

Inzicht in de toekomst

De ontwikkeling van een visie op het type facilitaire organisatie na de gecentraliseerde huisvesting van Gemeente Westland



Mick van der Helm
Mei 2009



Inzicht in de toekomst

**De ontwikkeling van een visie op het
type facilitaire organisatie na de
gecentraliseerde huisvesting van
Gemeente Westland**

**Mick van der Helm
Mei 2009**

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

Afstudeerprofiel:	FM & Innovatie
Docent-begeleider:	Mevr. M.H. Oranje
Medebeoordelaar:	Mevr. R. Kuijlenburg
Opdrachtgever:	Gemeente Westland Stokdijkkade 2 2670 AD Naaldwijk
Mentor:	Dhr. H.C. Heeneman
Periode onderzoek:	februari – mei 2009

Auteursreferaat

Onderzoek naar het **type facilitaire organisatie** dat het best passend is bij de gecentraliseerde huisvesting van **Gemeente Westland**.

De probleemstelling hierbij is welk **type facilitaire organisatie** past bij de toekomstige **gecentraliseerde huisvesting** van Gemeente Westland.

Tijdens het onderzoek is het **Facility Management Excellence Model** gebruikt. De belangrijkste conclusie is dat een **extrovert type** facilitaire organisatie past bij de gecentraliseerde huisvesting van **Gemeente Westland**. Hierbij is rekening gehouden met de gestelde randvoorwaarden:

- *De klanttevredenheid betreffende de facilitaire dienstverlening moet verhogen*
- *Het **type facilitaire organisatie** moet voor 2015 gerealiseerd kunnen worden*

Indexreferaat

Facility Management, scriptie, gemeente, gecentraliseerde huisvesting, type facilitaire organisatie, Facility Management Excellence Model, positie en rol, personeel, klanten, processen, management en organisatie, financiën, leveranciers.

Managementsamenvatting

In 2004 is de gemeente Westland ontstaan uit een fusie van vijf gemeenten. Gemeente Westland is nu verdeeld over de vijf gemeentehuizen. In 2006 werd bekend gemaakt dat de gemeente in 2015 over zal gaan naar een centrale huisvesting. Dit nieuwe gemeentehuis zal op de plaats van het huidige gemeentehuis in Naaldwijk worden gebouwd.

In opdracht van team Facilitaire Zaken van Gemeente Westland is een onderzoek uitgevoerd. Het doel van dit onderzoek was het ontwikkelen van een visie op het type facilitaire organisatie na de gecentraliseerde huisvesting van Gemeente Westland. Bij dit onderzoek is de volgende probleemstelling geformuleerd:

"Welk type facilitaire organisatie past bij de toekomstige gecentraliseerde huisvesting van Gemeente Westland?"

Bij de beantwoording van de probleemstelling is rekening gehouden met twee randvoorwaarden:

- *De klanttevredenheid betreffende de facilitaire dienstverlening moet verhogen*
- *Het type facilitaire organisatie moet voor 2015 gerealiseerd kunnen worden*

Om deze probleemstelling te kunnen beantwoorden zijn verschillende subprobleemstellingen geformuleerd. Deze subprobleemstellingen zijn beantwoord door middel van empirisch en theoretisch onderzoek. Het empirische onderzoek is gehouden door middel van interviews en observatie. Het theoretische onderzoek is gehouden door gebruik te maken van bestaande gegevens.

Bij de uitvoering van het onderzoek is gekozen voor het Facility Management Excellence Model. Dit model bestaat uit een vragenlijst. Deze vragenlijst bestaat uit verschillende kritische succesfactoren verdeeld onder zeven aandachtsgebieden. Uit de vragenlijst kan een score opgemaakt worden, deze wordt weergegeven in een diagram. In één oogopslag kan gezien worden hoe de facilitaire organisatie scoort op de verschillende aandachtsgebieden. Ook kan gezien worden welk type de facilitaire organisatie is. Het Facility Management Excellence Model onderscheidt 4 verschillende typen facilitaire organisaties namelijk de vaardige, de introverte, de extroverte en de ondernemende facilitaire organisatie. Dezelfde stappen (invullen vragenlijst, score optellen, weergeven in diagram en typebepaling) worden ook doorlopen bij de bepaling van de gewenste situatie. Hierbij is rekening gehouden met de randvoorwaarden. De gewenste situatie is de situatie na de gecentraliseerde huisvesting van Gemeente Westland.

Op basis van het empirische en theoretische onderzoek is de vragenlijst ingevuld voor team Facilitaire Zaken. Aan de hand van de ingevulde vragenlijst is de huidige en gewenste situatie beschreven. Hierbij is ook in de diagram weergegeven welk type facilitaire organisatie hoort bij de huidige en gewenste situatie.

De conclusie uit het onderzoek is dat de extroverte facilitaire organisatie het best passend is bij de toekomstige gecentraliseerde huisvesting van Gemeente Westland.

Enkele van de aanbevelingen die worden gedaan om de extroverte facilitaire organisatie te bereiken zijn:

- Inzichtelijk maken en verdelen van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van medewerkers
- Ontwikkelen van competenties van medewerkers
- Inzichtelijk maken van processen
- Realiseren van een fysieke front office voor de gehele afdeling ID
- Het ontwikkelen van contractmanagement
- Geleidelijk kosten doorbelasten en gedwongen winkelnering af laten nemen

Voorwoord

Deze adviesrapportage is geschreven als afsluiting van het vierde jaar van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool. Van februari tot en met mei is een afstudeeronderzoek uitgevoerd bij team Facilitaire Zaken van Gemeente Westland.

Er zijn verschillende mensen die een bijdrage hebben geleverd aan het onderzoek. Allereerst wil ik dhr. Heeneman bedanken voor de begeleiding tijdens het onderzoek vanuit team Facilitaire Zaken.

Hiernaast wil ik mevr. Oranje bedanken voor de begeleiding vanuit de opleiding Facility Management. Ook wil ik mevr. Kuijlenburg bedanken voor haar bijdrage als medebeoordelaar.

Tevens wil ik de volgende mensen van Gemeente Westland bedanken voor hun medewerking tijdens het onderzoek:

Robbert Belt, Theo de Brabander, Iwan Liem, Cees Visser, Leo van der Nol, Jos van Zon, Herman van Liere, Gerard Witkamp, Ron Nijhuis, Niek Ridder, Martin Regeer, Mia Ammerlaan, Linda Bouwer, Kelly Gibcus, Arie den Dulk, Hans Brakenhof, Carla Boers, Frank van Iersel, Denise de Gelder, Dave van der Sar en Ymkje Vaessen.

Ik wil de medewerkers van de gemeente Westland bedanken voor de fijne, gezellige en informele werksfeer. Ik waardeer het zeer dat jullie altijd open stonden voor vragen.

Tijdens het onderzoek heb ik veel geleerd en veel ervaring opgedaan. Ik hoop dat de adviesrapportage een positieve bijdrage kan leveren aan team Facilitaire Zaken. Natuurlijk wens ik jullie heel veel succes op weg naar het nieuwe gemeentehuis.

Mei 2009

Mick van der Helm



Inhoudsopgave

Inleiding	8
1 De onderzoeksaanpak.....	10
1.1 Inleiding	10
1.2 Onderzoeksplan.....	10
1.3 Betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek.....	12
1.4 Deelconclusie.....	12
2 Huidige situatie van de organisatie.....	13
2.1 Inleiding	13
2.2 Gemeente Westland	13
2.3 Afdeling Interne Dienstverlening	15
2.4 Deelconclusie.....	17
3 Theoretisch kader	18
3.1 Inleiding	18
3.2 Facility Management Excellence Model	18
3.3 Typen facilitaire organisaties	20
3.4 Verantwoording keuze van het model	22
3.5 Deelconclusie.....	22
4 Huidige situatie van team Facilitaire Zaken.....	23
4.1 Inleiding	23
4.2 Positie en rol	23
4.3 Personeel	23
4.4 Klanten.....	24
4.5 Processen.....	24
4.6 Management en organisatie	25
4.7 Financiën.....	26
4.8 Leveranciers	26
4.9 Deelconclusie.....	27
5 Toekomstige situatie van team Facilitaire Zaken	28
5.1 Inleiding	28
5.2 Positie en rol	28
5.3 Personeel	28
5.4 Klanten.....	28
5.5 Processen.....	29
5.6 Management en organisatie	29
5.7 Financiën.....	29
5.8 Leveranciers	29
5.9 Deelconclusie.....	30
6 Conclusie en aanbevelingen	31

6.1 Inleiding	31
6.2 Conclusie.....	31
6.3 Aanbevelingen.....	32
7 Implementatie	35
7.1 Inleiding	35
7.2 Implementatieplan	35
7.3 Fasen	38
7.4 Externe ontwikkelingen.....	38
8 Bedrijfskundige consequenties.....	39
8.1 Inleiding	39
8.2 Organisatorische consequenties	39
8.3 Personele consequenties	39
8.4 Financiële consequenties	39
8.5 Baten	43
Literatuurlijst	44
Bijlagen.....	46
Bijlage 1 Vragenlijst Facility Management Excellence Model	
Bijlage 2 Uitwerking interne interviews	
Bijlage 3 Uitwerking externe interviews	
Bijlage 4 Cultuurtypen	
Bijlage 5 Ontwikkelingen binnen facility management	
Bijlage 6 Strategie voor bewuste dienstverlening	
Bijlage 7 Facilitair regiemodel vraagt om ander vaardigheden en kennis van medewerkers	
Bijlage 8 Organogram Gemeente Westland	

Inleiding

Deze adviesrapportage is geschreven naar aanleiding van het afstudeeronderzoek in het vierde jaar van de opleiding Facility Management. De doelgroep van deze adviesrapportage is de teamleider van team Facilitaire Zaken (team FZ) van Gemeente Westland.

Gemeente Westland is ontstaan uit een fusie van vijf gemeenten namelijk de gemeenten Naaldwijk, De Lier, s' Gravenzande, Wateringen en Monster. Deze fusie vond plaats in 2004. Momenteel is de gemeente nog wel verdeeld over de vijf locaties. In het coalitieakkoord van 2006 werd de keuze kenbaar gemaakt om van vijf gebouwen over te gaan naar één gebouw¹. De overgang dient de kwaliteit van de dienstverlening van de gemeente te bevorderen². Gemeente Westland heeft gepland om in 2015 gehuisvest te zijn in het nieuwe gemeentehuis. Het nieuwe gemeentehuis wordt op de plaats van het gemeentehuis in Naaldwijk gebouwd. Wat er met de huidige panden gaat gebeuren is nog niet duidelijk.

Het team FZ is onderdeel van de afdeling Interne Dienstverlening (afdeling ID) en is ook verdeeld over de vijf locaties. Het team wordt aangestuurd vanuit Naaldwijk. De vraag die wordt gesteld vanuit het team FZ is welk type facilitaire organisatie het best passend is bij de nieuwe huisvestingssituatie. De afdeling ID verwacht dat de huidige facilitaire organisatie niet efficiënt en effectief genoeg kan functioneren in de nieuwe huisvestingssituatie. Het primaire proces kan dan naar verwachting niet goed ondersteund worden. Het team FZ zal zich moeten professionaliseren naar een nieuw type facilitaire organisatie. Hierdoor kan het team aan de vraag vanuit het primaire proces blijven voldoen en daarmee het primaire proces voldoende ondersteunen. Het primaire proces van de gemeente is het ondersteunen van de burger door het verlenen van diensten en het ondersteunen bij politieke en bestuurlijke ambities³. De doelstelling van het onderzoek is het ontwikkelen van een visie op het type facilitaire organisatie na de gecentraliseerde huisvesting van Gemeente Westland. De volgende probleemstelling is hierbij opgesteld:

"Welk type facilitaire organisatie past bij de toekomstige gecentraliseerde huisvesting van Gemeente Westland?"

De subprobleemstellingen zijn:

- 1 *Hoe moet het onderzoek aangepakt worden?*
- 2 *Wat is de huidige situatie van Gemeente Westland?*
- 3 *Welke typen facilitaire organisaties zijn er in de literatuur?*
- 4 *Wat is de huidige situatie van team Facilitaire Zaken van Gemeente Westland?*
- 5 *Welk type facilitaire organisatie is het huidige team Facilitaire Zaken van Gemeente Westland?*
- 6 *Wat is de gewenste situatie van team Facilitaire Zaken van Gemeente Westland?*
- 7 *Welke acties moeten worden ondernomen om het beoogde type facilitaire organisatie te bereiken?*
- 8 *Hoe moet het advies geïmplementeerd worden?*
- 9 *Wat zijn de bedrijfskundige consequenties van het advies?*

De randvoorwaarden waar het advies aan moet voldoen zijn:

- *De klanttevredenheid betreffende de facilitaire dienstverlening moet verhogen*
- *Het type facilitaire organisatie moet voor 2015 gerealiseerd kunnen worden*

¹ Projectplan nieuw gemeentehuis (08-02-2008)

² Projectplan nieuw gemeentehuis (08-02-2008)

³ Stapsgewijs verbeteren (Directie, 02-2005)

Leeswijzer

Hoofdstuk 1 is de onderzoeksaanpak. Hierin wordt het onderzoeksplan, de betrouwbaarheid en de validiteit van het onderzoek behandeld. Subprobleemstelling 1 wordt hierin beantwoord.

Hoofdstuk 2 is de huidige situatie van Gemeente Westland. Hierin wordt de huidige situatie van de gemeente Westland en de afdeling Interne Dienstverlening geschetst. Subprobleemstelling 2 wordt hierin beantwoord.

Hoofdstuk 3 is het theoretisch kader. Hierin wordt beschreven welk model wordt gehanteerd om de huidige en gewenste situatie te beschrijven. Ook wordt beschreven welke verschillende typen facilitaire organisaties er in de theorie zijn te vinden. Subprobleemstelling 3 wordt hierin beantwoord. Er wordt uitgelegd waarom voor het model gekozen is en welke indeling van typen facilitaire organisaties wordt gehanteerd.

Hoofdstuk 4 is de huidige situatie van team FZ. Hierin wordt de huidige situatie van het team beschreven. Subprobleemstelling 4 en 5 worden hierin beantwoord.

Hoofdstuk 5 is de gewenste situatie van team FZ. Hierin wordt, aan de hand van de randvoorwaarden, de situatie van team FZ beschreven na de gecentraliseerde huisvesting. Subprobleemstelling 6 wordt hierin beantwoord.

Hoofdstuk 6 is de conclusie en aanbevelingen. Hierin wordt een conclusie getrokken uit het onderzoek. Hierbij wordt antwoord gegeven op de probleemstelling. Hierna worden de acties beschreven die ondernomen moeten worden om het toekomstige type te bereiken. Subprobleemstelling 7 wordt hierin beantwoord.

Hoofdstuk 7 is de implementatie. Hierin wordt beschreven hoe het advies geïmplementeerd moet worden. Hierbij is ook een tijdpad opgesteld. Subprobleemstelling 8 wordt hierin beantwoord. Er worden externe ontwikkelingen beschreven die invloed kunnen hebben op het implementatietraject.

Hoofdstuk 8 is bedrijfskundige consequenties. Hierin worden de organisatorische, personele, financiële consequenties en de baten beschreven. Subprobleemstelling 9 wordt hierin beantwoord.

1 Onderzoeksaanpak

1.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de vraag hoe het onderzoek aangepakt moet worden. Hiermee wordt antwoord gegeven op subprobleemstelling 1. Paragraaf 1.2 is gewijd aan het onderzoeksplan. In paragraaf 1.3 wordt de betrouwbaarheid en de validiteit van het onderzoek behandeld. In paragraaf 1.4 wordt een deelconclusie gegeven.

1.2 Onderzoeksplan

Het onderzoek is kwalitatief van aard. Hiervoor is gekozen omdat onderzoek gedaan wordt naar kwalitatieve gegevens die meer betrekking hebben op de aard, waarde en eigenschappen van het te onderzoeken verschijnsel dan naar de hoeveelheid en omvang. Het type onderzoek is beschrijvend omdat de "wat is er aan de hand?" vraag centraal staat⁴.

In onderstaande tabel wordt per subprobleemstelling aangegeven welke hoofdvorm, dataverzamelmethode en onderzoeksvorm wordt gebruikt. Alle subprobleemstellingen hebben als doel om antwoord te geven op de volgende probleemstelling:

"Welk type facilitaire organisatie past bij de toekomstige gecentraliseerde huisvesting van Gemeente Westland?"

	Hoofdvorm		Dataverzamelmethode			Onderzoeksvorm		
	Theoretisch	Empirisch	Bestaande gegevens	Observeren	Interviewen	Desk research	Survey	Open interview
Hoe moet het onderzoek aangepakt worden?	x		x			x		
Wat is de huidige situatie van Gemeente Westland?	x	x	x	x	x	x	x	x
Welke typen facilitaire organisaties zijn er in de literatuur?	x		x			x		
Wat is de huidige situatie van team Facilitaire Zaken van Gemeente Westland?	x	x	x	x	x	x	x	x
Welk type facilitaire organisatie is het huidige team Facilitaire Zaken van Gemeente Westland?	x	x	x		x	x		x
Wat is de gewenste situatie van team Facilitaire Zaken van Gemeente Westland?	x	x	x		x	x		x
Welke acties moeten worden ondernomen om het beoogde type facilitaire organisatie te bereiken?	x		x			x		
Hoe moet het advies geïmplementeerd worden?	x	x	x		x	x		x
Wat zijn de bedrijfskundige consequenties van het advies?	x		x			x		

Figuur 1: Matrix onderzoeksplan

⁴ Kwalitatief onderzoek (C.M. Genet, 09-10-2008)

Theoretisch onderzoek

Dataverzamelingsmethoden

Bij het theoretische deel van het onderzoek wordt gebruik gemaakt van bestaande gegevens. Er wordt informatie gezocht over de organisatie op het intranet en op de website van de organisatie. Hiernaast wordt er literatuur geraadpleegd in de vorm van boeken, artikelen uit vakbladen en websites. Ook wordt gebruik gemaakt van het klanttevredenheidsonderzoek, dat in 2008 door een onafhankelijk extern bureau is uitgevoerd bij de afdeling ID.

Onderzoeksvorm

De onderzoeksvorm die wordt gebruikt bij het theoretische deel van het onderzoek is deskresearch. Dit wil zeggen dat er wordt gezocht naar bestaande gegevens over de organisatie en onderwerpen die van toepassing waren op het onderzoek. Bij de beantwoording van subprobleemstellingen wordt altijd gebruik gemaakt van theoretisch onderzoek.

Analysetechnieken

De analysetechniek die wordt gebruikt bij de analyse van de theoretische onderzoeksresultaten is ordenen. De relevante resultaten worden geordend in een document.

Empirisch onderzoek

Dataverzamelingsmethoden

De dataverzamelingsmethoden die worden gebruikt bij het empirische deel van het onderzoek zijn observeren en interviewen. Met behulp van observatie vanaf de werkplek komen verschillende eigenschappen en kenmerken van team FZ aan het licht zoals cultuur en stijl van leidinggeven. Ook het observeren tijdens vergaderingen, werkoverleggen en overige bijeenkomsten zal hieraan meehelpen.

Onderzoeksvormen

De onderzoeksvormen die worden gebruikt bij het empirische deel van het onderzoek zijn survey en open interviews. Survey wordt continu uitgevoerd, vanaf de werkplek en tijdens vergaderingen, werkoverleggen en verbetergroepen.

De interviews die worden gehouden worden onderverdeeld in interne en externe interviews. De interne interviews worden onderverdeeld in oriënterende interviews en diepte-interviews. Het doel van de oriënterende interviews is om een algemeen beeld te krijgen van de organisatie. Het doel van de diepte interviews is de beantwoording van de subprobleemstellingen 2, 4 t/m 8 en 9 (bij de beantwoording van deze subprobleemstellingen wordt ook gebruik gemaakt van theoretisch onderzoek). Ook zullen er tussen de diepte-interviews door korte gesprekjes worden gehouden met de onderzoekseenheden om op korte vragen, die nodig zijn voor de beantwoording van de subprobleemstellingen, een antwoord te krijgen.

Hiernaast worden externe interviews gehouden om meer inzicht in het onderwerp te krijgen en om de subprobleemstellingen te beantwoorden.

Onderzoekseenheden

De interne diepte-interviews worden gehouden met medewerkers van verschillende hiërarchische lagen van Gemeente Westland zodat er zo representatief mogelijke onderzoeksresultaten worden verkregen (zie bijlage 2: Uitwerking interne interviews). Er wordt een selectieve steekproef gehouden om een zo goed mogelijke verdeling te krijgen van medewerkers uit verschillende hiërarchische lagen. Er worden interne diepte-interviews gehouden met:

- Cateringmedewerkers (2)
- Bode's (6)
- Beleidsmedewerker (1)
- Teamleider FZ (1)
- Facilitair coördinator (1)

- Gebouwbeheerder (1)
- Directeur (1)
- Manager van de afdeling ID (1)
- Bedrijfsbureau van de afdeling ID (2)
- Adviseur bij Bestuur- en Managementondersteuning (1)

De externe interviews worden gehouden met:

- I.T.H. Liem (Site Facility Manager, Corus)
- J.M.W. van Zon (Medewerker bedrijfsvoering/Hoofd BHV, Gemeente Pijnacker-Nootdorp)

Er is gekozen om met deze personen een interview te houden omdat dhr. Liem professional op het gebied van facility management is. Hij weet veel over professionaliseringsprocessen van facilitaire organisaties en heeft dus toegevoegde waarde voor mijn onderzoek. Dhr. Van Zon heeft veel ervaring op het gebied van de facilitaire organisatie van de gemeente Pijnacker-Nootdorp. Deze gemeente is net als Gemeente Westland gefuseerd. Dhr. Van Zon kon mij veel vertellen over welke problemen zich voordeden tijdens het samenkomen van de twee facilitaire diensten en hoe deze problemen werden aangepakt (zie bijlage 3: Uitwerking externe interviews).

Analysetechnieken

De analysetechnieken die worden gebruikt bij het empirische gedeelte van het onderzoek zijn samenvatten, ordenen en het leggen van relaties. Tijdens de interviews worden er kernwoorden opgeschreven en worden de gegevens na het interview digitaal ingevoerd en geordend. Hierna wordt gekeken of er overeenkomsten zijn tussen de onderzoeksresultaten.

1.3 Betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek

Om de betrouwbaarheid van het empirische onderzoek te waarborgen wordt gebruik gemaakt van individuele interviews met onderzoekseenheden.

