat medewerkers de noodzaak inzien van de verandering is het tijd om de richting van de verandering aan te geven. Medewerkers en managers moeten geïnformeerd worden over het doel en zich hier op richten.

Betrekken van de medewerkers

Door de medewerkers zelf mee te laten werken aan het veranderingsproces zal de weerstand verminderd worden. De verandering krijgt hierdoor een persoonlijke lading waardoor de kans groter is dat mensen zelf willen veranderen.

Vertrouwen

De medewerkers en het management zullen vertrouwen moeten hebben in het veranderingsproces. Bij veranderingen krijgt weerstand vaak meer aandacht dan

⁵² Ontwerp en Invoering Cozijnsen en Vrakking

vertrouwen. Soms is er weerstand door het gebrek aan vertrouwen. Veranderingen zorgen ervoor dat het vertrouwen onder druk komt te staan. Vertrouwen moet worden opgebouwd. Al tijdens het veranderingsproces moeten mensen resultaten zien om vertrouwen te houden en te vergroten.

Duidelijk communiceren

Het is belangrijk dat de informatie overkomt bij de medewerkers. Communiceren is dus heel belangrijk om weerstand te voorkomen. Zodra er onzekerheid ontstaat over het nut van de verandering zal er weerstand ontstaan.

Handboeken samenstellen

Alle procedures over klachten/storingen en bestellingen van artikelen zullen in één handleiding samen moeten worden gevoegd waardoor het voor de medewerkers duidelijk is hoe ze te werk moeten gaan. De medewerkers hebben hierdoor geen vragen meer en dan kan er ook geen weerstand ontstaan.

Proefdraaien van het nieuwe systeem

Er zal eerst een proefperiode plaatsvinden. De kleinere problemen die men in deze periode tegenkomt kunnen dan gelijk verholpen worden. Er kunnen tevens aanpassingen in het FMIS plaatsvinden die het werken nog gemakkelijker maakt.

Omgaan met weerstand

De mate waarin iemand weerstand vertoont is persoonsgebonden. De een staat meer open voor verandering dan de ander. Het is daarom belangrijk om te weten wanneer en in welke mate er tegenstanders te verwachten zijn. Bij de invoering van veranderingen zijn de volgende vijf groepen te onderscheiden:

Innovators: dit zijn de initiatiefnemers. Zij lanceren de vernieuwingen in de omgeving.

Early adopters: deze groep is snel overtuigd door de innovators en werkt graag mee.

Early majority: deze groep wacht een tijdje af en werkt daarna wel mee aan de verandering.

Late majority: deze groep staat sceptisch tegenover de veranderingen. Ze zullen eerst helemaal overtuigd moeten worden en daarna zullen ze uiteindelijk meewerken aan de verandering.

Laggards: deze groep is tegen de verandering en zal alleen veranderen als werken in de oude situatie onmogelijk wordt.

Vooraf de laatste twee groepen bieden vaak veel weerstand tegen verandering, omdat ze het als een bedreiging zien. Enkele trucs om met weerstand om te gaan zijn:

- ◆ Probeer de problemen door de ogen van de medewerkers te zien. Zo zien de medewerkers dat je met hen samenwerkt en hen niet tegenwerkt.
- ◆ Zoek gemeenschappelijke zorgen en problemen.
- ◆ Richt je op het probleem, niet op de persoon.
- ◆ Niets beloven wat niet waar gemaakt kan worden.
- ◆ Medewerkers respecteren, ook als je denkt dat ze het niet verdienen. Door de medewerkers met respect te behandelen, krijg je hun loyaliteit, hun steun, hun bereidheid om je te verdedigen en hun verlangen om te zorgen dat je succesvol wordt.⁵³

⁵³ B. Evard, C. Gipple Verandermanagement voor dummy's

Tips voor motivatie bij het veranderingsproces

Er kan vanuit een paar manieren gemotiveerd worden, vanuit het werk, uit jezelf of vanuit extra's. Hieronder worden er een paar motivaties beschreven die de manager Facility Management kan gebruiken voor en tijdens de invoering van Prevent.

Motivatietips vanuit de manager gericht:

- ◆ Laat zien dat je vertrouwen in de medewerkers hebt.
- ◆ Laat zien dat de medewerkers iets aan je hebben, dat je aandacht voor ze hebt.
- ◆ Wees betrokken bij de medewerkers (vakanties, hobby's etc).
- ◆ Kom afspraken na.

Motivatietips vanuit het werk

- ◆ Geeft uitdagende taken.
- ◆ Betrek medewerkers bij beslissingen.
- ◆ Stimuleer het meedenken van de medewerkers.
- ◆ Laat medewerkers het werk doen waar ze goed in zijn.
- ◆ Laat medewerkers het werk doen waar ze plezier in hebben.

Motivatietips extra's

- ◆ Denk aan de verjaardagen van de medewerkers (presentje).
- ◆ Laat mensen cursus/ opleiding volgen.

Communicatie is een ondersteunende instrument om weerstand te verminderen. Hieronder worden een aantal belangrijke aandachtspunten beschreven voor het management van de facilitaire afdeling:

- **Communiceer intensief en eenduidig.**
 - **Communiceer elke boodschap duidelijk en minimaal twee maal.**
 - **Mondelinge communicatie staat voorop. Nieuwsbrieven, video's, folders en informatiebulletins kunnen de mondelinge communicatie ondersteunen, maar niet vervangen.**
- **Maak de omvang van de verandering duidelijk.**
 - **Geef aan wat wel en niet verandert.**
 - **Laat zien wat het veranderingsproces oplevert. Maak ook duidelijk wat de gevolgen zijn als de organisatie niet verandert.**
 - **Wees duidelijk over personele gevolgen.**
- **Geef aan hoe het veranderingsproces gaat verlopen.**
 - **Wie doet wat en wanneer in het veranderingsproces?**
 - **Wie neemt wanneer en waarover een besluit?**
 - **Op welke wijze is inspraak geregeld?**
 - **Wanneer begint de feitelijke invoering?⁵⁴**

⁵⁴ Communicatie bij organisatieverandering FMH blz 22

Leiderschap

Wanneer een verandering is aangekondigd is het belangrijk dat er leiding wordt gegeven totdat de verandering helemaal goed is ingevoerd. De medewerkers zullen moeten worden aangemoedigd, overtuigd moeten worden en worden aangezet om de verandering tot een goed eind te brengen. Hieronder is een lijst gegeven van eigenschappen die van goed leiderschap verwacht wordt:

- Luisteren
- kennis delen
- Evenwicht tussen geven en nemen
- Verantwoordelijkheid delen
- Consequent handelen
- Problemen identificeren en definiëren
- Alternatieve oplossingen bedenken
- Motiveren
- helpen
- Probleemoplosser
- Teambuilder
- teamspeler⁵⁵

⁵⁵ <http://users.skynet.be/ePM/index.html>

Bijlage 10

Toelichting gewenste organisatiestructuur en besturingsvorm van de facilitaire organisatie

Structureren van de facilitaire organisatie

Nadat er een duidelijk beeld is ontstaan over de gehele organisatie en de facilitaire organisatie, moet een passende organisatiestructuur worden gekozen. Onder het structureren van de facilitaire organisatie wordt verstaan de taak-, de verantwoordelijkheids- en de bevoegdheidsverdeling en de compensatie daarvan.⁵⁶

Centraal/decentraal

Argumenten voor/tegen centralisatie	
Voor	Tegen
- grotere efficiency - rechtvaardiging voor aanname gespecialiseerd personeel, door grotere omvang - bevordering organisatiebrede belangen - verhoogt uniform corporate image - creëert gelijkheid aan medewerkers - gezamenlijke database - uitwisselbaarheid	- verlies van innovatiekracht - verlies van motivatie - vertraging - ontwijkingsacties - slechte afstemming van vraag en aanbod - beperking van talentontwikkeling - toenemende bureaucratie

De opsomming van de argumenten voor en tegen centralisatie maakt duidelijk dat het niet eenvoudig is een antwoord te geven op de vraag of het wenselijk is facilitaire organisaties te centraliseren of decentraliseren. Omdat CAI Westland een tamelijk kleine organisatie is, is de vraag tussen decentralisatie en centralisatie niet duidelijk merkbaar. Het meest toepasselijke is dat de ‘wat-vraag’ (de strategische oriëntatie) moet worden gecentraliseerd, terwijl de ‘hoe-vraag’ (de operationele oriëntatie) moet worden gedecentraliseerd.