Bij het waarborgen van de validiteit bij interviews worden de vragen zo gesteld dat verkeerde interpretatie van de vraag zoveel mogelijk uitgesloten is. Indien de vraag verkeerd geïnterpreteerd wordt, wordt dit bijgestuurd tijdens het gesprek. Dit wordt gedaan door middel van doorvragen en uitleggen wat precies met de vraag bedoeld wordt. Ook wordt er een pilot gehouden met de beleidsmedewerker van team FZ om te kijken of er gemeten wordt wat er gemeten wil worden.

Om de betrouwbaarheid van het theoretische onderzoek te waarborgen wordt zoveel mogelijk gebruik gemaakt van boeken die tijdens de opleiding Facility Management zijn gebruikt. Hiernaast worden alleen artikelen gebruikt die gepubliceerd zijn in erkende vakbladen of erkende managementsites. Ook worden de meest recente publicaties van de organisatie geraadpleegd.

1.4 Deelconclusie

Het onderzoek dat wordt uitgevoerd is een kwalitatief onderzoek. Het theoretische gedeelte van het onderzoek bestaat uit het raadplegen van bestaande gegevens door middel van deskresearch. Bij het empirische gedeelte worden interviews afgenomen en wordt er geobserveerd.

De betrouwbaarheid van het empirisch onderzoek wordt gewaarborgd door gebruik te maken van individuele interviews. De validiteit van het empirisch onderzoek wordt gewaarborgd door vragen zo op te stellen dat deze niet verkeerd geïnterpreteerd kunnen worden. De betrouwbaarheid van het theoretisch onderzoek wordt gewaarborgd door gebruik te maken van erkende bronnen.

2 Huidige situatie van Gemeente Westland

2.1 Inleiding

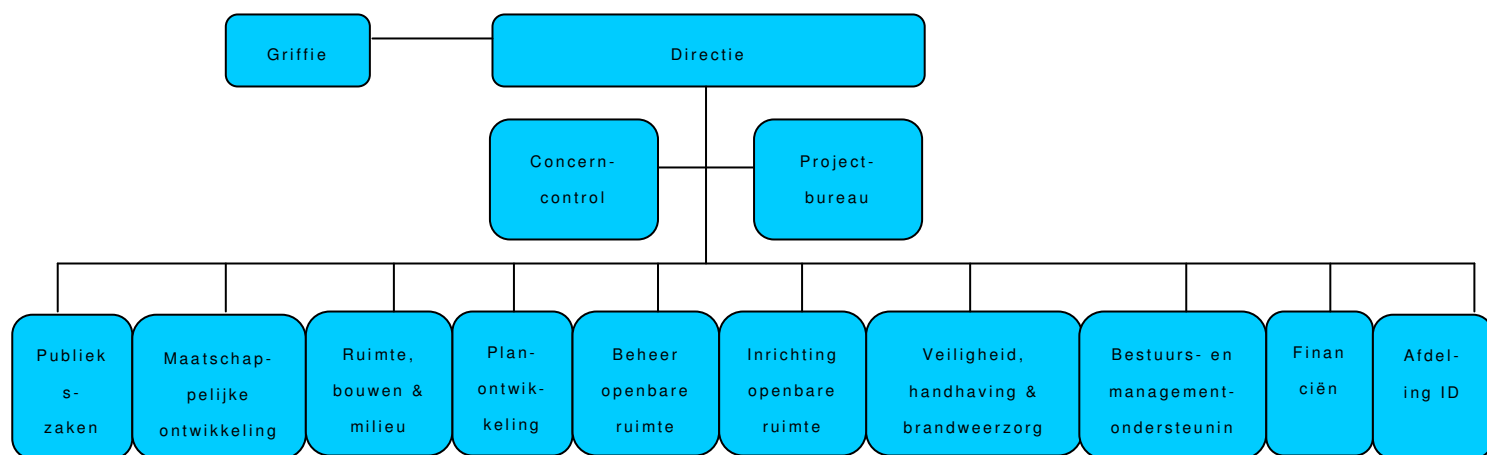
In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de vraag wat de huidige situatie van Gemeente Westland is. Subprobleemstelling 2 wordt hiermee beantwoord. In paragraaf 2.2 wordt een beschrijving gegeven van de gemeente Westland. In paragraaf 2.3 wordt de afdeling ID beschreven. In paragraaf 2.4 wordt een deelconclusie gegeven.

2.2 Gemeente Westland

Algemene beschrijving Gemeente Westland

Gemeente Westland is een jonge gemeente die gevestigd is in het Westland. De gemeente is ontstaan uit een fusie van vijf gemeenten in 2004. De verschillende locaties zijn Naaldwijk, Monster, De Lier, 's Gravenzande en Wateringen. Er zijn ongeveer 850 ambtenaren werkzaam bij de gemeente, verspreid over de vijf panden. Totaal zijn dit 765, 79 FTE's.

Het bruto vloeroppervlakte van het gemeentehuis in Naaldwijk is 6.325 m². Het gemeentehuis in Monster is 3.812 m². Het gemeentehuis in De Lier is 2.339 m². In 's Gravenzande is het gemeentehuis 5.167 m². Het gemeentehuis in Wateringen is 3.986 m². Op peildatum 1 januari 2009 was het inwonersaantal van Gemeente Westland 99.454⁵.



Figuur 2: Organogram Gemeente Westland⁶

Positie

Volgens dhr. Liem (zie bijlage 3: Uitwerking externe interviews) hebben gemeenten een grote bestaanszekerheid in de Nederlandse economie. Gemeente Westland is dus ook te typeren als een organisatie met een grote bestaanszekerheid in de Nederlandse economie. Bij de gemeente is continuïteit gewaarborgd omdat de gemeente zeker van haar inkomstenbronnen is. De inwoners van de gemeente Westland zijn de klanten. Omdat er verplichte winkelnering van toepassing is, is de noodzaak om in te spelen op de klantvraag niet essentieel om te overleven. Uit de interviews blijkt dat de afwezigheid van deze marktwerking in de sector mogelijk leidt tot een klein verandervermogen van de medewerkers.

Stakeholders

De belangrijkste belanghebbenden van de gemeente Westland zijn de inwoners van Gemeente Westland. Hiernaast zijn de organisaties die in Gemeente Westland zijn gevestigd ook belangrijke stakeholders. Een goed voorbeeld hiervan is de bloemenveiling Flora Holland.

⁵ <http://www.gemeentewestland.nl/smartsite.shtml?id=5902&ch=INT>

⁶ Organogram Gemeente Westland (16-09-2008)

Naast burgers en organisaties zijn ook leveranciers, de medewerkers, de media, de provinciale overheid en de nationale overheid stakeholders van de gemeente⁷.

Financiële stromen

Uit de interne interviews blijkt dat er vier inkomstenbronnen zijn voor de Gemeente Westland. De eerste inkomstenbron zijn inkomsten vanuit het Rijk. Het Rijk krijgt haar inkomsten uit BTW, loon- en inkomstenbelasting en vennootschapsbelasting. Een deel van deze inkomsten gaat naar een algemeen budget voor alle gemeenten in Nederland. Dit is het gemeentefonds. Het geld uit dit fonds wordt op een objectieve manier toebedeeld aan de verschillende gemeenten (bijvoorbeeld de oppervlakte van de gemeente en het aantal inwoners). Dit bedrag is ongeveer 35% van de totale inkomsten van de gemeente en mag "vrij" besteed worden.

De tweede inkomstenbron zijn ook inkomsten vanuit het Rijk namelijk uit specifieke uitkeringen vanuit het Rijk. Deze inkomsten zijn bestemd voor een bepaald doel (bijvoorbeeld bijstand, wegen en onderwijs). Deze inkomsten mogen niet vrij besteed worden en dit is 30% van de totale inkomsten van de gemeente.

Een derde inkomstenbron komt uit heffingen zoals OZB en retributies (bijvoorbeeld afvalstoffen, riolering en parkeren). Deze inkomsten mogen "vrij" besteed worden en zijn ongeveer 15% van de totale inkomsten van de gemeente.

De vierde inkomstenbron is de restcategorie. Deze inkomsten zijn bijvoorbeeld inkomsten uit de verkoop van grond en rente van het vermogen van Gemeente Westland. Deze inkomsten zijn ongeveer 20% van de totale inkomsten van de gemeente. Voor 2009 is de begrote omzet van de gemeente Westland 116 miljoen euro.

Missie

De missie van de gemeentelijke organisatie is⁸:

"Wij zijn een professionele innovatieve organisatie die eendrachtig haar missie verwezenlijkt en die daarbij samenwerking zoekend en gezaghebbend is. Als lerende organisatie hebben wij voortdurend oog voor de kwaliteit van onze resultaten. Met elkaar hechten wij veel waarde aan **openheid, verantwoordelijkheid nemen, samenwerkingsgerichtheid en integriteit**."

Visie

De visie bestaat uit de positie als Greenport (ruimtelijke en economische ontwikkelingen betreffende een centrale plaats voor glastuinbouw), de sociaal-maatschappelijke visie (Vereniging van Dorpen) en een visie over dienstverlening naar burgers, bedrijven en instellingen⁹.

Doelstellingen

Aan de hand van de visie heeft de gemeente Westland verschillende doelstellingen opgesteld. Gezien de positie als Greenport heeft Gemeente Westland onder andere de volgende strategische doelstellingen opgesteld¹⁰:

- ❖ Versterken van het glastuinbouwcluster;
- ❖ Versterken van de dorpskernen;
- ❖ Voldoen aan de woningbehoefte;

Aan de hand van de sociaal-maatschappelijke visie zijn verschillende strategische thema's opgesteld, namelijk onder andere¹¹:

⁷ http://www.12manage.com/methods_stakeholder_analysis_nl.html

⁸ Dienstverlening dichtbij (conceptvisie dienstverlening, 01-2009)

⁹ Dienstverlening dichtbij (conceptvisie dienstverlening, 01-2009)

¹⁰ Visie Greenport 2020 (09-2005)

- ❖ Sociale cohesie;
- ❖ Ontwikkeling;
- ❖ Rol van de gemeente;

De volgende doelstellingen hebben betrekking op de dienstverleningsvisie¹²:

- ❖ Gemeente Westland is een betrouwbare deskundige gemeente die 'zegt wat-ie doet en doet wat-ie zegt';
- ❖ Gemeente Westland is een betrokken gemeente, die midden in de samenleving staat en in termen van oplossingen meedenkt met de burgers;
- ❖ Gemeente Westland is een toegankelijke gemeente, waar je bij terecht kunt en waar je, je weg kunt vinden;

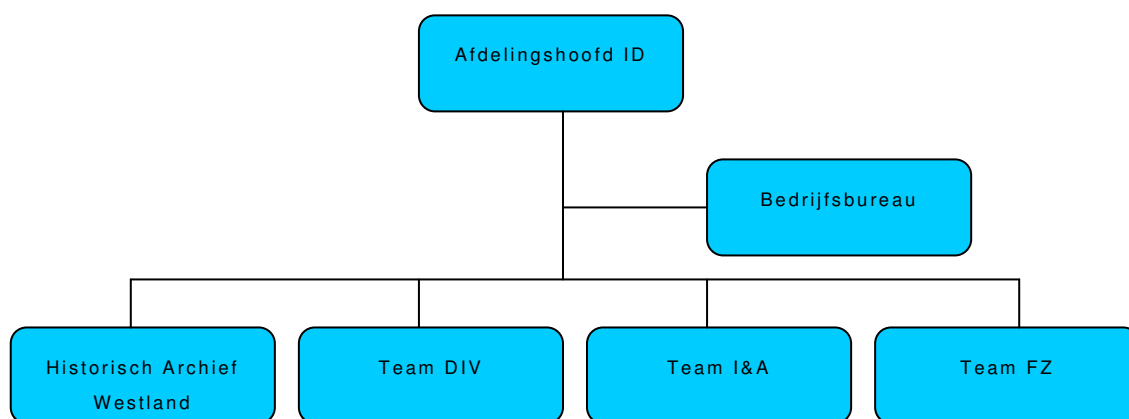
Beschrijving organisatiecultuur

De impact van de fusie is tijdens de observaties en interviews nog steeds te merken. Er zijn immers vijf verschillende organisatieculturen bij elkaar gebracht. De gemeente is een organisatie waarin informeel wordt gecommuniceerd. Er is geen sprake van een strakke, formele en zakelijke cultuur. De cultuur van de Gemeente Westland kan het best getypeerd worden als een betrokkenheidscultuur (zie bijlage 4 voor de beschrijving van alle vier de cultuurtypen)¹³. De gemeente richt zich namelijk op mensen en de onderlinge samenhang binnen de organisatie. Dit is voornamelijk gebaseerd op de kernwaarden uit de missie en op observaties. Omdat het onderzoek vanuit de afdeling ID is uitgevoerd is de cultuur van Gemeente Westland op deze manier getypeerd.

2.3 Afdeling Interne Dienstverlening

Algemene beschrijving afdeling Interne Dienstverlening

De afdeling ID bestaat uit ongeveer 67 FTE's. De afdeling fungeert als ondersteuning voor het primaire proces van de gemeente. De afdeling bestaat uit team Documentaire Informatie Voorziening (team DIV), team Informatievoorziening & Automatisering (team I&A), team FZ en het Historisch Archief Westland. De afdeling ID wordt ondersteund door het bedrijfsbureau. Het bedrijfsbureau draagt zorg voor de administratieve taken. Uit de interne interviews blijkt dat er in het fusietraject is gekozen om alle ondersteunende afdelingen in de lijn-organisatie te zetten om een zo plat mogelijke organisatiestructuur te realiseren.



Figuur 3: Organogram afdeling Interne Dienstverlening

¹¹ Mijn Westland, ons Westland 2020 (sociaal-maatschappelijke visie, 11-2008)

¹² Dienstverlening dichtbij (conceptvisie dienstverlening, 01-2009)

¹³ Kus de visie wakker (Van der Loo, Geelhoed en Samhoud)

Missie

Interne Dienstverlening maakt het werken van de collega's makkelijker, en stelt de organisatie in staat om betere dienstverlening aan burger, het bedrijf of instelling aan te bieden.

Visie

Werknemers van de gemeente Westland moeten niet alleen op een adequate, comfortabele en efficiënte manier hun werk kunnen doen, maar worden ook bij nieuwe ontwikkelingen ondersteund, begeleid en geadviseerd door middel van de diensten van de afdeling Interne Dienstverlening.

Doelstellingen

- ❖ E-dienstverlening
- ❖ pro-actieve rol in advisering
- ❖ gebruik van voorzieningen

Financiële stromen

In april/mei wordt elk jaar de facilitaire begroting ingediend voor het volgende jaar (gebaseerd op het voorafgaande jaar). Deze begroting gaat vanuit de afdeling ID naar de afdeling concerncontrol en de afdeling financiën. Deze afdelingen zorgen dat alle begrotingen worden verzameld en verwerkt zodat deze kunnen worden besproken door het managementteam en de directie. Hierna worden de begrotingen ingediend en besproken in de burgemeester en wethoudersvergadering. Indien de begroting in deze vergadering wordt goedgekeurd wordt deze bij de gemeenteraadsvergadering besproken. De gemeenteraad is bevoegd om het geld wel of niet toe te wijzen.

De begrote kosten van alle ondersteunende afdelingen worden verspreid over de overige afdelingen (deze kosten kunnen dan door de afdelingen als opslag op de producten en programma's van de afdelingen worden gerekend). De verdeelsleutel die hiervoor wordt gebruikt is het budget van een bepaalde afdeling. Hoe groter het budget van een afdeling hoe hogere kosten voor ondersteunende producten en diensten worden toebedeeld. In 2011 wordt er gekeken of er mogelijkheden zijn om deze methode verder te specificeren.

Personeel	
Loon	€ 4.043.452
Opleidingen	€ 53.084
Facilitaire Zaken	€ 709.190
Huisvesting	€ 1.513.017
Informatie & automatisering	€ 3.895.983
Documentaire Informatievoorziening	€ 22.000
Investerings	
Primaire softwarepakketten	€ 390.000
Administratieve werkstations	€ 165.000
Grafische werkplekken	€ 100.000
Corsa	€ 250.000
Meubilair	€ 200.000
E-dienstverlening	€ 4.475.000
Digitalisering Historisch Archief Westland	€ 150.000

Figuur 4: Budget afdeling ID

Beschrijving organisatiecultuur

Uit observatie en interviews blijkt dat de cultuur van de afdeling ID te typeren is als een analytische cultuur (zie bijlage 4 voor de beschrijving van alle vier de cultuurtypen)¹⁴. Dit komt vooral doordat de afdeling ID zich wil richten op de beheersing van interne processen. Ook binnen de afdeling ID wordt er voornamelijk informeel gecommuniceerd.

2.4 Deelconclusie

Gemeente Westland is ontstaan uit een fusie van vijf gemeenten in 2004. De gemeente heeft een grote bestaanszekerheid in de Nederlandse economie. De belangrijkste belanghebbenden van de gemeente zijn de inwoners van Gemeente Westland. De gemeente wordt gefinancierd vanuit vier inkomstenbronnen. Door de gemeente wordt veel waarde gehecht aan openheid, verantwoordelijkheid nemen, samenwerkingsgerichtheid en integriteit. De cultuur van de organisatie is een betrokkenheidscultuur.

De afdeling ID fungeert als ondersteuning voor het primaire proces van de gemeente. De afdeling bestaat uit team DIV, team I&A, team FZ en het Historisch Archief Westland. De afdeling ID wordt ondersteund door het bedrijfsbureau. De visie van de afdeling ID is het ondersteunen, begeleiden en adviseren van werknemers bij ontwikkelingen. Het budget van de teams van de afdeling ID wordt bepaald door een ingediende begroting die is gebaseerd op het voorafgaande jaar. Deze begroting wordt gekeurd in een gemeenteraadsvergadering. De cultuur van de afdeling ID is een analytische cultuur.

¹⁴ Kus de visie wakker (Van der Loo, Geelhoed en Samhoud)

3 Theoretisch kader

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de vraag welke verschillende typen facilitaire organisaties er zijn in de literatuur. Hiermee wordt subprobleemstelling 3 beantwoord. Allereerst wordt in paragraaf 3.2 beschreven welk model wordt gehanteerd in het onderzoek. In paragraaf 3.3 wordt beschreven welke verschillende typen facilitaire organisaties er zijn in de literatuur. In paragraaf 3.4 wordt verantwoord waarom voor het, in paragraaf 3.2 beschreven, model is gekozen en welke indeling van typen facilitaire organisaties wordt gehanteerd. In paragraaf 3.5 wordt een deelconclusie weergegeven.

3.2 Facility Management Excellence Model

In deze adviesrapportage wordt het Facility Management Excellence Model (FME-Model) gehanteerd. Het FME-Model is in 2000 ontwikkeld door de Berenschot Groep¹⁵.

Onderdeel van het FME-Model is een vragenlijst die is onderverdeeld in zeven aandachtsgebieden (zie bijlage 1 voor de vragenlijst). Elk aandachtsgebied bevat verschillende kritische succesfactoren. De vetgedrukte titels zijn de aandachtsgebieden en de onderwerpen eronder zijn de kritische succesfactoren¹⁶.

- Positie en rol: Financiële resultaatsverantwoordelijkheid Marktpositie Klanttype Beleidsbepaling Positie ten opzichte van de moederorganisatie Rol facility manager	- Personeel: Opleidingsbeleid Personeelsbeleid Arbeidsvoorwaarden en beloning Competenties van medewerkers Medewerkerstevredenheid
- Klanten: Klantrelatie Klantcontact Klantbenadering Producten en diensten assortiment Interne en externe gerichtheid Marketing Klanttevredenheid	- Management en organisatie: Organisatiestructuur Organisatieontwikkeling Gebruik van informatiesystemen Leiderschapsstijl
- Processen: Besturen en beheersen Prestatiesturing Verbeteren en vernieuwen Procesverantwoordelijkheid	- Leveranciers: Leveranciersrelatie Leveranciersbestand Prestatiemeting Uitbestedingsbeleid
- Financiën: Budgetteringsmethodiek Budgethouderschap Kostendoorbelasting	

Figuur 5: Aandachtsgebieden en kritische succesfactoren uit het FME-Model

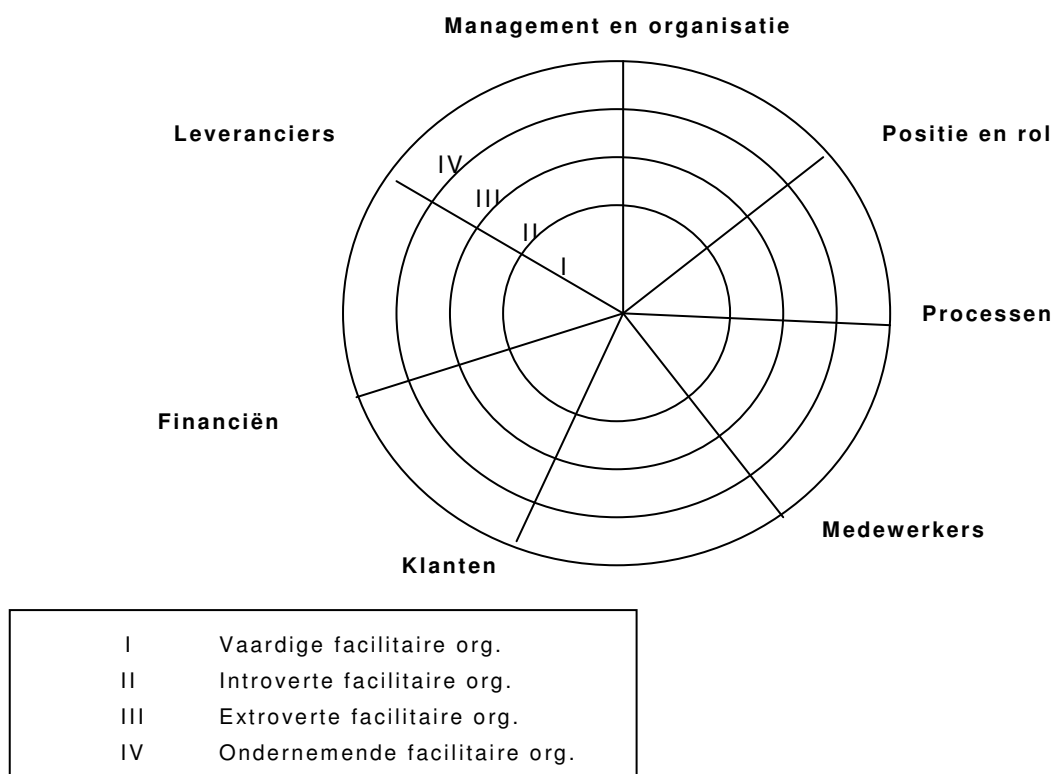
¹⁵ <http://www.facilityexcellencemodel.nl/index.php?page=home&home=watishet>

¹⁶ Handleiding Facility Management Excellence Model (Berenschot Groep, 13-06-2006)

In de vragenlijst kan bij elke succesfactor gekozen worden uit vier mogelijkheden. Elke mogelijkheid is kenmerkend voor een type facilitaire organisatie. Hieronder volgt een voorbeeld:

Aandachtsgebied:	Leveranciers			
Succesfactor	Type I	Type II	Type III	Type IV
<i>Uitbestedingsbeleid</i>	☐ Er is geen uitbestedingsbeleid	☐ Er is een uitbestedingsbeleid maar dat is weinig onderbouwd	☐ Er is een uitbestedingsbeleid als onderdeel van het beleid van de facilitaire organisatie, dat rekening houdt met het afbreukrisico en de waardetoevoeging binnen het primaire proces van de moederorganisatie	☐ Er is een uitbestedingsbeleid als bij III. Er wordt gedacht vanuit de partnershiprelatie met leveranciers

Als de organisatie geen uitbestedingsbeleid heeft wordt de eerste mogelijkheid aangekruist. Bij de keuze voor type I wordt één punt toegewezen, bij type II worden twee punten toegewezen, enz. Dit wordt gedaan bij alle kritische succesfactoren. Hierna worden alle punten van de kritische succesfactoren opgeteld en gedeeld door het aantal kritische succesfactoren uit het aandachtsgebied. Dit is de totale score van één aandachtsgebied. Deze score wordt ingevuld in de onderstaande diagram.