Horizontale differentiatie

Indien organisaties groter worden dan één persoon is er arbeidsverdeling noodzakelijk: de totale hoeveelheid werk zal moeten verdeeld worden over de medewerkers. Bij CAI Westland is er sprake van horizontale differentiatie; de uit te voeren taken worden verdeeld over de verschillende afdelingen, we noemen dit ook wel taakspecialisatie. Er is geen hiërarchisch verschil tussen de afdelingen⁵⁷. Bij horizontale differentiatie is het van groot belang om de verantwoordelijkheden (ofwel de scheidslijnen) van de verschillende afdelingen helder te maken, omdat anders het gevaar bestaat dat er overlappingen ontstaan of bepaalde verantwoordelijkheden tussen wal en schip vallen. Dit komt ook voor bij CAI Westland. De operationele verantwoordelijkheden zijn helder bij de uitvoerende taakgebieden. Daarentegen ligt een groot gedeelte van de taakgebieden bij de facilitair manager en haar senior. Hier zijn de verantwoordelijkheden nog onduidelijk. Dit komt doordat hierover nog geen beslissingen genomen zijn vanuit het management.

⁵⁶ Maas & Pleunis: Facility management, P. 130.

⁵⁷ Zie figuur 2: Organogram facilitaire afdeling.

Coördinatie

Taakverdeling over individuen of groepen brengt met zich mee dat coördinatie benodigd is tussen de onderling samenhangende werkzaamheden. Om deze coördinatie goed te laten verlopen kunnen coördinatiemechanismen (Mintzberg 1979) worden toegepast. Deze mechanismen zijn in de praktijk nauwelijks te onderscheiden. Bij CAI Westland is sprake van ‘onderling overleg’ en ‘spel om de informele macht’. Men werkt veel aan nieuwe unieke ontwikkelingen waardoor standaardisatie niet mogelijk is en er worden voortdurend tijdelijke coalities afgesloten. Toch zijn er ook veel waarden, werkzaamheden, output en vaardigheden die wel gestandaardiseerd kunnen worden. Hier zal de facilitaire afdeling naar toe moeten gaan. Zodra er nieuwe ontwikkelingen zijn lopen de standaard zaken door.

Structuurvorm

De formele structuur voor een facilitaire organisatie valt af te leiden uit de strategie van de facilitaire organisatie, ofwel uit de wensen die er bestaan over het functioneren van de organisatie. Om wensen vorm te geven, kan een keuze gemaakt worden uit vier structuurvormen (Weggeman e.a. 1997). De productgerichte, marktgerichte, functioneel gerichte en geografisch gerichte vorm.

Bij de productgerichte structuurvorm worden alle disciplines die nodig zijn voor het maken en leveren van een bepaalde groep producten en diensten ondergebracht in één eenheid.

De marktgerichte structuur levert net als de productgerichte structuur complete eindproducten af. Dit in tegenstelling tot de hierna te bespreken functionele structuur. Bij de functionele structuur vindt de verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden plaats op basis van de soort bijdragen die worden geleverd (vak, discipline).

We spreken van een geografische structuur wanneer als selectiecriteria voor de verdeling van taken een regio wordt gekozen, bijvoorbeeld Europa en Amerika of Amersfoort en Eindhoven.

Rol en besturingsvorm facilitaire organisatie⁵⁸

Er bestaat niet een beste manier om facilitaire organisaties vorm te geven. Er is geen blauwdruk die van toepassing is op grote en kleine organisaties, op bureaucratieën en adhocratieën, op gedecentraliseerde organisaties en gecentraliseerde organisaties, op zowel een internationaal bedrijf als een provinciaal advocatenbureau.

Afhankelijk van de randvoorwaarden die de omgeving stelt en de doelen die de facilitaire organisatie zelf heeft geformuleerd, moet de facilitaire organisatie een keuze maken uit verschillende rollen en verschillende besturingsvormen. In deze paragraaf wordt de rol en de besturingsvorm van de facilitaire organisatie weergegeven, waar naartoe gegroeid moet worden.

⁵⁸ Maas G.W.A. & Pleunis J.W.: Facility Management; strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie, p 119.

Rol

Het is van groot belang dat zowel de facilitaire organisatie zelf als haar omgeving (klanten, directie) goed op de hoogte zijn van de rol die de facilitaire organisatie heeft en dat de rollen door alle partijen hetzelfde gezien worden.