Figuur 6: Diagram Facility Management Excellence Model

Nu kan in één oogopslag worden gezien hoe een facilitaire organisatie scoort op de aandachtsgebieden. De cijfers I, II, III en IV in de diagram staan elk voor een type facilitaire organisatie. Zo kan gezien worden welk type facilitaire organisatie hoort bij de huidige situatie van een facilitaire organisatie (de typen facilitaire organisaties worden in paragraaf 3.3 verder behandeld). Hierna wordt de vragenlijst nog een keer ingevuld maar dan voor de bepaling van de gewenste situatie van team FZ. Zo wordt ook bepaald welk type facilitaire organisatie bij de gewenste situatie hoort.

3.3 Typen facilitaire organisaties

Met behulp van deskresearch zijn verschillende indelingen in de literatuur gevonden waarmee een facilitaire organisatie getypeerd kan worden. Mintzberg is er één van. Deze indeling is niet speciaal voor facilitaire organisaties maar het is wel een veel gebruikte indeling om een organisatie of facilitaire organisatie mee te typeren. Mintzberg onderscheidt verschillende configuraties¹⁷:

Jonge onderneming

Deze configuratie wordt gekenmerkt door een dynamische, overzichtelijke omgeving. Het is een kleine en jonge informele organisatie. Er is sprake van een rechtstreekse leiding, een gecentraliseerde structuur. Het dominante organisatieonderdeel is de strategische top.

Machinebureaucratie

Kenmerken van een machinebureaucratie zijn een stabiele en overzichtelijke omgeving, een grote volwassen centraal georganiseerde organisatie waar sprake is van standaardisatie van werkzaamheden. Hiernaast is geformaliseerd organisatiegedrag aanwezig en is er sprake van een sterke technestructuur. De technestructuur is het overheersende organisatieonderdeel.

Professionele bureaucratie

Bij deze configuratie is sprake van een stabiele maar complexe omgeving waar standaardisatie van kennis en vaardigheden en horizontale decentralisatie van toepassing is. De uitvoerende kern is het dominante organisatieonderdeel.

Divisiestructuur

Bij een divisiestructuur is er sprake van een grote marktdiversiteit. Het is de grootste en meest volwassen organisatie. Standaardisatie van resultaten overheerst en verticale decentralisatie is van toepassing. Het middenniveau is het overheersende organisatieonderdeel.

Innovatieve adhocratie

De innovatieve adhocratie heeft als eigenschappen een complexe en dynamische omgeving, een jonge organisatie, het coördinatiemechanisme onderlinge afstemming, selectieve decentralisatie en heeft de ondersteunende staf als overheersend organisatieonderdeel.

Missionaire configuratie

Er is sprake van een krachtige ideologie en standaardisatie van waarden. Het werk is niet strak verdeeld en vaak zijn dit geen jonge organisaties.

Politieke organisatie

Kenmerken van een politieke organisatie zijn weinig stabiliteit, veel conflicten, het meest dominante coördinatiemechanisme is het spel om de macht.

Maas en Pleunis onderscheiden verschillende besturingsvormen¹⁸:

Het dienstenmodel

Verschiedende facilitaire afdelingen zijn versnipperd binnen de organisatie gepositioneerd. Er is sprake van gedwongen wijkelnering en er is geen sprake van consistentie tussen afdelingen. De directie bepaalt het prestatieniveau. Het budget is gebaseerd op 1 jaar en kosten worden niet doorbelast. Het kostenbewustzijn bij klanten is gering. Het klantencontact is schaars en ad-hoc. Er is geen sprake van marktgerichtheid.

¹⁷ Facility management in perspectief (Van Krimpen)

¹⁸ Facility management (Maas en Pleunis)

Het kostencentrum

Het kostencentrum is een door het topmanagement aangestuurde facilitaire organisatie. De strategie wordt bepaald met de directie maar staat nog in een beginstadium. Er is sprake van gedwongen winkelnering en minimalisering van kosten. Er wordt gecommuniceerd met afdelingen over de dienstverlening. De directie bepaalt het prestatieniveau. Het budget is gebaseerd op 1 jaar. Kosten worden niet doorbelast en het kostenbewustzijn bij klanten is gering. Er is geen sprake van marktgerichtheid en klantcontact is schaars en ad-hoc.

Het profitcentrum

De randvoorwaarden bij dienstverlening worden centraal bepaald, de afdelingen hebben invloed op de kwantiteit en kwaliteit van de dienstverlening. Er worden jaarplannen ontwikkeld en besproken met de raad van bestuur en de klanten. Er is sprake van deels gedwongen winkelnering. Er is sprake van resultaatverantwoordelijkheid. Afdelingen sluiten dienstverleningsovereenkomsten af met de facilitaire organisatie. Het budget is gebaseerd op de verwachte afzet. Kosten worden deels doorbelast (indien dit zaken zijn waarop invloed op uitgeoefend kan worden door klanten). Het kostenbewustzijn bij klanten is stijgend en er is sprake van beperkte toetsing van kosten en prestaties aan de markt. Klantcontact is stijgend in de vorm van een servicemeldpunt.

De business unit

De facilitaire organisatie luistert goed naar de klanten en wordt gewaardeerd om haar professionaliteit. Er wordt een meerjarenstrategie opgesteld en er is sprake van deels vrije winkelnering en legt resultaatverantwoordelijkheid af bij raad van bestuur. Er worden dienstverleningsovereenkomsten afgesloten en het budget is gebaseerd op de in de overeenkomsten opgenomen afzet. De integrale kostprijs + opslag voor risico wordt doorbelast. Het kostenbewustzijn bij klanten is optimaal. Er wordt getoetst of er marktconform wordt gewerkt. Het klantcontact is professioneel te noemen en wordt uitgevoerd door accountmanagers.

De zelfstandige eenheid

De aandacht verschuift steeds meer naar buiten toe en de band met de moederorganisatie wordt kleiner. Het businessplan heeft een meerjarenkarakter. Er is sprake van volledig vrije winkelnering. De organisatie legt resultaatverantwoordelijkheid af. Er worden dienstverleningsovereenkomsten afgesloten met afdelingen van meerdere organisaties. Het budget is gebaseerd op de verschillende dienstverleningsovereenkomsten. De marktconforme prijs wordt doorbelast. Het kostenbewustzijn bij klanten is optimaal, de organisatie is marktgericht en het klantencontact verloopt door middel van accountmanagers.

Zoals is gebleken in paragraaf 3.2 worden in het FME-Model ook verschillende typen facilitaire organisatie gehanteerd¹⁹:

Vaardige facilitaire organisatie

De facilitaire organisatie is uitvoerend gericht, veelzijdig in het leveren van diensten en hulpvaardig. De moederorganisatie ervaart de facilitaire dienstverlening als vanzelfsprekend. De facilitaire organisatie is 'onzichtbaar' in de moederorganisatie gepositioneerd.

Introverte facilitaire organisatie

De facilitaire organisatie is gericht op beheersing en denkt vanuit eigen producten- en dienstenaanbod. Zij is binnen de moederorganisatie een goed gestructureerde interne leverancier van facilitaire diensten en reageert op vragen van klanten om deze vervolgens om te zetten in facilitaire producten en diensten.

¹⁹ Handleiding Facility Management Excellence Model (Berenschot Groep, 13-06-2006)

Extroverte facilitaire organisatie

De facilitaire organisatie is loyaal ten opzichte van de moederorganisatie. Zij is duidelijk bezig met wat haar klanten vinden of wensen ten aanzien van de facilitaire dienstverlening en tracht hier op voorhand op in te spelen. De facilitaire organisatie is flexibel waardoor ze is ingesteld op veranderingen, en zoekt naar verbetering en optimalisering van facilitaire dienstverlening.

Ondernemende facilitaire organisatie

De facilitaire organisatie opereert zelfstandig, heeft ondernemingszin en richt zich zowel op interne als externe klanten. Zij ziet medewerkers, klanten en leveranciers als belangrijke bronnen om te verbeteren. Op klantniveau fungeert de facilitaire organisatie als partner. Zij stelt zich in op de steeds veranderende omstandigheden en is continu in beweging. Zij denkt commercieel en is marktgericht.

3.4 Verantwoording keuze van het model

Het FME-Model is gekozen omdat deze een vragenlijst bevat waarmee de huidige en gewenste situatie van een facilitaire organisatie bepaald kan worden. De vragenlijst bevat alle kritische succesfactoren waarop actie ondernomen moet worden bij een professionaliseringsproces. De kritische succesfactoren zijn onderverdeeld in aandachtsgebieden. Deze aandachtsgebieden kunnen goed worden gebruikt als leidraad in het adviesrapport. Hierdoor komt er een duidelijke structuur in het rapport.

Hiernaast worden in het FME-Model verschillende typen facilitaire organisaties onderscheiden. Omdat er een indeling gekozen moest worden om een concreet antwoord te geven op de probleemstelling is gekozen voor de indeling van het FME-Model. Vooral omdat, er aan de hand van de vragenlijst, het type facilitaire organisatie van de huidige en gewenste situatie bepaald kan worden. De twee andere indelingen (Mintzberg en Maas en Pleunis) hebben geen vragenlijst.

Ook is gekozen voor het FME-Model omdat deze een diagram bevat waarin de scores uit de vragenlijst wordt weergegeven. Door deze diagram kan de lezer snel zien wat de huidige en gewenste situatie is van team FZ en welk type bij de huidige en gewenste situatie hoort.

3.5 Deelconclusie

Er wordt gebruikt gemaakt van het FME-Model. Aan de hand van zeven aandachtsgebieden die kunnen worden onderverdeeld in kritische succesfactoren is een vragenlijst gebaseerd. Per kritische succesfactor zijn er vier mogelijkheden die elk kenmerkend zijn voor een type facilitaire organisatie.

Alle scores worden opgeteld en ingevuld in een diagram waarin in één oogopslag is af te lezen wat de huidige score van een facilitaire organisatie is per aandachtsgebied. Ook kan gezien worden welk type hoort bij de huidige score. Deze vragenlijst wordt nog een keer ingevuld maar dan om de gewenste situatie te bepalen. Hierbij kan gezien worden welk type facilitaire organisatie hoort bij de gewenste situatie.

In de literatuur zijn verschillende indelingen te vinden waarmee een facilitaire organisatie getypeerd kan worden. Mintzberg onderscheidt verschillende configuraties en Maas en Pleunis verschillende besturingsvormen. Het FME-Model onderscheidt ook verschillende typen. Omdat het FME-Model wordt gebruikt tijdens het onderzoek worden de typen uit het model gehanteerd. Er worden vier typen onderscheiden namelijk de vaardige facilitaire organisatie, de introverte facilitaire organisatie, de extroverte facilitaire organisatie en de ondernemende facilitaire organisatie.

Het FME-Model wordt in de adviesrapportage gebruikt omdat deze alle onderwerpen bevat om een goede beschrijving van de huidige situatie en gewenste situatie te geven.

4 Huidige situatie van team Facilitaire Zaken

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de vraag wat de huidige situatie van team FZ is. Hiernaast wordt antwoord gegeven op de vraag welk type facilitaire organisatie team FZ is. Hiermee wordt antwoord gegeven op de subprobleemstellingen 4 en 5. Op basis van de empirische en theoretische onderzoeksresultaten wordt de vragenlijst van het FME-Model ingevuld. Aan de hand van deze vragenlijst wordt de huidige situatie van team FZ beschreven. In elke paragraaf staat één van de aandachtsgebieden uit het FME-Model centraal. In paragraaf 4.9 wordt de score op de aandachtsgebieden weergegeven in het diagram van het FME-Model.

4.2 Aandachtsgebied 1: Positie en rol

In deze paragraaf wordt beschreven welke taken team FZ uitvoert, welke klanttype het team heeft, of er sprake is van gedwongen winkelnering en hoe het beleid wordt bepaald.

Uit de interne interviews blijkt dat team FZ een uitvoerende rol heeft. Door deskresearch is achterhaald wat team FZ voor taken uitvoert. Het team FZ draagt zorg voor vier diensten namelijk: inkoop, gebouwbeheer, catering en de bodedienst. Inkoop zorgt voor de advisering en begeleiding bij inkooptrajecten. Gebouwbeheer is belast met het beheer van de vijf locaties, coördinatie bij verbouwingen, beheer van meubilair en coördinatie en uitvoering bij verhuizingen. De catering draagt zorg voor de koffieautomaten, het voorzien van koffie en thee bij vergaderingen en recepties en verzorgen de lunchvoorziening in de bedrijfskantine. De bodedienst zorgt voor de postrondes, beveiliging, reprografie, bedrijfshulpverlening, schoonmaak (uitbesteed), inkoop en uitgave kantoorartikelen en afvalafvoer²⁰. Uit de interne interviews blijkt ook dat team FZ verantwoordelijk is voor het openen en sluiten van de panden en het ondersteunen van huwelijken en gemeenteraads- en commissievergaderingen.

Over het algemeen zijn de medewerkers van Gemeente Westland de klanten van team FZ. De burger is alleen een klant van team FZ bij huwelijken en gemeenteraads- en commissievergaderingen. Hier zijn namelijk burgers bij betrokken.

Uit de interne interviews en observatie blijkt dat de grens tussen gedwongen en vrije winkelnering niet geheel duidelijk. De medewerkers van de gemeente (klanten van team FZ) zijn over het algemeen verplicht om producten en diensten van het team FZ af te nemen. Ook is naar voren gekomen uit de interne interviews dat het beleid van het team wordt bepaald in samenspraak met het afdelingshoofd en overige teamleiders (DIV en I&A).

4.3 Aandachtsgebied 2: Personeel

In deze paragraaf worden de competenties van het personeel, de cultuur van team FZ en het verandervermogen van de medewerkers van team FZ beschreven.

In een artikel uit Facto Magazine wordt beschreven welke competenties er aanwezig moeten zijn bij medewerkers van een facilitaire dienst. De volgende competenties zijn op operationeel gebied nodig: inlevingsvermogen, zelfvertrouwen, integriteit, initiatief, kwaliteitsbewustzijn, besluitvaardigheid en flexibiliteit. De competenties op tactisch en strategisch gebied zijn vooral structureren, plannen en organiseren en resultaatgerichtheid²¹. Uit de interviews en tijdens de observatie blijkt dat deze competenties niet volledig aanwezig zijn.

²⁰ <http://www.gemeentewestland.nl/Smartsite.shtml?ch=TRA&id=6100>

²¹ Facilitair regiemodel vraagt om andere vaardigheden en kennis van medewerkers (Facto Magazine)

Team FZ kan worden getypeerd als een organisatie met een analytische cultuur (zie bijlage 4 voor de beschrijving van alle vier de cultuurtypen)²². De nadruk ligt namelijk op de beheersing van processen en rationeel denken. Dit blijkt uit observaties en interne interviews.

Uit de interne interviews en uit observatie kwam ook naar voren dat het verandervermogen van de medewerkers over het algemeen niet groot is. Mogelijke oorzaken zijn dat 30% van team FZ oudere medewerkers zijn die al jaren lang op dezelfde manier hun werk uitvoeren. Hiernaast is het mogelijk dat het kleine verandervermogen te wijten is aan het gebrek aan resultaten die worden geboekt bij verbetertrajecten en/of de grote bestaanszekerheid van Gemeente Westland in de Nederlandse economie.

4.4 Aandachtsgebied 3: Klanten

In deze paragraaf wordt, het klanttevredenheidsonderzoek, de gebruikersoverleggen, de digitale producten en dienstencatalogus en dienstverleningsovereenkomsten behandeld.

In januari 2008 is een klanttevredenheidsonderzoek (KTO) uitgevoerd voor de afdeling ID door onafhankelijk extern bedrijf. Dit KTO is gehouden onder de klanten van de afdeling ID (de medewerkers van Gemeente Westland). Team FZ scoort volgens dit onderzoek een 7.1 voor dienstverlening op een tienpuntsschaal. De bereikbaarheid blijkt het meest bepalend voor de beoordeling van de dienstverlening van team FZ²³. Uit het onderzoek blijkt dat de bereikbaarheid, het oplossend vermogen, helderheid van communiceren, terugkoppeling en het nakomen van afspraken onder het gemiddelde liggen. Met het gemiddelde wordt het gemiddelde gescoorde cijfer door team FZ van het gehele onderzoek bedoeld. De behulpzaamheid van de facilitaire medewerkers scoort boven dit gemiddelde. Naast dit KTO worden er structureel gebruikersoverleggen gehouden met verschillende afdelingen. Hierin wordt besproken waar team FZ mee bezig is en wordt gevraagd aan klanten of er verbeterpunten zijn. Deze vorm van accountmanagement wordt twee á drie keer per jaar uitgevoerd. Uit de interne interviews blijkt dat de verbeterpunten niet structureel worden doorgevoerd.

Via het intranet van de gemeente is een digitale producten en diensten catalogus (PDC) te vinden. Uit observatie blijkt dat de inhoud van de PDC niet volledig is en de PDC niet goed bereikbaar is via het intranet. Uit de interne interviews blijkt dat klanten zich regelmatig niet houden aan afgesproken regels. Hiernaast is door observatie gebleken dat er vrijwel niets is opgenomen over de kwaliteit van de producten en diensten. Uit de interne interviews blijkt dat er geen onderscheidt wordt gemaakt tussen verschillende klantgroepen en dat er geen gebruik wordt gemaakt van dienstverleningsovereenkomsten (DVO's) tussen team FZ en de klant. Onder DVO's wordt verstaan: *"overeenkomsten tussen aanbieder en afnemer waarin is vastgelegd welk kwaliteitsniveau de producten en diensten hebben, de hoeveelheid afname en welke prijs hieraan verbonden is"*²⁴.

4.5 Aandachtsgebied 4: Processen

In deze paragraaf wordt beschreven welk soort werkzaamheden team FZ uitvoert, of processen inzichtelijk zijn, wat de front office is bij team FZ en hoe er managementinformatie wordt gegenereerd.

Uit observatie blijkt dat de werkzaamheden die worden uitgevoerd door de medewerkers van team FZ voornamelijk gekenmerkt worden als serieproductie²⁵. Een voorbeeld hiervan is het lopen van postrondes. De processen bij team FZ zijn niet inzichtelijk. Er zijn geen vaste werkwijzen en dit leidt vaak tot miscommunicatie, blijkt uit de interne interviews.

²² Kus de visie wakker (Van der Loo, Geelhoed en Samhoud)

²³ Klanttevredenheidsonderzoek Interne Dienstverlening (01-2008)

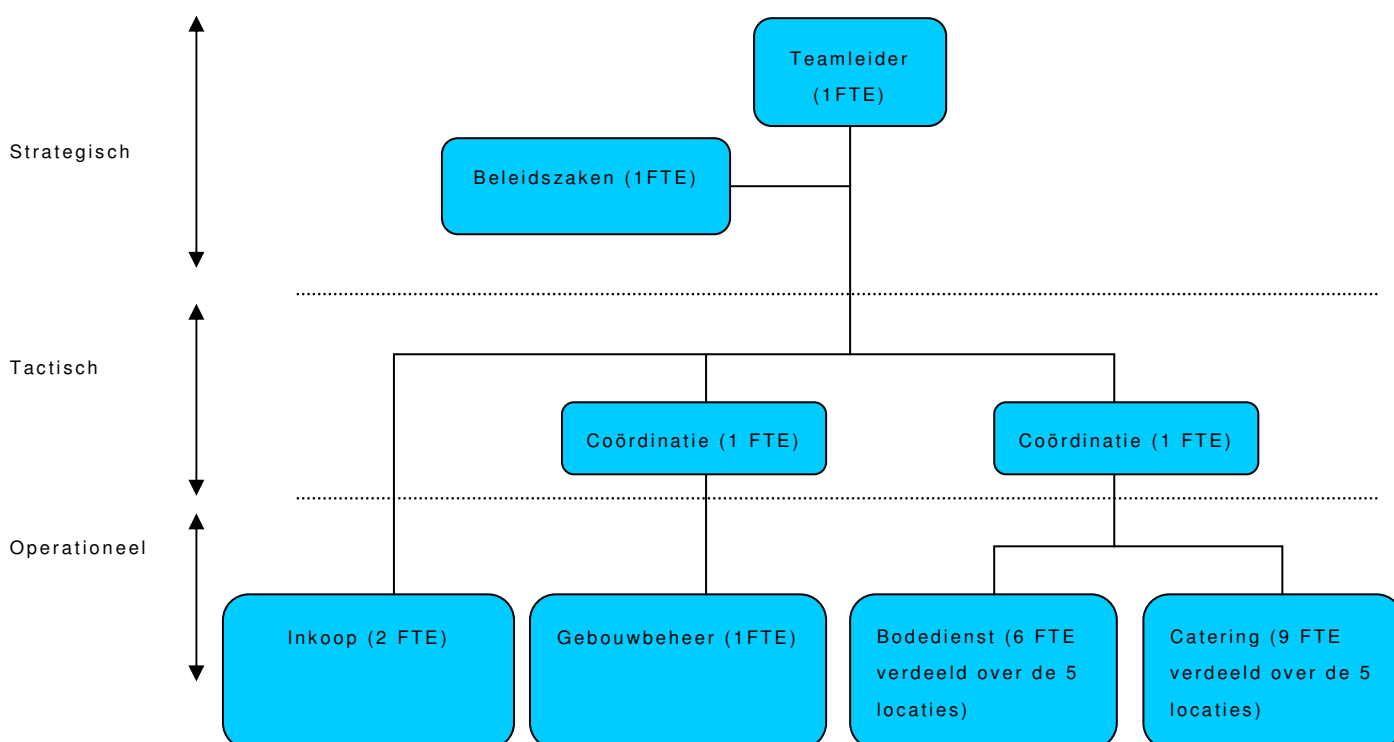
²⁴ Handleiding Facility Management Excellence Model (Berenschot Groep, 13-06-2006)

²⁵ Facility Management in perspectief (Van Krimpen)

Uit de interne interviews blijkt dat team FZ één centraal telefoonnummer als front office heeft. Dit telefoonnummer wordt gedragen door één van de medewerkers van de bodedienst. Hier zouden klachten, wensen, informatie en storingen (KWIS'en) binnen moeten komen. Uit observatie blijkt echter dat klanten bellen naar verschillende facilitaire medewerkers. Uit interne interviews blijkt dat het lastig is om KWIS'en te registreren in het facility management informatie systeem (Planon). Het blijkt dat dit voornamelijk komt door miscommunicatie en door tijdsgebrek. Het gevolg hiervan is dat er geen representatieve managementinformatie gegenereerd kan worden. De KWIS'en die binnenkomen bij de front office worden uitgezet naar de back office (de uitvoerende medewerkers).

4.6 Aandachtsgebied 5: Management en organisatie

In deze paragraaf wordt het organogram van team FZ weergegeven. Ook wordt beschreven wat voor soort team, team FZ is, hoe medewerkers worden aangestuurd, of taken en verantwoordelijkheden en bevoegdheden inzichtelijk en verdeeld zijn en welk coördinatiemechanisme overheerst.



Figuur 7: Organogram team FZ

Uit interviews en observatie kan worden geconcludeerd dat team FZ een lijn- en functionele staforganisatie omdat de functionele stafafdeling (de beleidsmedewerker) ook een deel van de uitvoering van het werk verricht²⁶. Het organogram is opgesteld aan de hand van de interne interviews.

Uit de interne interviews blijkt dat er over het algemeen geen structureel overleg plaatsvindt met het gehele team. Dit komt voornamelijk door tijdsgebrek. Uit observaties blijkt dat er weinig tijd is om dagelijks voldoende aan of bij te sturen. Uit de interne interviews blijkt dat adequate aansturing moeilijk is omdat het team is verdeeld over vijf locaties.

Uit de interne interviews blijkt dat er niet veel aandacht wordt besteed aan lange termijn denken, dat de teamleider een coachende managementstijl heeft en voornamelijk beoordeelt op resultaten. Uit observaties blijkt dat de omgang met medewerkers niet zakelijk is. Dit is vooral

²⁶ Organisatie en management (Van Dam en Marcus)

op te merken uit de informele communicatie tussen verschillende hiërarchische lagen binnen team FZ.

Uit observatie blijkt dat er geen sprake is van een duidelijke hiërarchische structuurverdeling. Uit de interne interviews is gebleken dat er geen duidelijke afbakening en verdeling van taken is. Er zijn geen functieomschrijvingen en verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn niet inzichtelijk en duidelijk verdeeld over de organisatieonderdelen. Er is wel een basisverdeling voor de bodedienst waarin staat waar een bode verantwoordelijk voor is. Uit de interviews en observatie blijkt echter dat dit ontoereikend is om voldoende inzicht te bieden en duidelijkheid te scheppen bij de medewerkers van team FZ.

Mintzberg onderscheidt verschillende coördinatiemechanismen, elk passend bij een configuratie. Dit zijn mechanismen die in de organisatie 'ingebouwd' kunnen worden om medewerkers te coördineren. Het coördinatiemechanisme dat overheerst bij het team FZ is onderling overleg²⁷. Dit blijkt uit observatie en interne interviews.

4.7 Aandachtsgebied 6: Financiën

In deze paragraaf wordt de budgetteringsmethodiek, de inzichtelijkheid van kosten, benchmarks en kostendoorbelasting behandeld.

Uit de interne interviews blijkt dat er door de budgetteringsmethodiek niet goed kan worden ingespeeld op incidentele ontwikkelingen uit de omgeving omdat het budget voor één jaar vaststaat en de begroting een half jaar daarvoor moet worden aangeleverd. Er wordt dus 1.5 jaar van tevoren bepaald hoeveel geld er een half jaar later in dat jaar wordt uitgegeven. Uit de interne interviews blijkt dat de teamleider FZ verantwoordelijk is voor het budget van het team. Als dit overschreden wordt moet de teamleider zich verantwoorden.

De kosten van team FZ zijn ingericht volgens de NEN 2748. De kosten zijn inzichtelijk en er wordt meegedaan aan landelijke benchmarks voor facilitaire organisaties van gemeenten. Uit de interne interviews blijkt dat er met deze resultaten niet veel sturing wordt gegeven. Aan het eind van het jaar worden kosten van ondersteunende afdelingen verspreid over de overige afdelingen. Dit wordt gedaan aan de hand van de grootte van het budget van de afdeling.

4.8 Aandachtsgebied 7: Leveranciers

In deze paragraaf wordt beschreven welke diensten zijn uitbesteed en hoe er met contracten wordt omgegaan.

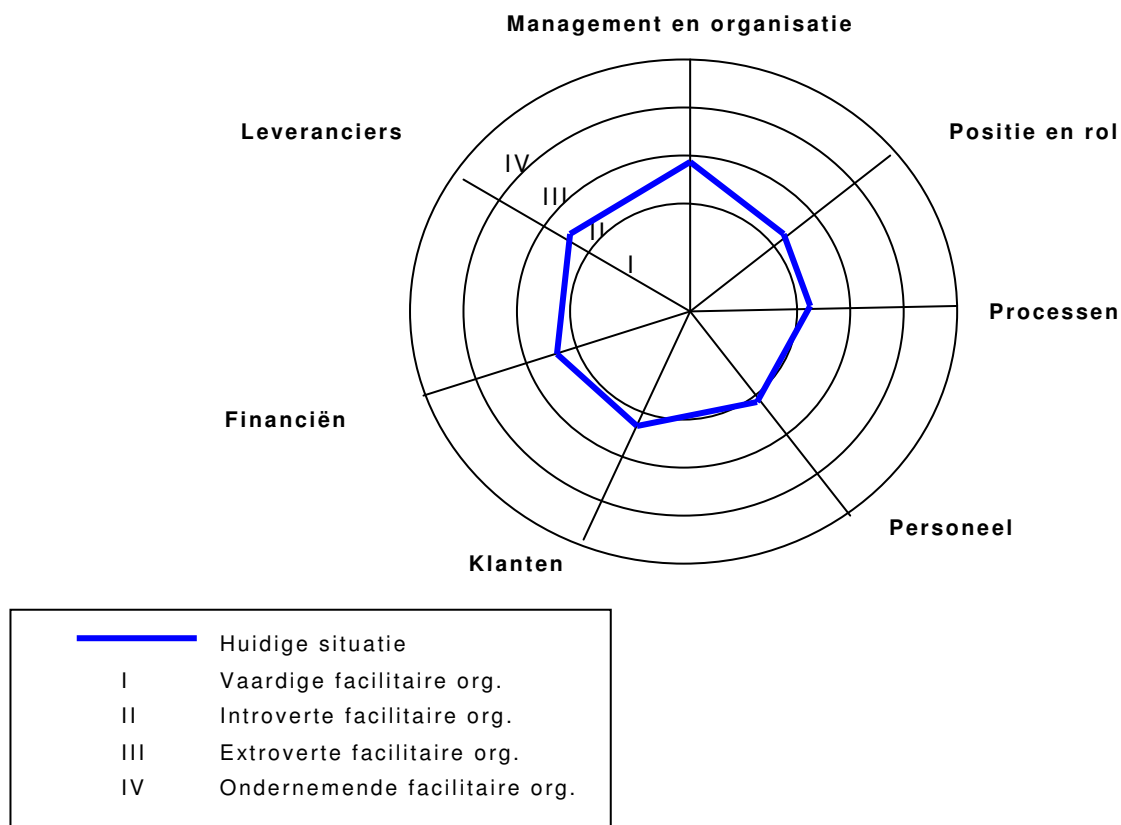
Uit de interne interviews blijkt dat de schoonmaak en beveiliging zijn uitbesteed. In geval van ziekte worden externen van een cateraar ingehuurd zodat dit "gat" opgevuld kan worden. Bij grote raads- en commissiebijeenkomsten worden er cateringbehoeften bezorgd door een externe cateraar. Uit de interne interviews kwam naar voren dat catering in het nieuwe gemeentehuis geheel wordt uitbesteed. Er zijn ook verschillende onderhoudswerkzaamheden aan het gebouw en installaties uitbesteed.

Uit de interne interviews blijkt dat de contracten worden beheerd door het bedrijfsbureau van de afdeling ID. Contracten worden bewaard in een archiefkast. Er wordt incidenteel bij problemen naar contracten gekeken. Er is een module van het facility management informatie systeem (Planon) om te gebruiken voor contractbeheer. Deze wordt echter niet volledig gebruikt, blijkt uit de interne interviews.

²⁷ Organisatie en management (Van Dam en Marcus)

4.9 Deelconclusie

Op basis van de onderzoeksresultaten, die verkregen zijn uit observatie, deskresearch en interne interviews, is de vragenlijst van het FME-Model ingevuld. Aan de hand van de ingevulde vragenlijst is de huidige situatie beschreven. Aan de hand van de scores is onderstaande diagram ingevuld. Nu kan in één oogopslag gezien worden dat team FZ een introverte facilitaire organisatie is.



Figuur 8: Diagram huidige situatie team FZ



5 Gewenste situatie van team Facilitaire Zaken

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de vraag wat de gewenste situatie van team FZ is na de centralisatie van de huisvesting in 2015. Subprobleemstelling 6 wordt hiermee beantwoord. De vragenlijst van het FME-Model wordt ingevuld op basis van deskresearch interviews en observatie. Hierbij wordt rekening gehouden met de randvoorwaarden (de klanttevredenheid betreffende de facilitaire dienstverlening moet verhogen en het type facilitaire organisatie moet voor 2015 gerealiseerd kunnen worden). Aan de hand van de vragenlijst wordt de gewenste situatie beschreven. In elke paragraaf staat één van de aandachtsgebieden centraal. In paragraaf 5.9 wordt een deelconclusie gegeven waarin de score op de aandachtsgebieden in de diagram van het FME-Model wordt weergegeven.

5.2 Aandachtsgebied 1: Positie en rol

Het team FZ heeft in 2015 een pure beherende rol en een groeiende regisserende rol in de organisatie. De taken waar team FZ verantwoordelijk voor is zijn hetzelfde als in de huidige situatie. Er wordt meer aandacht besteed aan het maken van strategische facilitaire plannen waardoor het team een pro-actievere houding krijgt.

Er is minder gedwongen winkelnering waardoor klanten vrijer zijn in hun keuze. Er wordt onderscheidt gemaakt tussen drie verschillende klantgroepen namelijk:

- Medewerkers
- Teamleiders en afdelingshoofden
- De directie, het college van burgemeester en wethouders en de gemeenteraad

5.3 Aandachtsgebied 2: Personeel

De benodigde competenties op operationeel gebied zijn grotendeels aanwezig zoals inlevingsvermogen, zelfvertrouwen, integriteit, initiatief, kwaliteitsbewustzijn, besluitvaardigheid en flexibiliteit. De competenties op tactisch en strategisch gebied zijn ook grotendeels aanwezig (structurering, plannen en organiseren en resultaatgerichtheid)²⁸.

Er is niet alleen sprake van een analytische cultuur maar alle vier de cultuurtypen (de analytische, de betrokkenheids, de creatieve en de daadkrachtige cultuur) zijn aanwezig en in evenwicht. In het boek Kus de visie wakker van Van der Loo, Geelhoed en Samhoud is er sprake van een juiste cultuur als alle vier de typen aanwezig en in evenwicht zijn.

Er is sprake van een klimaat waarin fouten gemaakt mogen worden. Er is sprake van ondernemend en creatief gedrag. Positieve resultaten door dit gedrag worden inzichtelijk gemaakt.

5.4 Aandachtsgebied 3: Klanten

Minimaal één keer per jaar wordt een klanttevredenheidsonderzoek gehouden. Eens in de twee maanden wordt een gebruikersoverleg gehouden. De verbeterpunten worden structureel doorgevoerd.

Inhoudelijk is de PDC compleet en deze wordt volledig gebruikt door klanten. Het kwaliteitsniveau is in de PDC opgenomen en de PDC is goed bereikbaar. De kosten voor, afname beïnvloedbare, producten en diensten worden doorbelast en deze kosten worden vermeld in de PDC²⁹. Er worden DVO's afgesloten met de klanten. Deze overeenkomsten

²⁸ Facilitair regiemodel vraagt om andere vaardigheden en kennis van medewerkers (Facto Magazine)

²⁹ Strategie voor bewuste dienstverlening (Bremmers en De Rouw)

hebben een tweeledig karakter. Enerzijds wordt team FZ geacht de afspraken na te komen en anderzijds moet de klant afspraken nakomen.

5.5 Aandachtsgebied 4: Processen

De processen van team FZ zijn inzichtelijk. De werkzaamheden die kunnen worden getypeerd als serieproductie zijn gestandaardiseerd door procedures. Er wordt regelmatig gekeken of er processen verbeterd kunnen worden.

Er is een fysieke centrale front office voor de hele afdeling ID. Hier komen alle KWIS'en (klachten, wensen, informatie en storingen) binnen. Deze KWIS'en worden verdeeld over de back office medewerkers.

Hiernaast worden alle KWIS'en in Planon geregistreerd. Op basis hiervan kunnen verbeteringen worden doorgevoerd waardoor de klanttevredenheid verhoogt. Verbeteringen worden in gebruikersoverleggen gecommuniceerd naar de klanten.

5.6 Aandachtgebied 5: Management en organisatie

In de nieuwe huisvestingssituatie is team FZ qua bezetting afgenomen. De te bedienen klantgroep is namelijk geconcentreerd in één gebouw waardoor niet alle functieplaatsen nodig zijn ten opzichte van de "oude situatie". Deze daling is voornamelijk opgevangen door natuurlijke uitstroom van oudere medewerkers.

Er wordt regelmatig overleg gepleegd met het hele team. Taken zijn geïnteriseerd, beschreven en verdeeld. Hiernaast zijn verantwoordelijkheden en bevoegdheden inzichtelijk en duidelijk verdeeld waardoor er een duidelijke verdeling van hiërarchische niveaus is. Het coördinatiemechanisme standaardisatie van werkzaamheden overheerst³⁰.

5.7 Aandachtsgebied 6: Financiën

De begroting komt tot stand door te kijken naar het voorafgaande jaar, planning en inschatting voor het komende jaar en op basis van de in de DVO's vastgelegde hoeveelheid afname en prijs. De teamleider is eindverantwoordelijk voor het budget.

De uitkomsten van de benchmarks worden als sturingsmiddel voor team FZ gebruikt. Kosten, die door afname beïnvloed kunnen worden, worden doorbelast. Deze prijzen zijn vastgelegd in DVO's en in de PDC.

5.8 Aandachtsgebied 7: Leveranciers

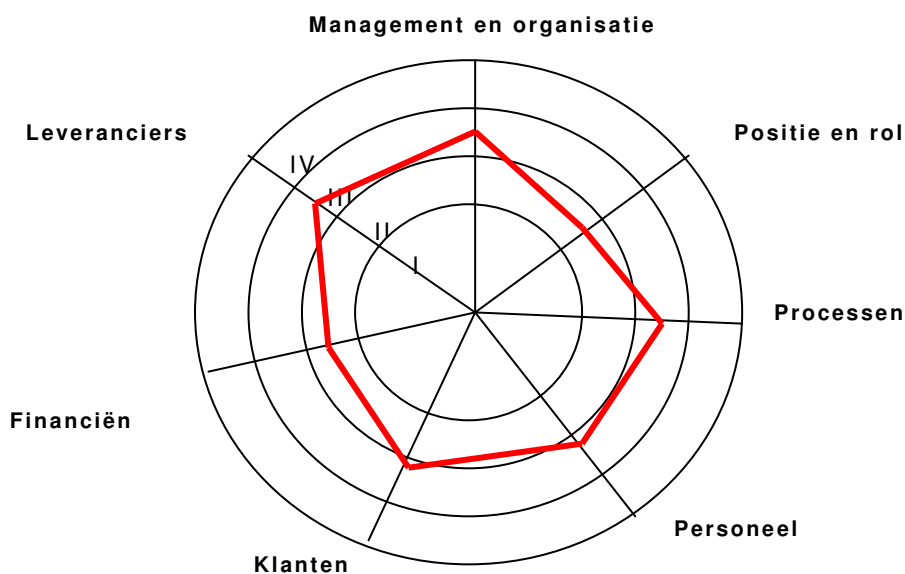
Naast de dienst schoonmaak en beveiliging is ook de catering uitbesteed. De medewerkers, die hiermee instemde, zijn in dienst van de cateraar. Er wordt structureel gekeken naar de mogelijkheden tot uitbesteden. Hiernaast is het leveranciersbestand gereguleerd.

Contracten zijn geïnteriseerd. Er is sprake van contractmanagement en er wordt volledig gebruik gemaakt van de module contractmanagement in Planon. Er wordt regelmatig geëvalueerd over de geleverde prestaties van de leveranciers. De leveranciers worden pro-actief aangestuurd.

³⁰ Facility management (Maas en pleunis)

5.9 Deelconclusie

Op basis van deskresearch, interviews en observatie en aan de hand van de randvoorwaarden (de klanttevredenheid betreffende de facilitaire dienstverlening moet verhogen en het type facilitaire organisatie moet voor 2015 gerealiseerd kunnen worden) is de vragenlijst van het FME-Model ingevuld. Aan de hand van de ingevulde vragenlijst is de gewenste situatie van team FZ beschreven en aan de hand van de scores is de onderstaande diagram ingevuld. Nu kan in één oogopslag gezien worden dat de extroverte facilitaire organisatie het best passend is na de gecentraliseerde huisvesting van Gemeente Westland.



- | | |
|------------------------------------|-------------------------------|
| — | Gewenste situatie |
| I | Vaardige facilitaire org. |
| II | Introverte facilitaire org. |
| III | Extroverte facilitaire org. |
| IV | Ondernemende facilitaire org. |

Figuur 9: Diagram gewenste situatie team FZ

6 Conclusie en aanbevelingen

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een conclusie getrokken uit het onderzoek en antwoord gegeven op de probleemstelling. Dit wordt gedaan in paragraaf 6.2. In paragraaf 6.3 wordt antwoord gegeven op de vraag welke acties er ondernomen moeten worden om het beoogde type facilitaire organisatie te bereiken. Hiermee worden de subprobleemstellingen 7 en 8 beantwoord.

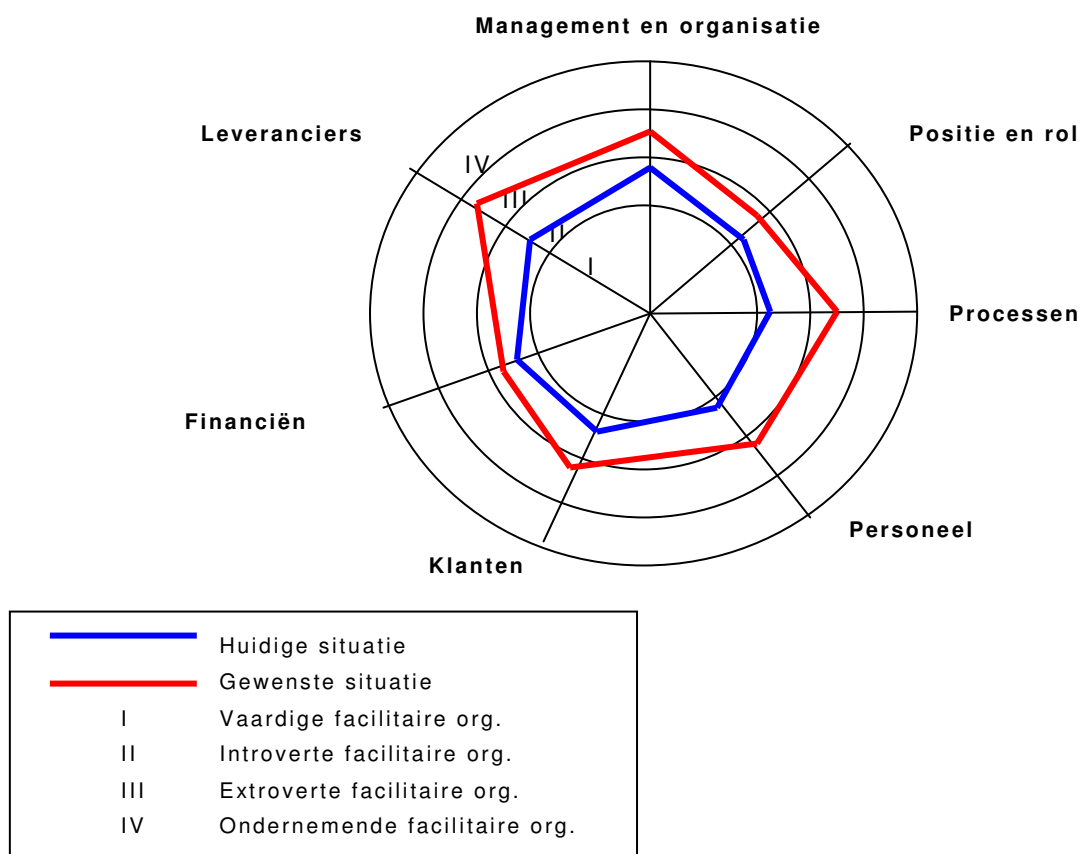
6.2 Conclusie

Nu de huidige en gewenste situatie zijn geschetst kan er een conclusie worden getrokken uit het onderzoek. Voordat dat wordt gedaan volgt hier eerst de probleemstelling waar een antwoord op gegeven gaat worden:

"Welk type facilitaire organisatie past bij de toekomstige gecentraliseerde huisvesting van Gemeente Westland?"