Adviseur

De facilitaire organisatie dient te fungeren als adviseur naar de directie toe. Beslissingen die genomen worden door de directie die betrekking hebben op facilitair management, dienen vanuit de expertise van de facilitaire organisatie benaderd te worden. Hierbij kan gedacht worden aan investeringsplannen, een langetermijnhuisvestingsplan en een beveiligingsplan. Het is van belang dat deze advisering schriftelijk gebeurt, zodat voor ander management de inzet van de facilitaire afdeling zichtbaar is. Tevens kunnen de adviezen goed onderbouwd worden en is de kans dat de directie het laat verwateren. Lobbyen en mondelinge toelichting zal het draagvlak versterken.

Beheerder

Hier ligt het accent op het professioneel en bedrijfseconomisch managen van de facilitaire organisatie en worden bepaalde operationele activiteiten uitbesteed aan derden met wie een zakelijke relatie wordt onderhouden. Professionaliteit laat nog wat te wensen over. De facilitaire medewerkers dienen zich meer te specialiseren in de facilitaire taakgebieden en anders elders de specialisatie aan te trekken.

Uitvoerder

Bij de facilitaire organisatie in de rol van uitvoerder ligt het accent van de werkzaamheden op het leveren en uitvoeren van facilitaire taken. Deze facilitaire afdeling is te product gericht in plaats van klantgeoriënteerde, waardoor zij onvoldoende oog hebben voor de wens van de klant. De facilitaire medewerkers moeten zich dus minder gaan richten op de uitvoering en meer op de beheersing.

Besturingsvorm

Voor facilitaire organisaties zijn vier ideaaltypische besturingsvormen⁵⁹ te onderscheiden: kostencentrum, profitcentrum, business unit en juridisch zelfstandige eenheid. Gedurende hun bestaan doorlopen facilitaire organisaties een aantal verschillende ontwikkelingsfasen waarbij verschillende besturingsvormen horen. De ontwikkelingsfase bepaalt dus welke besturingsvorm van toepassing is.

Onder het kostencentrum verstaan we, een door topmanagement aangestuurde facilitaire organisatie, met een lage interne status en een budget gebaseerd op het vorige jaar.

Onder het profitcentrum verstaan we, een centraal aangestuurde facilitaire organisatie en decentrale uitvoering, met doorbelasting van kosten naar de verschillende BV's en dus betere afstemming met klant

Het grote verschil met de facilitaire organisatie als profitcentrum is dat er bij business units geen gedwongen winkelnring meer bestaat en dat er nadrukkelijk naar winst wordt gestreefd.

Wanneer de facilitaire organisatie als business unit te veel coördinatie-inspanningen van de top van de moederorganisatie gaat vergen, wordt de facilitaire organisatie vaak verzelfstandigd en ontstaat er een juridische zelfstandige eenheid. Enkele facilitaire

⁵⁹ Maas & Pleunis: Strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie, p.123.

organisaties van grote internationale ondernemingen zijn al in deze fase aangeland.

Bijlage 12 Implementatieplan facilitair handboek

Implementatie Facilitair handboek

Het is de bedoeling dat iedereen over de diensten kan beschikken, die de facilitaire afdeling aanbiedt, zodat de organisatie naar beste vermogen kan functioneren. Een oplossing voor deze doelstelling is de opzet van een Facilitair Handboek. In deze bijlage wordt een opzet weergegeven ten aanzien van een werkplan voor een facilitair handboek, met daarbij een advies m.b.t de implementatie.

De probleemstelling m.b.t. een facilitair handboek luidt als volgt:

Op welke wijze kunnen processen van de producten en diensten van de facilitaire afdeling op een inzichtelijke manier vastgelegd worden?

Van tevoren moet het doel en de doelgroep van het facilitair handboek omschreven worden en aan welke eisen/wensen deze moet voldoen. Vervolgens kan een plan worden opgesteld hoe het facilitair handboek het beste geïmplementeerd kan worden. Daarbij moeten communicatieve zaken omschreven worden, zoals go-no-go momenten. Alle beslismomenten moeten ingepast worden in een tijdspad.