Zoals te zien is in de onderstaande diagram is de extroverte facilitaire organisatie het best passend bij de toekomstige gecentraliseerde huisvesting van Gemeente Westland. Bij de bepaling hiervan is rekening gehouden met de randvoorwaarden (de klanttevredenheid betreffende de facilitaire dienstverlening moet verhogen en het type facilitaire organisatie moet voor 2015 gerealiseerd kunnen worden).

Volgens het FME-Model is de extroverte organisatie loyaal ten opzichte van de moederorganisatie. Zij is duidelijk bezig met wat haar klanten vinden of wensen ten aanzien van de facilitaire dienstverlening en tracht hier op voorhand op in te spelen. De facilitaire organisatie is flexibel waardoor ze is ingesteld op veranderingen, en zoekt naar verbetering en optimalisering van facilitaire dienstverlening.



Figuur 10: Diagram huidige en gewenste situatie team FZ

Uit de diagram is op te maken dat binnen alle aandachtsgebieden verbeteringen moeten worden getroffen om van een introverte naar een extroverte facilitaire organisatie te transformeren. In de volgende paragraaf zullen de acties worden beschreven die ondernomen moeten worden om de extroverte facilitaire organisatie te kunnen bereiken.

6.3 Aanbevelingen

Aandachtsgebied 1: Positie en rol

Het advies is om de werkzaamheden bij diensten die niet worden uitbesteed zoveel mogelijk te standaardiseren en verantwoordelijkheden en bevoegdheden zo ver mogelijk te decentraliseren. Hierdoor wordt de afstand tussen beslissers en gebruikers verkleind waardoor er sneller kan worden ingespeeld op vragen vanuit het primaire proces³¹. Ook komt er meer tijd vrij voor tactische en strategische vraagstukken³². Hierdoor zal team FZ in de nieuwe huisvestingssituatie een puur beherende rol hebben en een steeds meer regisserende rol krijgen (ook vanwege schoonmaak en beveiliging die zijn uitbesteed en de verwachte uitbesteding van catering).

Een andere aanbeveling is om de grens tussen gedwongen en vrije winkelnering inzichtelijk te maken. Als deze inzichtelijk is, is het advies om deze gedwongen winkelnering langzaam af te laten nemen zodat in de centrale huisvesting sprake is van vrije winkelnering voor aanvullende dienstverlening en gedwongen winkelnering voor standaard dienstverlening.

Hiernaast wordt aanbevolen om onderscheidt te gaan maken tussen verschillende klantgroepen. Het advies is om onderscheidt te maken tussen:

- Medewerkers
- Teamleiders en afdelingshoofden
- De directie, het college van burgemeester en wethouders en de gemeenteraad

Deze klantgroepen hebben namelijk niet dezelfde eisen en wensen. Het aanbod wordt dan aangepast op deze verschillende eisen en wensen.

Aandachtsgebied 2: Personeel

Gezien het aandachtsgebied personeel wordt aanbevolen om de huidige competenties te inventariseren. Deze competenties kunnen per medewerker vastgelegd worden in een persoonlijk competentieprofiel. Indien nodig kan in overleg met de medewerker een opleidingsplan worden opgesteld zodat competenties gericht ontwikkeld kunnen worden. Hierbij is het van belang om regelmatig evaluatiegesprekken met de medewerkers te houden over de voortgang bij het ontwikkelen van competenties.

Om de extroverte facilitaire organisatie te bereiken en te behouden wordt aanbevolen om ondernemend en creatief gedrag te stimuleren. Om dit gedrag te stimuleren is het van belang om de status van doorvoering bij verbeteringen terug te koppelen naar medewerkers, zodat zij weten wat er gebeurd met bepaalde ideeën. Als ideeën niet worden doorgevoerd dan moet er worden uitgelegd waarom niet, zodat medewerkers begrip kunnen opbrengen. Volgens dhr. Liem (zie bijlage 3: Uitwerking externe interviews) willen medewerkers succes zien bij veranderingen anders raken zij gedemotiveerd.

Aandachtsgebied 3: Klanten

Gezien het doorvoeren van verbeterpunten bij KTO's wordt aanbevolen om doelen op te stellen en deze te communiceren naar klanten en medewerkers. Hierdoor komt er druk op het team te staan omdat er doelstellingen gehaald moeten worden.

³¹ Facility Management (Maas en pleunis)

³² Handleiding Facility Management Excellence Model (Berenschot Groep, 13-06-06)

Een ander advies is om, in plaats van twee of drie keer per jaar, één keer in de drie maanden een gebruikersoverleg te houden per locatie met verschillende klantgroepen. Hierin kunnen klanten met verbeterpunten komen en kan team FZ de klanten op de hoogte houden van de status van eerder besproken verbeterpunten. Na de overgang naar het nieuwe gemeentehuis wordt aanbevolen om per drie afdelingen met verschillende klantgroepen een gebruikersoverleg te houden.

Ook wordt aanbevolen om de PDC volledig en beter bereikbaar te maken voor klanten. Het advies is om in de PDC het kwaliteitsniveau en de prijs (indien deze kosten worden doorbelast) van de producten en diensten op te nemen.

Om de effectiviteit en efficiëntie van dienstverlening te waarborgen en te verhogen wordt geadviseerd om DVO's op te stellen en af te sluiten met klanten. Er wordt ook aanbevolen om in de DVO's te vermelden wat het kwaliteitsniveau, de verwachte afname en (indien van toepassing) de prijs van de producten en diensten zijn.

Aandachtsgebied 4: Processen

Het advies voor processen is om deze inzichtelijk te maken en vast te leggen in procedures zodat werkzaamheden worden gestandaardiseerd en kunnen worden beheerst. Hierdoor is ook inzichtelijk wanneer team FZ afhankelijk is van andere teams van de afdeling ID of van de klant. Het is dan van belang om hierover duidelijke afspraken te maken zodat processen efficiënter en effectiever kunnen verlopen.

Hiernaast wordt aanbevolen om deze procedures continu ter discussie te stellen zodat processen geoptimaliseerd kunnen worden.

Er wordt aanbevolen om een fysieke front office voor de gehele afdeling ID te realiseren zodat klanten op een centraal punt terecht kunnen met KWIS'en. Het is belangrijk om regelmatig naar de klant terug te koppelen wat de status van een KWIS is, zodat de klant inzicht heeft in wat er gebeurt met de KWIS en hiervoor begrip toont.

Ook wordt geadviseerd om de KWIS'en die binnen komen bij team FZ consequent te registreren in Planon. Vooral over facilitaire vraagstukken bij de bouw en inrichting van het nieuwe gemeentehuis kan hier veel managementinformatie uit worden uitgehaald.

Er wordt aanbevolen om met prestatie-indicatoren te gaan werken. De dienstverlening wordt hierdoor meetbaar en kan gericht worden verbeterd. Het is dan vervolgens weer van belang om doelen te stellen en deze te communiceren naar klanten en medewerkers.

Aandachtsgebied 5: Management en organisatie

Om een duidelijke structuurverdeling van hiërarchische niveaus te realiseren wordt geadviseerd om taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden inzichtelijk te maken en af te bakenen. Hierdoor worden het operationele, tactische en strategische gebied gescheiden en volgens dhr. Liem (zie bijlage 3: Uitwerking externe interviews) is dit essentieel voor succes. Aanbevolen wordt om per functie de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden vast te leggen in een functieprofiel. De efficiëntie en effectiviteit van de dienstverlening zal hierdoor verhogen.

Ook is het advies om te inventariseren welke medewerkers verwachten uit te stromen rond de overgang naar het nieuwe gemeentehuis. Hier kan rekening mee gehouden worden bij de indeling voor het nieuwe gemeentehuis. Hiernaast wordt aanbevolen om tijdig te beginnen met een inventarisatie van de benodigde functieplaatsen.

Ook wordt geadviseerd om een keer in de drie maanden een overleg te plegen met het hele team FZ waarin medewerkers op de hoogte worden gehouden van actuele zaken die spelen of gaan veranderen.

Aandachtsgebied 6: Financiën

Er wordt aanbevolen om de begroting op te maken aan de hand van het voorafgaande jaar, planning en inschatting voor het komende jaar en op basis van de in de DVO's vastgelegde hoeveelheid afname en prijs.

Hiernaast is een aanbeveling om de kosten van, afname beïnvloedbare, producten en diensten stapsgewijs door te belasten aan klanten. Volgens dhr. Liem (zie bijlage 3: Uitwerking externe interviews) worden klanten zich hierdoor bewust van de consequenties bij een keuze. Het kostenbewustzijn van klanten wordt dus vergroot wat leidt tot verhoging van de efficiëntie.

Een aanbeveling is om in de functieprofielen vast te leggen welke beslissingsbevoegdheid een medewerker heeft met betrekking tot financiën.

Een ander advies is om de resultaten, die voortvloeien uit benchmarks, te gebruiken als sturingsmiddel om team FZ efficiënter en effectiever te laten functioneren.

Aandachtsgebied 7: Leveranciers

Voor de diensten die nu niet zijn uitbesteed, wordt aanbevolen om per dienst onderzoek te doen naar de mogelijkheden tot uitbesteding. Hierbij wordt geadviseerd om dit te doen aan de hand van een kosten- en batenanalyse.

Gezien de verwachte uitbesteding van catering in de centrale huisvesting wordt aanbevolen om met de cateringmedewerkers te overleggen over de keuze om catering uit te besteden. Hierin wordt overlegd met de medewerkers wat de mogelijkheden voor de medewerkers zijn (bij externe cateraar in dienst treden bijvoorbeeld).

Om contractmanagement te realiseren wordt geadviseerd om alle contracten van de afdeling ID te inventariseren. Hierdoor wordt inzichtelijk waar er allemaal voor betaald wordt en of dit wel nodig is³³. Ook wordt aanbevolen om gebruik te gaan maken van Planon voor het beheer van de contracten.

Bij het afsluiten van contracten is het van belang om een zorgvuldige inventarisatie te doen van alle eisen en wensen zodat er na het afsluiten van het contract geen grote onvrede ontstaat over de leverancier, het product of de dienst.

Hiernaast wordt geadviseerd om een medewerker van Gemeente Westland met juridische kennis te betrekken bij het afsluiten van contracten. Deze persoon kan helpen om het contract door te lichten en team FZ te wijzen op regelingen die negatief kunnen zijn voor de effectiviteit en efficiëntie van het team.

Ook wordt aanbevolen om continu te kijken of het leveranciersbestand gereguleerd kan worden. Dit kan gerealiseerd worden door te kijken naar de mogelijkheden voor het afnemen van diensten bij dezelfde leverancier. Dit kan wellicht schaalvoordelen met zich meebrengen. Een advies is ook om structureel overleg te plegen met de leveranciers over de prestaties van de leverancier zodat er op tijd bijgestuurd kan worden.

³³ Contractmanagement in de praktijk (T. Knoester)

7 Implementatie

7.1 Inleiding

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de vraag hoe het advies geïmplementeerd moet worden. Hiermee wordt subprobleemstelling 9 beantwoord. In paragraaf 7.2 is het implementatieplan weergegeven. Aan de hand van de aanbevelingen kunnen er deelprojecten worden opgesteld. Per aandachtsgebied wordt bij elke aanbeveling weergegeven welke activiteiten er uitgevoerd moeten worden en wie verantwoordelijk is voor het deelproject. Hiernaast is een schatting gedaan voor de hoeveelheid tijd die de uitvoering van de activiteiten gaat kosten om het deelproject te realiseren (voor de aanbevelingen die een doorlopend karakter hebben wordt de hoeveelheid tijd ingeschat tot 2015). Ook is weergegeven in welke fase het deelproject geïmplementeerd moet worden. In paragraaf 7.3 worden de verschillende fasen in het ontwikkelingstraject weergegeven. In paragraaf 7.4 worden externe ontwikkelingen beschreven die van invloed kunnen zijn op het implementatietraject.

7.2 Implementatieplan

Aandachts- gebied	Deelproject	Activiteiten	Verantwoor- delijke	Tijd	Fase
Positie en rol	Verantwoordelijkheden en bevoegdheden decentraliseren	- Overleg over welke verantwoordelijkheden en bevoegdheden worden gedecentraliseerd - Overleg over welke verantwoordelijkheden en bevoegdheden een medewerker krijgt	Teamleider	20 uur	Fase 2
	Grens tussen gedwongen en vrije winkelnering inzichtelijk maken	- Per afdeling vragen welke producten en diensten er af worden genomen bij externe bedrijven	Bode	10 uur	Fase 1
	Gedwongen winkelnering geleidelijk laten afnemen	- Hoofd ID overlegt met directie en overige afdelingshoofden over mogelijkheden tot afname gedwongen winkelnering - Teamleider overlegt met hoofd ID over de producten en diensten die door klanten niet meer verplicht afgenomen hoeven te worden bij FZ	Teamleider	25 uur	Fase 2
	Onderscheidt maken tussen verschillende klantgroepen	- Overleg over definitief onderscheidt maken klantgroepen - Onderscheidt communiceren naar medewerkers - Verschillende eisen en wensen inventariseren - Aanbod aanpassen op klantgroepen	Beleidsmede- werker	24 uur	Fase 2
Personeel	Stimuleren van ondernemend en creatief gedrag	- terugkoppelen status ideeën van medewerkers	Beleidsmede- werker	130 uur	Fase 1
	Huidige competenties medewerkers inventariseren	- Gesprekken met medewerkers voeren om competenties te inventariseren	Beleidsmede- werker	48 uur	Fase 1
	Opleidingsplannen opstellen zodat medewerkers de nodige competenties kunnen	- Workshops, trainingen en cursussen plannen in overleg met medewerkers - Workshops, trainingen en cursussen volgen	Teamleider	60 uur	Fase 2



	ontwikkelen				
	Evaluatiegesprekken houden met medewerkers over de voortgang bij de ontwikkeling van competenties	- Gesprekken plannen - Gesprekken houden en evalueren over de voortgang	Teamleider	160 uur	Fase 2
Klanten	PDC volledig en beter bereikbaar maken	- Alle producten en diensten inventariseren - Via beheerder intranet de PDC beter bereikbaar maken	Stagiair	4 weken	Fase 1
	Kwaliteitsniveau en (indien van toepassing) prijs van producten en diensten opnemen in PDC	- kwaliteit van producten en diensten bepalen en vastleggen in PDC - De prijs van producten en diensten berekenen en opnemen in PDC	Stagiair	4 weken	Fase 2
	Doelen stellen bij doorvoering verbeterpunten uit KTO's	- SMART-doelen stellen bij doorvoering verbeterpunten	Facilitair coördinator	5 uur	Fase 1
	Een keer in de drie maanden gebruikersoverleggen houden per locatie met verschillende klantgroepen	- Plannen van gebruikersoverleggen - Houden van de overleggen	Facilitair coördinator	240 uur	Fase 2
	DVO's opstellen (incl. kwaliteitsniveau en prijs) en afsluiten met klanten	- DVO's basis opstellen a.d.h.v. producten en dienstenaanbod - Kwaliteitsniveau en prijs opnemen - In samenspraak met klanten afzet van producten en diensten bepalen en definitief opstellen DVO's	Beleidsmedewerker	60 uur	Fase 2
Processen	Processen inzichtelijk maken en vastleggen in procedures	- beschrijven en bespreken processen - Vastleggen in stroomdiagram	Beleidsmedewerker	190 uur	Fase 2
	Continu ter discussie stellen van procedures	- Overleg over verbetering huidige procedures	Beleidsmedewerker	40 uur	Fase 3
	KWIS'en consequent registreren in Planon	- Front office medewerker registreert KWIS'en - Overige medewerkers melden (als er KWIS'en binnen komen) dat deze gemeld moeten worden bij de front office	Bode	250 uur	Fase 1
	Gebruik maken van prestatie-indicatoren	- a.d.h.v. managementinformatie prestatie-indicatoren opzetten - Regelmatig prestatie meten a.d.h.v. managementinformatie	Beleidsmedewerker	80 uur	Fase 2
	Fysieke front office voor de gehele afdeling ID realiseren	- Communiceren naar klanten dat er een front office voor gehele afdeling ID komt - Veranderingen realiseren (interne verhuizingen front office medewerkers en telefoonnummers wijzigen)	Beleidsmedewerker	150 uur	Fase 2
Management en organisatie	Een keer in de drie maanden overleg plegen met hele team FZ	- Overleg plannen - Overleg voeren	Teamleider	1200 uur	Fase 1
	Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden	- Interviews met medewerkers over huidige taken, verantwoordelijkheden	Teamleider	48 uur	Fase 1



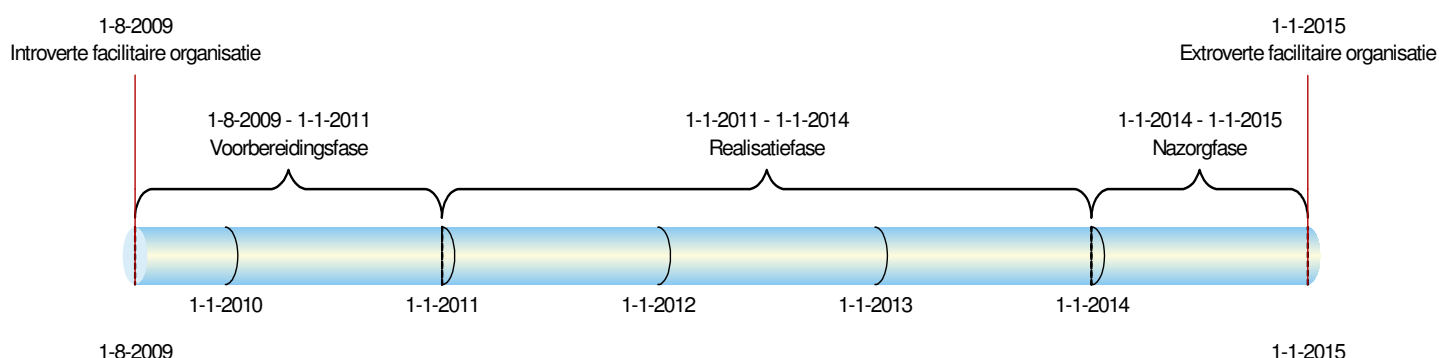
	inzichtelijk maken en vastleggen in functieprofielen	en bevoegdheden - Functieprofielen opstellen			
	Inventariseren welke medewerkers denken uit te stromen voor de overgang naar het nieuwe gemeentehuis	- overleggen plannen - overleggen voeren	Teamleider	12 uur	Fase 3
	Inventariseren van benodigde functieplaatsen voor de nieuwe centrale huisvesting	- a.d.h.v. kengetallen en managementinformatie een schatting maken van benodigde aantal functieplaatsen	Beleidsmedewerker	16 uur	Fase 3
Financiën	Beslissingsbevoegdheid m.b.t. financiën vastleggen in functieprofielen	- Huidige bevoegdheden inventariseren - Overleg over toedeling bevoegdheden	Teamleider	10 uur	Fase 1
	Kosten voor, afname beïnvloedbare, producten en diensten stapsgewijs doorbelasten	- Hoofd ID overlegt met directie over doorbelasting van kosten - In overleg met hoofd ID bepalen welke producten en diensten doorbelast gaan worden	Teamleider	36 uur	Fase 2
	Begroting opstellen a.d.h.v. voorafgaande jaar, planning en inschatting voor het komende jaar en op basis van de in de DVO's vastgelegde hoeveelheid afname en prijs	- Begroting van voorafgaande jaar als basis nemen - Inschatting van investeringen op volgende jaar - Kosten op basis van verwachte afzet uit DVO's meenemen in begroting	Teamleider	48 uur	Fase 2
	Resultaten uit benchmarks gebruiken als sturingsmiddel	- Vergelijken scores met andere gemeenten - Verbeterpunten inventariseren, doelen stellen en actie ondernemen	Beleidsmedewerker	240 uur	Fase 2
Leveranciers	Structureel overleg plegen met leveranciers over prestaties van leverancier	- Overleg plannen - Overleg voeren	Facilitair coördinator	380 uur	Fase 2
	Contracten afdeling ID inventariseren	- De contracten die bij het bedrijfsbureau aanwezig zijn inventariseren - Zonnodig de teams langsgaan om contracten te achterhalen die niet bij het bedrijfsbureau aanwezig zijn	Bode	24 uur	Fase 1
	Leveranciersbestand reguleren	- Kijken naar de mogelijkheden om bepaalde leveringen van diensten te bundelen - Leveranciers benaderen over de mogelijkheden tot bundelen van diensten	Inkoper	480 uur	Fase 2
	Gebruik maken van Planon voor beheer van contracten	- Uitleg van beheerder Planon over het werken met Planon m.b.t. contracten - Beheren van contracten in Planon	Medewerker bedrijfsbureau afdeling ID	380 uur	Fase 2
	Onderzoek per dienst naar de mogelijkheden tot uitbesteding	- Per dienst kosten en baten analyse maken bij het uitbesteden van een dienst	Stagiair	5 maanden	Fase 2
	Zorgvuldige inventarisatie	- Eisen en wensen inventariseren	Beleidsmedewerker	24 uur	Fase 2

	van eisen en wensen bij aankoop van producten en diensten	- Programma van eisen en wensen maken en laten lezen door alle betrokkenen - Programma van eisen op laten nemen in contracten	werker		
	Medewerker met juridische kennis betrekken bij het afsluiten van contracten	- Overleg met medewerker met juridische kennis over contracten	Beleidsmedewerker	32 uur	Fase 2
	Gesprekken plegen met cateringmedewerkers over de mogelijkheden die zij hebben, gezien het uitbesteden van catering	- mogelijkheden vaststellen - gesprekken plannen	Teamleider	40 uur	Fase 3

Figuur 11: Implementatieplan

7.3 Fasen

Tijdens het ontwikkelingstraject van 2009 tot 2015 wordt onderscheidt gemaakt tussen drie verschillende fasen. Er wordt onderscheidt gemaakt tussen de voorbereidingsfase (fase 1), de realisatiefase (fase 2) en de nazorgfase (fase 3)³⁴. In het onderstaande tijdspad is schematisch weergegeven hoe de fasen over het ontwikkelingstraject zijn verdeeld.