Implementatie advies

1. *Format ontwerpen, hoe een werkproces van een dienst wordt weergegeven in de dienstencatalogus.*

Acties:

- ☐ ***Brainstormen over de informatie die erin behoort te staan.***
- ☐ ***Benchmarking hoe andere bedrijven een facilitair handboek hebben ingericht.***
- ☐ ***Voorbeeld maken.***
- ☐ ***Een steekproef bij de interne klant houden voor de bruikbaarheid en de inzichtelijkheid van de format.***

2. *Inventariseren welke diensten er aangeboden worden door de facilitaire afdeling.*

Acties:

- ☐ ***Een globaal overzicht maken van de diensten.***
- ☐ ***Afspraken maken met alle medewerkers van de facilitaire afdeling.***

3. *Nu bekend is welke diensten de afdeling aanbiedt, kan elke dienst uitgediept worden.*

Acties:

- ☐ ***De geïnventariseerde diensten en producten in de Format invullen.***
- ☐ ***Nagaan of dit de beste vorm is voor het aanbieden van de dienst.***
- ☐ ***Indien nodig onvolledige of onjuistheden van processen aanpassen met advies van de medewerkers en goedkeuring van de opdrachtgever.***

4. *Plan maken over het publiceren van de dienstencatalogus.*

Acties:

- ☐ ***Benchmarking hoe ander bedrijven dit hebben georganiseerd.***
- ☐ ***Nagaan kosten publicatie.***
- ☐ ***Publicatie schriftelijke uitvoering.***
- ☐ ***Werkgroep intranet het uiteindelijke schriftelijke en digitale product leveren.***

Bijlage 13

Definitievorming van het begrip facilitair management

Facilitair Management

In deze paragraaf wordt de begripvorming duidelijk gemaakt. Uit literatuuronderzoek blijkt dat Facility Management een nog jong begrip is dat door iedereen op zijn eigen manier wordt ingevuld. De één ziet het als de operationele discipline met als taak schoonmaak, gebouwonderhoud en dergelijke, de ander daarentegen verstaat onder facility management de strategische discipline die verantwoordelijk is voor het beheer van alle ondersteunende diensten, zoals ICT, gebouwservices en vastgoed.

Regterschot en Bleker (1987):

“Facility Management stelt zich tot doel de lasten van de fysieke voorzieningen te minimaliseren bij handhaving van een vastgesteld prestatieniveau onder wisselende omstandigheden.”

van Krimpen (1988):

“Facility Management is het integraal managen (plannen en bewaken) en realiseren van de huisvesting, de services en de middelen die bij moeten dragen aan een effectieve, efficiënte, flexibele en creatieve verwezenlijking van de doelen van een organisatie in een veranderende omgeving.”

Herman B. Kok, 1997;

“Facilitaire dienstverlening bestaat uit alle ondersteunende taken ten behoeve van het primaire (productie) proces van een organisatie. Facility management draait om mensen. En alleen omdat mensen gebruik (willen) maken van ruimten en middelen, is er een facilitaire organisatie nodig om het beroep op bepaalde diensten, dat hieruit voortvloeit, uit te voeren.”

Bij het organiseren van het facilitaire proces moet rekening gehouden worden met allerlei factoren, zoals de omgeving, de cultuur, de branche, het management en daarmee samenhangende doelstellingen van de (moeder) organisatie. De essentie is dat in iedere organisatie het facilitaire assortiment toegesneden moet worden op de organisatiekarakteristieken. Het facilitaire proces is dus geen ‘one-size-fits-all’ concept. Management en medewerkers van facilitaire diensten zijn in die zin vooral volgend: men levert wat nodig is en wordt gevraagd in een specifieke situatie. Het moet continue worden aangepast aan de wensen en eisen van de gebruikers (marktgeoriënteerd).

Samenvatting

Uit gesprekken met medewerkers en management blijkt dat de omschrijving van Kok van facilitair management nu van toepassing is bij CAI Westland.⁶⁰ Het is een vrij vage omschrijving van het begrip en zo leeft het nu in de hoofden van medewerkers zowel als klanten. Geconcludeerd kan worden dat het noodzakelijk is een duidelijkere begripvorming te krijgen (bijvoorbeeld zoals omschrijving 2, van Krimpen), om hiermee duidelijkheid te creëren over het nut en het belang van de facilitaire organisatie voor CAI Westland.

⁶⁰ Zie ook paragraaf 2.3 sterkten en zwakten volgens interne klanten.