Figuur 12: Fasen implementatietraject

7.4 Externe ontwikkelingen

Omdat de aanbevelingen over een periode van 2009 tot 2015 geïmplementeerd worden, is de kans aanwezig dat er externe ontwikkelingen van invloed kunnen zijn op het implementatietraject. Zo kan er bijvoorbeeld, omdat gemeenten meer moeten gaan bezuinigen en efficiënter moeten gaan werken, minder budget worden gereserveerd voor facilitaire zaken waardoor er minder geld vrijkomt voor het professionaliseringsproces³⁵. Hiernaast kan de tijdelijke huisvesting van invloed zijn op het traject. Er wordt namelijk gezocht naar een tijdelijke huisvesting voor de medewerkers van het pand in Naaldwijk. Hier wordt namelijk het nieuwe gemeentehuis gebouwd. Deze verhuizing zal gecoördineerd moeten worden door team FZ. Dit neemt veel tijd in beslag dat van invloed kan zijn op de voortgang van het implementatietraject. Ook de verhuizing naar het nieuwe gemeentehuis zal veel tijd in beslag nemen van team FZ. Dit kan ook van invloed zijn op de voortgang van het traject. Hiernaast moet de gemeenteraad de begrotingen goedkeuren. Als de samenstelling van gemeenteraadsleden veranderd zou dat een negatieve invloed kunnen hebben op het budget van team FZ.

³⁴ Projectmatig werken (Wijnen, Renes en Storm)

³⁵ <http://www.intermediair.nl/artikel.jsp?id=91614>

8 Bedrijfskundige consequenties

8.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de vraag wat de bedrijfskundige consequenties zijn van het advies. Hiermee wordt subprobleemstelling 10 beantwoord. In paragraaf 8.2 worden de organisatorische consequenties behandeld. In paragraaf 8.3 worden de personele consequenties behandeld. In paragraaf 8.4 wordt een schatting gedaan naar de financiële consequenties. In paragraaf 8.5 worden de baten van het advies beschreven.

8.2 Organisatorische consequenties

Volgens dhr. Liem (zie bijlage 3: Uitwerking externe interviews) moet de teamleider van team FZ allereerst de noodzaak tot veranderen communiceren. Dit is een empirisch rationele methode omdat de teamleider door middel van argumenten medewerkers probeert te overtuigen van de zin van de verandering³⁶. Volgens dhr. Van Zon (zie bijlage 3: Uitwerking externe interviews) zal de teamleider moeten communiceren wat de gevolgen zijn als er niet veranderd gaat worden door team FZ. Hierdoor zullen medewerkers meer begrip tonen voor verandering. Goede communicatie naar de medewerkers creëert dus draagvlak. Een andere consequentie is dat de teamleider FZ het voortouw zal moeten nemen. De teamleider moet het goede voorbeeld geven. Hij zal niet alleen moeten delegeren maar zelf ook actief deel moeten nemen aan de professionalisering.

Hij zal medewerkers moeten stimuleren en motiveren. De teamleider zal veel tijd moeten steken in het coachen van medewerkers en het evalueren over de voortgang van medewerkers bij het ontwikkelen van competenties³⁷. Hij moet laten blijken dat er fouten gemaakt mogen worden. Dit stimuleert medewerkers om verantwoordelijkheid te nemen in het veranderproces. De teamleider is bewaker van het professionaliseringsproces en is verantwoordelijk voor het behalen van doelstellingen.

8.3 Personele consequenties

De medewerkers zullen allemaal mee moeten doen in het proces. Samenwerken en verantwoordelijkheid nemen staat hierbij voorop. Omdat er fouten gemaakt mogen worden zal creatief en ondernemend gedrag worden gestimuleerd. Medewerkers zullen dan ook continu moeten nadenken over het aanbrengen van verbeteringen. Iedere medewerker krijgt een aandeel in het veranderproces. Hij of zij is hier verantwoordelijk voor. Dit betekent dat er naast de dagelijkse werkzaamheden, werkzaamheden bijkomen betreffende het veranderproces. Het veranderproces vraagt dus om een andere manier van werken.

Hiernaast zullen de medewerkers zichzelf moeten gaan ontwikkelen. Zij gaan trainingen, cursussen en workshop volgen zodat zij de nodige competenties ontwikkelen zoals inlevingsvermogen, initiatief, kwaliteitsbewustzijn en besluitvaardigheid.

8.4 Financiële consequenties

Omdat het advies over een periode van nu tot 2015 gaat, is het vrijwel onmogelijk om een gedetailleerde berekening van de kosten te maken. Er wordt dan ook een grove schatting gemaakt van de verwachte kosten bij de implementatie van het advies. De personeelskosten worden als uitgangspunt genomen omdat personeel naar verwachting de grootste kostenpost is bij het veranderproces. Per functie wordt aan de hand van het jaarsalaris de uurloon bepaald. De hoeveelheid tijd die naar verwachting wordt besteed aan de implementatie van een deelproject wordt maal de personeelskosten gedaan van de medewerkers die betrokken zijn bij

³⁶ Conflicthantering en organisatieontwikkeling (Mastenbroek)

³⁷ Leren veranderen (De Caluwé en Vermaak)

de implementatie (als er meerdere betrokkenen zijn wordt de gemiddelde uurloon van deze betrokkenen gehanteerd). Dan zijn de kosten per deelproject uitgerekend.
In het volgende schema wordt het jaarsalaris en het uursalaris per functie weergegeven.

Functie	Jaarsalaris	Uurloon
Afdelingshoofd ID	70.980	€ 41
Teamleider FZ	54.372	€ 32
Inkoper	44.232	€ 26
Beleidsmedewerker	36.852	€ 21
Front office medewerkers	30.816	€ 18
Coördinator gebouwbeheer	28.896	€ 17
Facilitair coördinator	26.280	€ 15
Bode	26.280	€ 15
Medewerker bedrijfsbureau	26.280	€ 15
Medewerker catering	23.748	€ 14
Stagiair (langer dan drie maanden)	475 (per maand)	n.v.t
Stagiair (korter dan drie maanden)	-	-

Figuur 13: Jaarsalaris en uurloon per functie³⁸

Fase	Deelproject	Tijdsduur	Betrokkenen	Berekening	Totaal
Vorbereidings-fase	Grens tussen gedwongen en vrije winkelnering inzichtelijk maken	10 uur	bode	10x15=	€ 150
	Stimuleren van ondernemend en creatief gedrag	130 uur	Teamleider, beleidsmedewerker en facilitair coördinator	130x23=	€ 2.990
	Huidige competenties medewerkers inventariseren	48 uur	Beleidsmedewerker	48x21=	€ 1.008
	PDC volledig en beter bereikbaar maken	4 weken	Stagiair	-	-
	Doelen stellen bij doorvoering verbeterpunten uit KTO's	5 uur	Facilitair coördinator	5x15=	€ 75
	KWIS'en consequent registreren in Planon	250 uur	Bode	250x15=	€ 3.750
	Een keer in de drie maanden overleg plegen met hele team FZ	1200 uur	Teamleider en hele team	1200x20=	€ 24.000
	Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden inzichtelijk maken en vastleggen in functieprofielen	48 uur	Beleidsmedewerker	48x21=	€ 1.008
	Beslissingsbevoegdheid m.b.t. financiën vastleggen in	10 uur	Beleidsmedewerker	10x21=	€ 210

³⁸ Document personeelskosten (2008)



	functieprofielen				
	Contracten afdeling ID inventariseren	24 uur	Bode	24x15=	€ 360
				Totaal voorbereidingsfase:	€ 33.551
Realisatiefase	Verantwoordelijkheden en bevoegdheden decentraliseren	20 uur	Teamleider	20x32=	€ 640
	Gedwongen winkelnering geleidelijk laten afnemen	25 uur	Teamleider en afdelingshoofd ID	25x37=	€ 925
	Onderscheidt maken tussen verschillende klantgroepen	24 uur	Teamleider, beleidsmedewerker en facilitair coördinator	24x23=	€ 552
	Opleidingsplannen opstellen zodat medewerkers de nodige competenties kunnen ontwikkelen	60 uur	Teamleider	60x32=	€ 1.920
	Evaluatie gesprekken houden met medewerkers over de voortgang bij de ontwikkeling van competenties	160 uur	Teamleider en hele team	160x20=	€ 3.200
	Kwaliteitsniveau en (indien van toepassing) prijs van producten en diensten opnemen in PDC	4 weken	Stagiair	-	-
	Een keer in de drie maanden gebruikersoverleggen houden per locatie met verschillende klantgroepen	240 uur	Facilitair coördinator	240x15=	€ 3.600
	DVO's opstellen (incl. kwaliteitsniveau en prijs) en afsluiten met klanten	60 uur	Beleidsmedewerker	60x21=	€ 1.260
	Processen inzichtelijk maken en vastleggen in procedures	190 uur	Beleidsmedewerker, facilitair coördinator en bode's	190x17=	€ 3.230
	Gebruik maken van prestatie-indicatoren	80 uur	Beleidsmedewerker	80x21=	€ 1.680
	Fysieke front office voor de gehele afdeling ID realiseren	150 uur	Beleidsmedewerker, facilitair coördinator en bode's	150x17=	€ 2.550
	Kosten voor, afname beïnvloedbare, producten en diensten	36 uur	Teamleider en afdelingshoofd ID	36x37=	€ 1.332



	stapsgewijs doorbelasten				
	Begroting opmaken a.d.h.v. voorafgaande jaar, planning en inschatting voor het komende jaar en op basis van de in de DVO's vastgelegde hoeveelheid afname en prijs	48 uur	Teamleider en beleidsmedewerker	48x27=	€ 1.296
	Resultaten uit benchmarks gebruiken als sturingsmiddel	240 uur	Beleidsmedewerker	240x21=	€ 5.040
	Structureel overleg plegen met leveranciers over prestaties van leverancier	380 uur	Facilitair coördinator	380x15=	€ 5.700
	Leveranciersbestand reguleren	480 uur	Inkoper	480x26=	€ 12.480
	Gebruik maken van Planon voor beheer van contracten	380 uur	Medewerker bedrijfsbureau afdeling ID	380x15=	€ 5.700
	Onderzoek per dienst naar de mogelijkheden tot uitbesteding	5 maanden	Stagiair	5x475=	€ 2.375
	Zorgvuldige inventarisatie van eisen en wensen bij aankoop van producten en diensten	24 uur	Teamleider, Beleidsmedewerker, facilitair coördinator en bode's	24x21=	€ 504
	Medewerker met juridische kennis betrekken bij het afsluiten van contracten	32 uur	Beleidsmedewerker	32x21=	€ 672
				Totaal realisatiefase:	€ 54.656
Nazorgfase	Continu ter discussie stellen van procedures	40 uur	Beleidsmedewerker	40x21=	€ 840
	Overleggen voeren met medewerkers die denken uit te stromen voor de overgang naar het nieuwe gemeentehuis	12 uur	Teamleider en betreffende medewerkers	12x23=	€ 384
	Inventariseren van benodigde functieplaatsen voor de nieuwe centrale huisvesting	16 uur	Beleidsmedewerker	16x21=	€ 336
	Gesprekken plegen met	40 uur	Teamleider en	40x23=	€ 920

	cateringmedewerkers over de mogelijkheden die zij hebben, gezien het uitbesteden van catering		cateringmedewerkers		
				Totaal nazorgfase:	€ 2.480
				Totaal fasen:	€ 90.687

Figuur 14: Financiële consequenties

8.5 Baten

Naast de financiële gevolgen die het advies met zich mee brengt levert het advies natuurlijk ook positieve gevolgen op. De efficiëntie van team FZ zal verhogen naarmate het implementatietraject vordert. Ook de effectiviteit van team FZ zal verhogen door de aanbevelingen te implementeren. De kwaliteit van de dienstverlening zal verhogen en hierdoor zal de klanttevredenheid stijgen.

Door de aanbevelingen door te voeren zal de cultuur van team FZ veranderen. De cultuur komt steeds meer in evenwicht en uiteindelijk zal er sprake zijn van een cultuur waarin de vier typen (de analytische, de betrokkenheids, de creatieve en de daadkrachtige cultuur) aanwezig zijn. Doordat de organisatiecultuur steeds meer in evenwicht komt zullen de medewerkers van team FZ steeds meer tevreden worden.

Literatuurlijst

Handleidingen

- Handleiding Facility Management Excellence Model (Berenschot Groep, 13-06-06)

Boeken

- Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: Facility Management, strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie. Alphen aan den Rijn : Kluwer, 2004. ISBN 9014077947
- Krimpen, J. van: Facility management in perspectief, het organiseren van maatwerk in facilitaire dienstverlening. Alphen aan den Rijn : Kluwer, 2003. ISBN 9013000436
- Knoester, T: Contractmanagement in de praktijk. Houten : Bohn Stafleu van Loghum, 2005. ISBN 903134477
- Mastenbroek, W.F.G.: Conflicthantering en organisatieontwikkeling, verandermanagement door betere sturing en meer zelforganisatie, organisatievernieuwing als het managen van interdependenties. 4^e herz. dr. Alphen aan den Rijn : Kluwer, 2005. ISBN 9014051859
- Bouter, R.F.: Handleiding voor de afstudeeropdracht. 14^e herz. dr. Leiden : MicrowebEdu, 2008. ISBN 9073077095
- Loo, H. van der en Geelhoed, J. en Samhoud, S.: Kus de visie wakker, organisaties energiek en effectief maken. Den Haag : Sdu Uitgevers bv, 2008. ISBN 9789052615820
- Jans, R.: Het schrijven van beleidsadviezen. 3^e dr. Soest : Uitgeverij Nelissen, 2004. ISBN 9024414687
- Dam, N. van en Marcus, J.: Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management. 5^e dr. Groningen : Wolters-Noordhoff, 2005. ISBN 9001210279
- Baarda, D.B. en Goede, M.P.M. de: Basisboek Methoden en Technieken. 3^e herz. dr. Groningen : Wolters-Noordhof, 2001. ISBN 9020730304
- Kempen, P. en Keizer, J.: Competent afstuderen en stagelopen. 3^e dr. Groningen : Wolters-Noordhof, 2006. ISBN 9789001468248
- Caluwe, L. de en Vermaak, H.: Leren veranderen, een handboek voor de veranderkundige. 2^e herz. dr. Deventer : Kluwer, 2006. ISBN 9789013016543
- Wijnen, G en Renes, W en Storm, P.: Projectmatig werken. 21^e dr. Utrecht : Spectrum, 2006. ISBN 9027469059

Syllabi

- Mante, Y.A.: Handleiding schriftelijke rapportage. Den Haag : Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management. 2004. Code 2318

Artikelen

- Rouw, L.P de.: *Facilitair regiemodel vraagt om andere vaardigheden en kennis van medewerkers.* In: Facto Magazine. nr. 5 (mei. 2007), p. 18-20.
- Rouw, L.P de.: *Ontwikkelingen binnen facility management.* In: FM resource. (jan. 2004).
- Bremmers, J. en Rouw, L.P de.: *Strategie voor bewuste dienstverlening.* In: Facility Management Magazine. (maart, 2006), p. 35-39.
- Delen, G.: *Zes faal- en vijf succesfactoren bij uitbesteding.* In: Informatie. (april, 2004), p. 48-53.
- Lee, M van der en Rappard, A.: *Borging van de opdrachtgestuurde dienstverlening.* In: Facto Magazine. (juni, 2007), p. 44-47.
- Rouw, L.P de.: *Hoe kan inkoop/contractmanagement de regieorganisatie versterken?* In: Facto Magazine. (juli, 2007), p. 62-64.
- Rietveld, H en Rouw, L.P. de.: *Missie, visie en het strategisch facilitair plan.* In: Facility Management Magazine. (november, 2004), p. 34-39.
- Rietveld, H en Rouw, L.P. de.: *Opdrachtgever- en opdrachtnemerrelaties.* In: Facility Management Magazine. (oktober, 2004), p. 63-67.

Internet

- <http://www.gemeentewestland.nl/smartsite.shtml?id=5902&ch=INT>
- <http://www.gemeentewestland.nl/smartsite.shtml?id=5799&ch=TRA>
- <http://www.gemeentewestland.nl/Smartsite.shtml?ch=TRA&id=6100>
- <http://www.gemeentewestland.nl/Smartsite.shtml?id=29279>
- http://www.12manage.com/methods_stakeholder_analysis_nl.html
- <http://www.facilityexcellencemodel.nl/index.php?page=home&home=watishet>
- <http://cepezed.nl/nl/messages/show/26-cepezed-ontwerpt-nieuwe-stadhuis-westland>
- <http://www.intermediair.nl/artikel.jsp?id=91614>

Publicaties Gemeente Westland

- *Meerjaren perspectief voor de organisatie (stapsgewijs verbeteren, feb. 2005)*
- *Dienstverlening dichtbij (conceptvisie dienstverlening, jan. 2009)*
- *Visie Greenport 2020 (sept. 2005)*
- *Mijn Westland, ons Westland 2020 (sociaal-maatschappelijke visie, nov. 2008)*
- *Klanttevredenheidsonderzoek Interne Dienstverlening (jan. 2008)*
- *Projectplan nieuw gemeentehuis (feb. 2008)*
- *Stapsgewijs verbeteren (Directie, feb. 2005)*
- *Organogram Gemeente Westland (sept, 2008)*
- *Brochure inkoop- en uitbestedingsbeleid Gemeente Westland*
- *Klanttevredenheidsonderzoek Interne Dienstverlening (jan, 2008)*
- *Document personeelskosten (2008)*

Overige bronnen

- *Kwalitatief onderzoek (C.M. Genet, 09-10-2008)*



Inzicht in de toekomst

De ontwikkeling van een visie op het type facilitaire organisatie na de gecentraliseerde huisvesting van Gemeente Westland



Bijlagen



Bijlage 1: Vragenlijst Facility Management Excellence Model

4. DE VRAGENLIJST

Allereerst willen we u vragen om enkele algemene gegevens van uw organisatie in te vullen. Deze gegevens zijn met name interessant wanneer u uw facilitaire organisatie met andere facilitaire organisaties gaat vergelijken.

4.1 ALGEMENE GEGEVENS ORGANISATIE

Naam betrokken medewerker	
Functie	
Naam bedrijf	
Adres, postcode en plaats	
Telefoonnummer	
E-mail adres	

Tot welke branche hoort uw bedrijf?

1. Industrie
2. Farmacie
3. Bouw / Nuts
4. Gezondheidszorg
5. Groothandel/retail
6. Telecom
7. Transport
8. Banken en verzekeringen
9. ICT
10. Overige zakelijke dienstverlening
11. Overheid (gemeente/rijk)
12. Onderwijs
13. Overige, namelijk:

Uit hoeveel medewerkers bestaat uw bedrijf:

1. 1 – 50 medewerkers
2. 51 – 100 medewerkers
3. 101 – 500 medewerkers
4. 501 – 1000 medewerkers

6. > 5000 medewerkers

NB: Facilitaire organisatie moet onderdeel zijn van deze vestiging.

Welke deelgebieden vallen onder de Huisvesting facilitaire organisatie?

1. Services
2. Middelen
3. Informatie/communicatie

(NB: meerdere keuzes mogelijk)

In hoeverre zijn de facilitaire diensten binnen uw organisatie uitbesteed?

1. Merendeel van de werkzaamheden wordt in eigen beheer uitgevoerd
2. Deels uitbesteed, deels in eigen beheer
3. Merendeel uitbesteed

Wat is het opleidingsniveau van de leidinggevende van de facilitaire organisatie

1. Lager beroeps/voortgezet onderwijs
2. Middelbaar beroepsonderwijs
3. Hoger beroeps/wetenschappelijk onderwijs

(NB: meerdere keuzes mogelijk)

4.2 INVULLEN VAN DE MATRICES

4.2.1 Profielschets huidige situatie

Vul de matrices voor de zeven aandachtsgebieden in.

In de matrices kan per succesfactor aangegeven worden in welk ontwikkelingsstadium uw facilitaire organisatie zich bevindt. De ontwikkelingsstadia zijn aan de hand van kenmerken opgebouwd.

Elke matrix kent een opbouw van links naar rechts: hoe hoger het ontwikkelingsstadium waarin uw facilitaire organisatie zich bevindt, hoe meer uw facilitaire organisatie zich in de rechterkant van de matrix positioneert.

HET GAAT DUS OM DE HUIDIGE SITUATIE!!!

POSITIE & ROL

Succesfactoren	Ontwikkelingsstadia →			
	I	II	III	IV
Financiële resultaatverantwoordelijkheid	☐ De facilitaire organisatie heeft geen eigen financiële resultaatverantwoordelijkheid.	☐ De facilitaire organisatie heeft een eigen resultaatverantwoordelijkheid conform het budget en werkt kosten-dekkend, waarbij geldt: overschot = toeval.	☐ De facilitaire organisatie heeft resultaatverantwoordelijkheid ten aanzien van het te behalen rendement inclusief een percentage Return on Sales (RoS ²).	☐ De facilitaire organisatie heeft resultaatverantwoordelijkheid ten aanzien van het behalen van winst.
Marktpositie	☐ De scheidslijn tussen gedwongen en vrije winkelnering is niet duidelijk.	☐ Er is sprake van gedwongen winkelnering: De afdelingen van de moederorganisatie zijn verplicht om dienstverlening bij de facilitaire organisatie af te nemen.	☐ Er is sprake van gedeeltelijk gedwongen winkelnering. Voor de standaard/collectieve dienstverlening geldt een gedwongen winkelnering en voor de aanvullende/variabele dienstverlening geldt een vrije winkelnering.	☐ Er is sprake van vrije winkelnering: De facilitaire organisatie is onafhankelijk van de moederorganisatie en opereert op de vrije markt.
Klanttype	☐ De facilitaire organisatie heeft uitsluitend interne klanten.	☐ De facilitaire organisatie heeft interne klanten en aan de moederorganisatie gelieerde organisaties als klant.	☐ De facilitaire organisatie heeft interne klanten, organisaties die aan de moederorganisatie gelieerd zijn als klant en streeft ernaar meer externe klanten aan te trekken.	☐ De facilitaire organisatie heeft interne klanten, organisaties die aan de moederorganisatie gelieerd zijn als klant en externe klanten.

Succesfactoren	Ontwikkelingsstadia →			
	I	II	III	IV
Klanttype	☐ De facilitaire organisatie heeft uitsluitend interne klanten.	☐ De facilitaire organisatie heeft interne klanten en aan de moederorganisatie gelieerde organisaties als klant.	☐ De facilitaire organisatie heeft interne klanten, organisaties die aan de moederorganisatie gelieerd zijn als klant en streeft ernaar meer externe klanten aan te trekken.	☐ De facilitaire organisatie heeft interne klanten, organisaties die aan de moederorganisatie gelieerd zijn als klant en externe klanten.
Beleidsbepaling	☐ De moederorganisatie bepaalt het beleid dat de facilitaire organisatie voert.	☐ De moederorganisatie bepaalt alleen de strategische kaders. De facilitaire organisatie geeft zelf invulling aan het beleid op tactisch en operationeel niveau, aan de hand van jaarplannen.	☐ De facilitaire organisatie voert een actieve dialoog met de moederorganisatie omtrent de te behalen resultaten met betrekking tot klanten, leveranciers, medewerkers omgeving en financiën. Er wordt een meerjarenstrategie opgesteld om deze resultaten te bereiken.	☐ De facilitaire organisatie bepaalt zelf het beleid, en stemt dit in een vroeg stadium af met andere ondersteunende functies binnen de moederorganisatie. Er is een meerjarenbusinessplan.
Positie ten opzichte van de moederorganisatie	☐ Uitvoerder: De facilitaire organisatie heeft uitvoeringsverantwoordelijkheid en richt zich met name op het leveren en uitvoeren van facilitaire zaken.	☐ Beheerder: De facilitaire organisatie heeft zowel uitvoerings- als resultaatverantwoordelijkheid, een gedeelte van de facilitaire diensten wordt uitbesteed, waardoor meer tijd vrijkomt voor strategische/tactische vraagstukken.	☐ Regisseur: De facilitaire organisatie heeft resultaatverantwoordelijkheid, zij selecteert facilitaire dienstverleners in opdracht van het lijnmanagement en blijft betrokken bij de output.	☐ Partner: De facilitaire organisatie heeft een adviesverantwoordelijkheid en begrijpt en adviseert de klant vanuit een winst situatie. Zij werkt met de klant op gelijkwaardige basis.

Succesfactoren	Ontwikkelingsstadia →			
	I	II	III	IV
Rol facility manager	☐ De facility manager is gesprekspartner van de directie/het bestuur van de moederorganisatie op operationeel niveau.	☐ De facility manager is gesprekspartner van de directie/het bestuur op operationeel/tactisch niveau.	☐ De facility manager wordt betrokken door de directie/het bestuur bij de plannen op tactisch/strategisch niveau.	☐ De facility manager is adviseur van de directie/het bestuur op strategisch niveau.

MANAGEMENT & ORGANISATIE

Succesfactoren	Ontwikkelingsstadia →			
	I	II	III	IV
Organisatie-structuur	☐ Intern georiënteerd en onbewust decentraal georganiseerd.	☐ Intern georiënteerd en centraal georganiseerd.	☐ Klantgeoriënteerd en centraal georganiseerd.	☐ Klantgeoriënteerd en bewust (de)centraal georganiseerd.
Organisatie-ontwikkeling	☐ Onbewust ongestructureerd: De facilitaire organisatie ontwikkelt zich niet, maar levert uitsluitend de producten en diensten.	☐ Bewust ongestructureerd: De facilitaire organisatie gebruikt bewust geen organisatieontwikkelingsmodellen.	☐ Bewust, maar weinig gestructureerd: Binnen de facilitaire organisatie vinden organisatieontwikkelingsprojecten plaats, maar die hebben nog geen duidelijke samenhang en structuur.	☐ Bewust gestructureerd: De organisatieontwikkeling is geïntegreerd in alle facetten van de bedrijfsvoering.
Gebruik van informatiesystemen	☐ Er wordt geen informatiesysteem gebruikt.	☐ Informatiesystemen en internet worden gebruikt voor deelactiviteiten.	☐ Een aantal met elkaar gekoppelde informatiesystemen en internettoepassingen dekken het merendeel van de activiteiten van de facilitaire organisatie.	☐ Een integraal informatiesysteem presenteert de prestaties als samenhangend geheel, waarbij internettechnologie een geïntegreerd onderdeel vormt.
Leiderschapsstijl	☐ Telling: De leider is degene die bepaalt.	☐ Selling: Er is samenspraak met de medewerkers, maar de leider bepaalt uiteindelijk.	☐ Delegating: De leider neemt initiatief en delegiert taken.	☐ Participating: Medewerkers nemen initiatieven en hebben eigen verantwoordelijkheden en de leider neemt hierin deel.

FINANCIËN

Succesfactoren	Ontwikkelingsstadia →			
	I	II	III	IV
Budgetteringsmethodiek	☐ Het budget is gebaseerd op historische gegevens.	☐ Het budget is gebaseerd op het voorafgaande jaar en op de planning/inschatting voor het komende jaar.	☐ Het budget is gebaseerd op een combinatie van inschattingen/planningen voor het komende jaar en de in DVO's ² verwachte afzet.	☐ De gedecentraliseerde budgetten zijn gebaseerd op de sommatie van verschillende SLA's ³ met interne en externe klanten.
Budgethouderschap	☐ Het budget is niet geheel gecentraliseerd, kosten zijn niet inzichtelijk.	☐ Het budget is gecentraliseerd. Kosten zijn inzichtelijk.	☐ Het budget voor de collectieve/standaarddienstverlening is gecentraliseerd. Het budget voor de aanvullende/variabele dienstverlening is gedecentraliseerd.	☐ Het budget is gedecentraliseerd.
Kostendoorbelasting	☐ Er vindt geen doorbelasting van kosten plaats.	☐ Er vindt doorbelasting plaats tegen een gedeelte van de kostprijs.	☐ Er vindt doorbelasting plaats tegen de integrale kostprijs inclusief een percentage Return on Sales.	☐ Er vindt doorbelasting plaats tegen marktconforme prijzen.

² DVO's: DVO's zijn dienstverleningsovereenkomsten waarin de facilitaire organisatie met de klant de hoeveelheden en prijzen vastlegt ten aanzien van de dienstverlening.

³ SLA's: Een SLA (Service Level Agreement) is een schriftelijke overeenkomst tussen een aanbieder en een afnemer van bepaalde diensten. In een SLA staan naast de beschrijvingen van de te leveren diensten, ook de rechten en plichten van zowel de aanbieder als de afnemer ten aanzien van het overeengekomen kwaliteitsniveau (service level) van de te leveren diensten (services).

PERSONEEL*

Succesfactoren	Ontwikkelingsstadia →			
	I	II	III	IV
Opleidingsbeleid	☐ Het aanbieden van opleidingen/trainingen gebeurt weinig gestructureerd en ad hoc.	☐ Het management stelt opleidingen/ trainingen voor en toetst dat aan de mening van medewerkers.	☐ Het management bepaalt samen met medewerkers welke opleidingen/trainingen nodig zijn. Dit sluit aan op het ondernemingsbeleid van de moederorganisatie.	☐ Het management stelt samen met de medewerkers een integraal opleidingsplan op dat aansluit bij de ontwikkelingsbehoefte van de medewerkers.
Personeelsbeleid	☐ De wettelijke regelingen worden uitgevoerd en er worden ad hoc functioneringsgesprekken gehouden.	☐ Periodiek worden functionerings- en beoordelingsgesprekken gehouden en ad hoc worden mogelijkheden besproken over de individuele loopbaanontwikkeling.	☐ Periodiek worden functioneringsgesprekken, beoordelingsgesprekken plaats. Aanvullend hierop vindt monitoring van de ontwikkeling met de medewerker plaats.	☐ De medewerker is daarnaast in grote mate zelf verantwoordelijk voor de eigen loopbaanontwikkeling en wordt afgerond op resultaat.
Arbeidsvoorwaarden en beloning	☐ De arbeidsvoorwaarden worden toegepast conform de beschikbare ruimte in het arbeidsvoorwaardenpakket	☐ Er wordt incidenteel gebruik gemaakt van keuzemogelijkheden binnen het arbeidsvoorwaardenpakket.	☐ Er wordt structureel gebruik gemaakt van keuzemogelijkheden binnen het arbeidsvoorwaardenpakket.	☐ Er wordt optimaal gebruik gemaakt van keuzemogelijkheden binnen het arbeidsvoorwaardenpakket. Er bestaat een aantoonbare koppeling tussen de beoordeling van de ontwikkeling van de medewerkers en het beloningsniveau.

* Zaken als werving en selectie, verzuimbeleid, en personeelsadministratie zijn hier buiten beschouwing gelaten.

Succesfactoren	Ontwikkelingsstadia →			
	I	II	III	IV
Competenties van medewerkers	☐ Er wordt niet bewust nagedacht over benodigde competenties van medewerkers.	☐ De medewerkers worden ingezet op basis van deskundigheid.	☐ De benodigde competenties van medewerkers zijn gedefinieerd voor de essentiële facilitaire functies.	☐ De competentieontwikkeling van medewerkers wordt planmatig georganiseerd en gemonitord.
Medewerkerstevredenheid	☐ De tevredenheid van medewerkers van de facilitaire afdeling is geen uitgesproken resultaatcategorie.	☐ De facilitaire organisatie is zich bewust van het belang van de medewerkerstevredenheid en er is op onderdelen hierover informatie aanwezig.	☐ De medewerkerstevredenheid en -wensen worden d.m.v. een instrument gemeten. De actiepunten worden ongestructureerd doorgevoerd.	☐ De medewerkerstevredenheid en -wensen worden d.m.v. een instrument gemeten. De resultaten worden structureel door een onafhankelijke/externe met medewerkers besproken, waarbij actiepunten gestructureerd worden doorgevoerd.

PROCESSEN

Succesfactoren	Ontwikkelingsstadia →			
	I	II	III	IV
Besturen en beheersen	☐ De processen zijn niet in kaart gebracht of geïdentificeerd.	☐ De processen zijn gefragmenteerd vastgelegd en hoofdzakelijk vastgelegd in schema's en procedures.	☐ Alle processen zijn vastgelegd in procesbeschrijvingen en worden ad hoc bijgestuurd.	☐ De processen zijn vastgelegd in procesbeschrijvingen en worden structureel en integraal bestuurd, gemeten, geanalyseerd en bijgestuurd.
Prestatiesturing	☐ Er is geen sprake van prestatiesturing bij de facilitaire organisatie.	☐ De facilitaire organisatie stuurt op prestaties en kosten van de output.	☐ De facilitaire organisatie stuurt processen aan op basis van prestatie-indicatoren, die gebaseerd zijn op kosten/opbrengsten en informatie van klanten.	☐ De facilitaire organisatie bestuurt integraal de processen op basis van kritische succesfactoren, die zijn vastgesteld op basis van klanten leveranciersinformatie en op basis van informatie uit de omgeving
Verbeteren en vernieuwen	☐ Er zijn geen gestructureerde plannen om te verbeteren en te vernieuwen.	☐ Het management heeft gestructureerde plannen vastgesteld. Deze worden op ad hoc basis gevolgd.	☐ Het management heeft gestructureerde plannen vastgesteld in samenspraak met medewerkers, klanten, leveranciers en uit de omgeving. Deze worden gestructureerd opgevolgd.	☐ Het verbeteren en vernieuwen van processen is ondergebracht in kwaliteitssystemen waarin informatie van management, medewerkers, klanten, leveranciers en omgeving zijn opgenomen.
Procesverantwoordelijkheid	☐ De procesverantwoordelijkheid ligt bij de hoogste leiding van de facilitaire organisatie.	☐ De procesverantwoordelijkheid ligt bij het lijnmanagement van de facilitaire organisatie.	☐ De procesverantwoordelijkheid ligt zo laag mogelijk in de organisatie.	☐ Er zijn zelfsturende teams waarbij de procesverantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie ligt.

KLANTEN

Succesfactoren	Ontwikkelingsstadia →			
	I	II	III	IV
Klantrelatie	☐ De facilitaire organisatie communiceert over de dienstverlening op operationeel niveau met de klant.	☐ De producten en diensten van de facilitaire organisatie zijn vastgelegd in een producten/dienstengids.	☐ De facilitaire organisatie sluit DVO's af met interne en gelieerde klanten.	☐ De facilitaire organisatie sluit SLA's af met interne en externe klanten.
Klantcontact	☐ Het klantcontact is schaars en ad hoc.	☐ Het klantcontact verloopt d.m.v. een fysieke servicedesk.	☐ Het klantcontact verloopt d.m.v. een fysieke servicedesk, informatie via inter/intranet (passieve virtuele servicedesk ⁵), klantenoverleg en accountmanagement.	☐ Het klantcontact verloopt d.m.v. een fysieke servicedesk, een interactieve virtuele servicedesk ⁶ , klantenpanels, accountmanagement en klantrelatiemanagement ⁷ .
Klantbenadering	☐ De klantbenadering is reactief en ongestructureerd: De facilitaire organisatie reageert op de klantvraag, maar weet niet precies hoe.	☐ De klantbenadering is reactief, maar gestructureerd: De facilitaire organisatie reageert gestructureerd, op gecontroleerde wijze en gemanaged op de klantvraag.	☐ De klantbenadering is proactief, maar beperkt zich tot de huidige klanten: De facilitaire organisatie neemt zelf het initiatief om huidige klanten te benaderen.	☐ De klantbenadering is proactief ten aanzien van zowel huidige als mogelijk toekomstige klanten. De facilitaire organisatie neemt zelf het initiatief om huidige en nieuwe klanten te benaderen.

⁵ Passieve virtuele servicedesk: Een servicedesk via het intra-/internet waarbij eenzijdig informatie wordt gegeven over de facilitaire producten en diensten.

⁶ Interactieve virtuele servicedesk: Een servicedesk via het net waarbij een uitwisseling van informatie plaatsvindt tussen de facilitaire organisatie en de klant.

⁷ Klantrelatiemanagement: Het gaat om de balans in het sturen van de klant, het managen van de kosten om de klant te hebben en te houden en de bijdrage aan de winstgevendheid van de klant. Ook moeten de meest belangrijke klanten geïdentificeerd kunnen worden. Niet iedere klant 'verdient' evenveel aandacht.

Succesfactoren	Ontwikkelingsstadia →			
	I	II	III	IV
Producten-/diensten-assortiment	☐ Het product-assortiment is historisch gegroeid.	☐ Er is sprake van een bewust gekozen product-assortiment	☐ Er wordt een bewust gekozen productassortiment in de vorm van een basis-/pluspakket ⁸ en maatwerk aangeboden en gecommuniceerd met de klant.	☐ Iedere klantvraag wordt afzonderlijk behandeld en op maat ingevuld.
Interne en externe gerichtheid	☐ De facilitaire organisatie richt zich voornamelijk op de eigen werkzaamheden	☐ De facilitaire organisatie toetst <i>incidenteel</i> kosten en prestaties aan facilitaire organisaties binnen dezelfde branche als de moederorganisatie.	☐ De facilitaire organisatie toetst <i>structureel</i> kosten, prijzen en kwaliteit aan facilitaire organisaties binnen dezelfde branche als de moederorganisatie.	☐ De facilitaire organisatie toetst structureel kosten, prijzen en kwaliteit aan alle typen facilitaire organisaties die zich in de markt begeven.
Marketing	☐ Er is geen gestructureerde marketing.	☐ Het verbeteren van de prijs-kwaliteitsverhouding en het toepassen van de servicedesk.	☐ Het toepassen van een servicedesk, DVO's en accountmanagement.	☐ Het toepassen van SLA's, accountmanagement en een strategisch marketingplan.
Klanttevredenheid	☐ Klanttevredenheid is geen uitgesproken resultaatcategorie.	☐ Klanttevredenheid is een thema en er is op enkele onderdelen informatie hierover aanwezig.	☐ De klantwensen en -tevredenheid worden d.m.v. een instrument gemeten. De actiepunten worden niet structureel doorgevoerd.	☐ De klantwensen en -tevredenheid wordt d.m.v. een instrument gemeten. De actiepunten worden structureel doorgevoerd.

⁸ Basis-/pluspakket: Een vooraf vastgelegd (basis)pakket met standaardproducten met de mogelijkheid van differentiatie van producten en diensten per klant (pluspakket).

LEVERANCIERS

Succesfactoren	Ontwikkelingsstadia →			
	I	II	III	IV
Leveranciersrelaties	☐ Historisch gegroeid.	☐ Single sourcing ⁹ en/of second sourcing ¹⁰ .	☐ Mantelcontracten voor de belangrijkste producten ¹¹ .	☐ Mantelcontracten en/of co-partnership ¹² .
Leveranciersbestand/inkoopassortiment	☐ De grootte van het leveranciersbestand/inkoopassortiment is geen vraagstuk.	☐ Er wordt aandacht besteed aan het terugbrengen van de grootte van het leveranciersbestand en het inkoopassortiment.	☐ Er wordt actief gewerkt aan het terugbrengen van de grootte van het leveranciersbestand en inkoopassortiment.	☐ Er is een beperkt selectief samengesteld leveranciersbestand/inkoopassortiment.
Leverancierscontrol/prestatie-meting	☐ Er wordt geen aandacht besteed aan leveranciersprestaties.	☐ Leveranciersprestaties worden aan de hand van contractafspraken en meldingen van de klant beheerst.	☐ Leveranciersprestaties worden actief beheerst aan de hand van prestatie-indicatoren die op basis van informatie uit het primaire proces zijn opgesteld.	☐ Leveranciersprestaties worden actief beheerst en teruggekoppeld aan de leverancier aan de hand van prestatie-indicatoren die op basis van informatie uit het primaire proces.

⁹ Single Sourcing: De facilitaire organisatie kiest voor een bepaald artikel één leverancier.

¹⁰ Second Sourcing: De facilitaire organisatie kiest meerdere leveranciers per artikel.

¹¹ Mantelcontracten: Overeenkomst die algemene voorwaarden en condities regelt in geval dat afnemers zouden besluiten een onderhavig product of dienst af te nemen. Mantelcontracten zijn bedoeld om een verwachte geprognosticeerde vraag van meerdere afnemers binnen een samenwerkingsstructuur te verzamelen om dienaangaande de beste condities te kunnen bedingen. Het mantelcontract houdt op zich normaliter geen afnameverplichting in. Veelal is het echter wel zo dat de kortingpercentages als een staffel pas definitief berekend worden als het afgenomen volume over een periode feitelijk vastgesteld is.

¹² Co-partnership: De facilitaire organisatie gaat een langetermijnrelatie aan met de leverancier die de order uitvoert en actief meewerkt in bepaalde processen, zoals opslag en distributie.

Succesfactoren	Ontwikkelingsstadia →			
	I	II	III	IV
Uitbestedingsbeleid	☐ Er is geen uitbestedingsbeleid	☐ Er is een uitbestedingsbeleid, maar dat is weinig onderbouwd.	☐ Er is een uitbestedingsbeleid als onderdeel van het beleid van de facilitaire organisatie, dat rekening houdt met het afbreukrisico en de waardedetoevoeging binnen het primaire proces van de moederorganisatie	☐ Er is een uitbestedingsbeleid als bij III. Er wordt gedacht vanuit de partnershiprelatie met leveranciers.



OVERZICHTSTABEL PROFIELSCHETS

Aandachtsgebied	Succesfactoren	Huidige situatie	Gewenste situatie	
1. Positie & rol	Financiële resultaatverantwoordelijkheid			
	Marktpositie			
	Klanttype			
	Beleidsbepaling			
	Positie ten opzichte van de moederorganisatie			
	Rol facility manager			
Gem. score:	(totaal gedeeld door 6)			
2. Management & organisatie	Organisatiestructuur			
	Organisatieontwikkeling			
	Gebruik van informatiesystemen			
	Leiderschapstijl			
Gem. score:	(totaal gedeeld door 4)			
3. Financiën	Budgetteringsmethodiek			
	Budgethouderschap			
	Kostendoorbelasting			
Gem. score:	(totaal gedeeld door 3)			
4. Personeel	Opleidingsbeleid			
	Personeelsbeleid			
	Arbeidsvoorwaarden en beloning			
	Competenties van medewerkers			
	Medewerkerstevredenheid			
Gem. score:	(totaal gedeeld door 5)			
5. Processen	Besturen en beheersen			
	Prestatiesturing			
	Verbeteren en vernieuwen			
	Procesverantwoordelijkheid			
Gem. score:	(totaal gedeeld door 4)			
6. Klanten	Klantrelatie			
	Klantcontact			
	Klantbenadering			
	Producten-/dienstenassortiment			
	Interne of externe gerichtheid			
	Marketing			
	Klanttevredenheid			
Gem. score:	(totaal gedeeld door 7)			
7. Leveranciers	Leveranciersrelaties			
	Leveranciersbestand/inkoopassortiment			
	Leverancierscontrol/prestatie meting			
	Uitbestedingsbeleid			
Gem. score:	(totaal gedeeld door 4)			
Gemiddelde score zeven aspecten: (totaal gedeeld door 33)				

Bijlage 2: Uitwerking diepte-interviews

Wordt er aandacht besteed aan klantmanagement?

- Ad-hoc binnen lopen van klanten, meldingen storings (geen registratie), 2008 KTO gehouden, gedeeltelijk over diensten in MTO, gebruiksoverleg per locatie (2 kanten = uitleggen veranderingen vanuit FD en (on)tevredenheid vanuit klanten, directie wordt hier niet in betrokken, per afdeling 1 persoon en er zit een bode bij, steeds vaste klanten in gebruikersoverleg, 2/3 keer per jaar

Wordt er onderscheid gemaakt tussen verschillende klantgroepen?

- Nee, zou wel moeten (horizontaal tussen afdelingen en verticaal m.b.t. hierarchie overleggen)

Wat is het beeld van u op de afdeling Facilitaire Zaken?

- Ze staan klaar voor klanten, geen inzichtelijkheid pakket diensten, er is waardering, nu wordt er gewerkt met een budget, verantwoord als deze overschrijdt wordt, bij grote vraagstukken samen met directie om tafel en bij vraagstukken betreffende organisatieontwikkeling. De kerntaken discussie is doodgedood. Wat zijn onze kerntaken en wat blijven we zelf doen en wat besteden we uit?

- Directie wil toegevoegde waarde zien. ID moet dit laten merken, aantonen dat er toegevoegde waarde geleverd wordt. ID moet adviseren, ontwikkelen, en aandacht besteden aan beleidsmatige zaken. Niet alleen ondersteunen en uitvoeren. Operational excellence is nu de focus, Zichtbaar maken van toegevoegde waarde

- Beleidsontwikkeling, voorbeeld functie voor de organisatie, kleinere organisatie (outsourcing), toegevoegde waarde leveren, meer control, vormgeven primaire proces

- Er moet meer sturing plaatsvinden. Ook op individueel niveau. De kennis van medewerkers moet op een gelijk niveau worden gebracht. Meer aandacht aan opleidingen. Betere communicatie. Er moet meer structuur inkomen. Hierdoor neem je ook onzekerheid weg, want dat heerst er nu bij de afdeling Facilitaire Zaken.

Wat vindt u van het klantcontact vanuit het team Facilitaire Zaken? (KTO, gebruikersoverleg)

- Service gerichtheid is goed

In hoeverre is er sprake van transparantie naar de klanten van het facilitair aanbod (PDC bv.)?

- Er is een PDC, moet functioneler worden, werkt nu nog niet goed, digitaal houden zodat er sneller en beter aanpassingen in gemaakt kunnen worden

- Nog niet goed

Hoe is de visie van de afdeling ID tot stand gekomen?

- Door samen met hoofden van de afdelingsteams te inventariseren wat belangrijk is. De visie is uit verschillende zaken opgebouwd. Hij moet namelijk houvast hebben en energie hebben/uitstralen. De visie moet flexibel zijn maar niet te vaag. Deze vaagheid kan worden weggenomen door doelen te stellen. Iedere medewerker heeft eigen belangen (een perspectief en eigen motivatie). Dus een deel voor de organisatie maar ook een deel voor zichzelf.

Hoe wordt de visie overgebracht op de medewerkers en werkt deze manier?

- In een bespreking van het jaarplan in begin van het jaar

- Door het veranderplan.

- Persoonlijke visie door de wandelgangen communiceren
- Individueel capaciteit van medewerkers benutten (wat vind iemand leuk om te doen?)
- Top-down en bottom-up (mensen zelf laten denken hoe het beter kan, sturing door het management)

Is er een uitbestedingsbeleid m.b.t. inhoudelijke kant van het uitbestedingsproces?

- Er wordt gekeken naar verschillende opties

Wordt er gebruik gemaakt van een kosten- en batenanalyse?

- Ja, dat willen we gaan hanteren (in het verleden nog niet van toepassing geweest)

Wat is de cultuur en stijl van het management?

- Weinig contact met teamleider
 - Meer promotie (op papier zetten wat doen we nu allemaal?)
 - Er is geen beleid en geen strategie
 - Structuur moet meer en beter
 - Er is nu een vast budget (je bepaalt wat klanten willen hierdoor)
 - Je wordt aan je lot overgelaten, meer waardering gewenst, draait allemaal om Naaldwijk, geen vaste overleggen, meer sturing, geen controle, communicatie kan beter
 - Je wordt erg vrijgelaten, soms is extra sturing gewenst, er is meer aandacht naar de personele kant gewenst
 - Geen sturing, geen goede afspraken, geen goede structuur, geen duidelijk beleid, ad-hoc werken, top-down besturing, niets op papier, beslissingen worden niet genomen, terugkoppeling als er niet voor een doorvoering wordt beslist is er niet, communicatie tussen afdelingen loopt niet goed waardoor FZ geen juiste informatie krijgt
 - Stroef, teveel leidinggevend, onduidelijkheid
 - Direct (wordt positief aanvaard), duidelijk, samenspraak, met de efficiency wordt rekening gehouden, veel vrijheid.
 - Hoofd ID is meer van het "met zijn allen", delegeren, decentraal, niet zelf beslissen maar laten beslissen
- Teamleider FZ is meer top-down, samenspraak, betrekken en ook zelf beslissen, daadkrachtiger
- Te direct
 - 1 iemand die aanstuurt, gebrek aan tijd, vooral mondeling (geen structuur op papier, vaste opzet, formuleren), prioriteiten stellen, er is nu geen tijd voor verbeteringen
 - Informeel, betrekken medewerker, medewerkers zelf laten denken over verbeteringen. Ook is het belangrijk om altijd een frisse kijk op zaken te hebben (zodat er geen bedrijfsblindheid op treedt). Kijk naar mogelijkheden en niet naar onmogelijkheden.
 - Draagt veranderingen uit, merkt niet veel van gebied boven je
 - Ongestructureerd

Wat zijn de competenties van het management en welke zijn nodig voor de toekomst?

- Besluitvaardigheid moet stevig zijn (is er nu en moet in de toekomst ook), open en direct (nu en is ook nodig in toekomst), minder zelf doen teamleider FZ, vakkundigheid is er nu en is ook nodig voor de toekomst
- Van operationeel aansturen naar resultaatgericht sturen

Hoe worden medewerkers aangestuurd en beoordeeld?

- 1x per jaar functioneringsgesprek, beoordelingsgesprek wordt niet gedaan
- Jaarlijks gesprek, geen structureel overleg, wekelijks overleg zou goed zijn (kijken wat er nu allemaal speelt)

- Rommelig, als er problemen worden geconstateerd dan bijsturen
- 1 x per jaar, meer overleg zou gewenst zijn, meer communicatie, er wordt nu geen tijd voor vrij gemaakt
- Dagelijkse aansturing en er zijn richtlijnen, beoordeeld op klantgerichtheid en service, vanuit klachten bijsturen, werkoverleg, gebruikersoverleggen 1 x in drie maanden(theo koppelt dit terug aan medewerkers)
- Kan je eigen gang gaan
- Niet erg professioneel
- Op fouten

Hoe zijn verantwoordelijkheden en bevoegdheden verdeeld?

- Niet duidelijk
- Niet duidelijk, worden onderling geregeld
- Zelf inschatten
- In overleg, met z'n allen, bij management is dit niet duidelijk
- Plustaken (verantwoordelijk voor een plustaak), bevoegd om bepaalde werkwijze zelf in te vullen, resultaat
- Teamleider is verantwoordelijk en bevoegd (kernwaarden is om meer verantwoordelijkheid te nemen)
- Niet inzichtelijk
- Niet duidelijk

Wordt er voldoende aandacht besteed aan opleidingen, cursussen, enz.?

- Zelf aangeven
- Je moet er zelf meekomen, vanuit het schoonmaakbedrijf worden er cursussen gegeven
- Ja, sommige cursussen of workshops zijn handig
- Als je wilt kan dat, doelgericht

Wat vindt u van de manier waarop de visie wordt overgedragen?

- Betreffende facilitaire zaken mager bij jaarplanbespreking integraler aanpakken
- Niet veel over gehoord, wordt weinig naar buiten gebracht
- Vaag, teveel informatie (die voor ons niet van belang is), meer duidelijkheid, te hoge woorden, op niveau aanpassen, geen duidelijkheid in betekenis worden (meer uitleg is nodig), te abstract, weet niet wat het inhoud
- Geen toegevoegde waarde, houdt zich meer bezig met dagelijkse werkzaamheden
- Bepaalde dingen wel goed maar bepaalde dingen ook niet, ad-hoc, stapsgewijs verbeteren, voor centralisatie van huisvesting moet het al op orde zijn
- Minimaal
- Veel al beslist, wel betrokken, niet veel tijd, eerst zaken op orde maken

Is de afdeling Facilitair Zaken een lerende afdeling?

- Nee, wel nodig, mentaliteit van we doen het al jaren zo

Is de afdeling Facilitaire Zaken een innovatieve afdeling?

- Nee, wel sommige producten zoals uniflow (output), geen veranderingen

Is er inzichtelijk wat de kritische succesfactoren zijn bij een bepaald dienstverleningsproces?

- Nee, zit wel in het hoofd

Zijn de kosten van de afdeling Facilitair Zaken inzichtelijk?

- Ja, (80% ong. ingericht volgens NEN 2748) er wordt alleen niets met dit inzicht gedaan

Is er sprake van gedwongen winkelnering?

- Ja

Zijn processen in kaart gebracht?

- Nee

Wat is de positie van de afdeling Facilitaire Zaken in de organisatie?

- Basis, geen stafafdeling, een v/d afdelingen, geen inzicht in wat directie wil, aanbodgericht, geen verschillende klanten, bepalen zelf wat goed is, ad-hoc, uitvoerend, geen adviserende taak (minimaal)

Wat zijn de competenties van de medewerkers en welke zijn nodig voor de toekomst?

- Voor de toekomst: resultaatgericht, vakkundig en flexibel
- Flexibiliteit kan beter, meer kennis op tactisch en strategisch niveau, niet alleen uitvoeren, meer denkers in huis halen
- Kennisniveau is niet hoog

Wordt er aan de visie gewerkt?

- Medewerkers krijgen zelf visie op zaken en stellen zelf doelen omdat het vanuit top niet goed gebeurt
- Er wordt aan gewerkt maar beslissingen moeten sneller doorgevoerd worden, bij beslissingen moeten er veel mensen bij komen kijken, bij het behalen van doelen is er weinig resultaat zichtbaar
- Waarom veranderen is nog niet duidelijk, pas over 7 jaar, er moet eerst een cultuurverandering plaatsvinden, mensen laten kijken op andere locaties om te laten zien hoe het er daar aan toe gaat, meer de organisatie vanuit andere punten bekijken (stages), willen leren
- Nee, minimaal
- Wel ideeën om te verbeteren, geen overleg en moment om deze ideeën kwijt te kunnen, 1 servicedesk

Hoe is de houding tegenover klanten?

- Niet klantvriendelijk genoeg, zij hebben ons nodig gevoel, geen vrije winkelnering dus geen noodzaak, kijk wat de mogelijkheden zijn (gebeurd niet), bij andere bedrijven kijken, er is nu zekerheid (positie binnen organisatie)
- Alles kan beter, luisterend oor voor klanten, visitekaartje voor klanten
- Positief, waardering in uitvoering, er is een KTO gehouden, gebruikersoverleggen (kritische punten worden hierin besproken), zijn belangrijk om op te focussen

Hoe is het aanbod tot stand gekomen? (historisch gegroeid, bewust gekozen?)

- Aanbodgericht, wij bepalen, niet naar klanten geluisterd, laatste jaren veranderd

Wat wordt er aan marketing gedaan door de afdeling Facilitaire Zaken? (servicedesk, DVO's enz.)

- Niet veel soms wel flyers

Wat zijn de sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen voor de afdeling Facilitaire Zaken?

Sterkten:

- Hoe ad-hoc er ook gewerkt wordt , krijgen het altijd weer voor elkaar, meer duidelijkheid bij klanten (aanbod goed in beeld hebben), betere afstemming intern is hierdoor ook mogelijk (formulier bij evenementen is een voorbeeld)
- omgang met klanten
- bereidwilligheid is er, de wil is er om dienstverlening goed te doen, ondanks problemen toch alles op zijn pootjes terecht komt
- Direct inspelen, terugkoppeling, korte termijn invoeren klantvraag
- Klaarstaan voor klanten
- bereidheid om te helpen, collegialiteit, gezelligheid,
- De wil is er, improvisatievermogen, bereidheid om verbeteringen aan te brengen, openstaan voor verbeteringen, acceptatie van verbeteringen, ze willen het goed doen
- Altijd klaarstaan
- Wil is er
- Flexibiliteit

Zwakten:

- Structuur, kennis overdracht/afstemming als iemand afwezig is (over kan nemen)
- onvoldoende overleg, onduidelijkheid, volledigheid, onconsequent
- minder ad-hoc, structuur → leidt tot meer duidelijkheid voor klant
- geen structuur in processen, geen duidelijke verdeling in verantwoordelijkheden en bevoegdheden
- geen ruimte voor verbeteringen, taakoverschrijding niet goed, ad-hoc, taakverdeling, geen duidelijke afspraken over kwaliteit van dienstverlening
- teveel dag tot dag, geen toekomstbeeld, meer kennis op tactisch niveau nodig, er wordt te weinig verantwoordelijkheid genomen
- communicatie loopt langs elkaar heen
- onduidelijkheid binnen team

Kansen:

- Zaken op orde, dan continuïteit
- geen structuur, communicatie (vooral tussen afdelingen waardoor je verkeerde informatie krijgt)
- Promotie (marketing), PDC (essentieel om te promoten, hierom zijn we er en daarom zijn we belangrijk)
- meer duidelijkheid klanten
- kansen (omdraaien zwakten), bepaling van een visie
- Taakverdeling en coordinatie
- Duidelijke taakverdeling, overleg met z'n allen

Bedreigingen:

- Nog niet
- uitbesteden van diensten
- Externe partijen, uitbesteden
- de mogelijkheid dat de noodzaak tot veranderen in te zien achterwege blijft
- Spanningen en hoger ziekteverzuim, teamleider niet op de hoogte wat er speelt
- kennis, tijd, budget

Wat is uw toekomstbeeld op de afdeling Facilitaire Zaken na de centralisatie van de huisvesting?

- Catering uitbesteed, Repro commerciëler (vrije winkelnering), post blijft hetzelfde, meer promotie/structuur en afstemming, kosten doorbelasten en vrije winkelnering (meer marktwerking), niet te commercieel want dan loop je het gevaar dat een leverancier teveel geld wil hebben waardoor je meer kosten kwijt bent dan als je het intern regelt, meer duidelijkheid naar klanten toe, meer promotie
- Kennisniveau verhogen (continu), cateringconcept veranderd naar luxer (V en D idee)

- Inzicht voor klanten, afspraken maken, meer vooruit denken, verschillende klantgroepen, duidelijke structuur/taken/ en verdeling verantwoordelijkheden en bevoegdheden.
- Meer structuur, 1 afdeling voor bepaalde werkzaamheden, specialismen, vaste mensen voor vaste werkzaamheden, meer duidelijkheid bij klanten, weten waar je aan toe bent
- Urgentie en belangrijkheid communiceren over veranderingen, standaardisatie van werkzaamheden, procesgericht, helderheid, processen en procedures in kaart
- Regieorganisatie, centrale SD, duidelijke scheiding BO en FO (ID breed), doorbelasten wel, uitbesteden niet per definitie maar op basis van kosten en batenanalyse, vraaggericht en pro-actief
- Professionaliseren, fac. Medewerkers in plaats van bode's
- Toegevoegde waarde begint te komen, adviserende rol, maak gebruik van expertise van buitenaf, scheiden van maatschappelijke rol en interne dienstverlening, relatie tussen FZ en externe klant niet erg zichtbaar, toegevoegde waarde tussen FZ en primair proces zichtbaar maken (meetbaar maken) → ook goed voor motivatie van facilitair personeel
- Efficiënter werken zodat er geld vrijkomt voor nieuwe gemeentehuis, vooral kostenbewustzijn creëren bij MT niveau, SLA (vaak wordt er na het afsluiten toch meer gedaan dan staat beschreven), In stapjes,
- Draagvlak creëren voordat over wordt gegaan naar andere externe partij (opleiden enz.)
- Zakelijkere relatie
- Regieorganisatie (uitbesteding als belangrijk hulpmiddel), integrale afdeling, ontwikkelen (aanpassen aan omgevingsinvloeden), afwisseling bij medewerkers, geen duidelijk functieprofielen (geen taakspecialisatie maar taakverbreding) zodat flexibiliteit blijft (wel duidelijk verantwoordelijkheden en bevoegdheden definiëren en hiërarchie moet duidelijk zijn), taakverbreding en decentralisatie wat dus leidt tot hogere flexibiliteit.
- Specialisatie van functie

Wat is er volgens u nodig om dit te bereiken?

- Opleiden
- Goed in kaart brengen wat je taken zijn en deze verschillende taken onderbrengen bij mensen, focus hierop want dit wordt belangrijker
- Het is een vereiste dat er vooraf aandacht is voor draagvlak
- Ruimte in veranderplan niet te gedetailleerd maar ook niet te abstract (niet een te specifieke visie wel duidelijkheid creëren door het stellen van doelen) er moet ruimte zijn voor omgevingsinvloeden en inbreng van mensen
- Professionaliseren
- Niet te snel, betere communicatie is nodig
- Meten aan bedrijfsleven (er is nu zekerheid door monopolistische positie)

Hoe staat u tegenover kosten doorbelasting?

- Positief, tot bepaald niveau op basis van DVO
- Kosten inzichtelijk maken, alleen beïnvloedbare kosten doorbelasten, simpel, kern, geen ingewikkelde kostenverdeelstaten (teveel administratiekosten)
- Als mechaniek goed, integrale verantwoordelijkheid, kosten onderhandelen met de klant, vrije winkelnering van 2 kanten (klanten van buitenaf ook afnemen), middel om vraaggestuurd te gaan werken, moet wel iets opleveren en niet alleen maar veel kosten qua administratie

Hoe staat u tegenover uitbesteden?

- Positief bij catering, minder personeel nodig in nieuwe gemeentehuis (reden nu niet uitbesteden is waarschijnlijk omdat het te duur is), kwaliteit verhoogd, zit nu te vast aan medewerkers, hoeft bepaalde problemen niet op te lossen

- Niet positief (persoonlijke gevolgen), vangnet voor als er uitbesteed wordt voor personeel (nog niets over gezegd, samen oplossing zoeken, duidelijkheid op papier), in functioneringsgesprek wordt gezegd waarschijnlijk uitbesteden
- Betrokkenheid zal dalen wanneer je gaat uitbesteden, kennis nog niet in huis, expertise niet hier, hand en spandiensten direct inspelen wordt moeilijker (te omslachtig als je dat uitbested), risico's moeten worden ingeperkt als er wordt uitbested
- Voor en nadelen, er moet ook aandacht besteed worden aan maatschappelijke functie
- Positief, verhoogd kwaliteit en de organisatie wordt flexibeler waardoor er beter in de vraag van de klant kan worden voldaan.
- Geen bedreiging

Werden de doelstellingen (m.b.t. veranderingsprocessen) behaald? Waarom wel/niet

- Nee, resultaat merk je nauwelijks
- Doelstellingen werden niet behaald, weinig vertrouwen in bepaalde doelstellingen
- Nooit van gehoord
- Nee, weinig resultaat en er wordt veel gespraat maar weinig daadkracht en beslissingen worden niet doorgevoerd
- Er is sprake van structurele vooruitgang gezien 1.5 jaar geleden
- Er is verbetering zichtbaar
- Ja, maar er werden geen hoge en vele doelstellingen en eisen gesteld, gebrek aan capaciteit om hoge doelstellingen te behalen
- Nee
- Ziet geen resultaten, geen terugkoppeling

Hoe verliepen de veranderingsprocessen in het verleden?

- Vlot, uniflow, resultaten laten zien, nut (laten zien van het nut van verbetering), heeft de inzet nu echt resultaat opgeleverd?
- Vooral gericht op teamgevoel en sociaal niet op resultaat
- Geleidelijk
- Vanuit kleine gemeenten, cultuur van "we doen het wel even",
- Amateuristisch

Hoe worden veranderingsprocessen bij de afdeling Facilitaire Zaken gemanaged?

- Meer communicatie bij veranderingen
- Steeds herhalen en communiceren. Veel en vaak
- Geen commitment en onderlinge overeenstemming bij AT (geen uitdraging van gemeenschappelijke visie)
- Meer sturing vanuit het management is nodig.
- Laag, teamleider FZ niet erg betrokken bij veranderingen
- Medewerkers worden betrokken bij de veranderingen door hen allemaal een rol te geven in het veranderingsproces. Er zijn wel doelen gesteld en het wordt dan ook zo gebracht dat deze doelen worden uitgevoerd. De invulling aan deze doelen, dus hoe bereik je het doel wordt aan de medewerkers overgelaten.
- Onrust ontstaat doordat er wordt gezegd we willen naar een ander soort organisatie evalueren (bv. door uitbesteden). Deze onrust wordt weggenomen door naar medewerkers te communiceren dat er aandacht wordt besteed aan personele gevolgen (ik ga me ervoor inzetten en op deze manier vertrouwen winnen bij de betreffende medewerkers)

- Wel leuke ideeën naar voren gekomen, te weinig resultaat, openheid wordt gezegd (eerlijkheid belangrijker), managen van individu (niet iedereen is hetzelfde), veel gepraat weinig gedaan, duidelijk lijnen uitzetten
- Alleen dingen die we fout doen horen we, schouderklopje, ook dingen die goed gaan zeggen, even langskomen lopen hoe het gaat enz. (kleine dingetjes)
- Sturing is wel nodig
- Hoeft niet, bang om onderuit te gaan
- Geen duidelijke lijnen
- Interactie en wisselwerking
- Sommige medewerkers denken dat het geen nut heeft om te veranderen (resultaten laten zien), fijn om erbij betrokken te worden
- Er wordt veel gecommuniceerd naar Naaldwijk, minder naar de andere locaties. De feiten worden achterna gelopen, er moet meer openheid in gesprekken.

Zijn er verbeterpunten m.b.t. het managen van veranderingen?

- Meer communicatie, informatie (bv. via een maandblaadje)

Welke middelen worden er gebruikt om een veranderingsproces op gang te brengen en werken deze middelen? Waarom wel/niet?

- Proberen op bepaalde manier te werken (uitproberen van veranderingen), verbeteringen zijn welkom, vrijheid in ideeën (ideeën worden uitgetoetst), vrijgelaten
- Verbetergroepen (positief), kijken in andermans keuken, cultuur verbeteren, functiegericht inrichten, visie, doel en resultaatgericht
- Het verandervermogen van de organisatie is niet groot. Dit vermogen kan vergroot worden door met elkaar te kijken waarvoor we er zijn? (dus wat doen we hier? Wat is onze missie?) Wat kan er nu allemaal verbeteren?

Wat vindt u van de huidige veranderplannen?

- Goed, structuur is goed hierbij
- Op zich goed dat er aan gewerkt wordt, iedereen doet mee is goed, beter verschil in taaksoort m.b.t. indeling (verbetergroepen) beter kennis benutten, te vaag, geen inzicht, er moet een einddoel zijn, gericht op gedrag en proces en niet op resultaat, meer gericht op teamgevoel creëren
- Weg ernaartoe is belangrijker (teamgevoel, wij gevoel creëren, meer proces is belangrijk) dat is dus het doel en niet het resultaat naar mijn mening
- Nog ongrijpbaar, goed open, interactie betrokkenheid, organisch goed
- Goed

Zijn er verbeterpunten m.b.t. het managen van veranderingen?

- Openheid en inzicht in wat er gaat gebeuren

Hoe kan er draagvlak gecreëerd worden bij de betrokkenen m.b.t. veranderingen?

- Kaders stellen, goed communiceren, uitleg over doelstellingen, waarom doen uitleggen, resultaten kenbaar maken, duidelijk maken waarom veranderen

- Bespreken, openheid, uitleggen waarom, uitleggen hoe je het wilt doen
- Langzaam veranderen zodat weerstand minimaal is bij overgang naar centralisatie
- Inzicht, dit gaat het worden, overtuigen, dit gaan we doen (en uitleggen waarom)
- Maak veranderingen leuk

- Goeie gesprekken aangaan, verantwoording geven

Hoe krijgt de gemeente haar inkomsten?

- vier inkomstenbronnen zijn voor de Gemeente Westland. Het Rijk krijgt haar inkomsten uit BTW, loon- en inkomstenbelasting en vennootschapsbelasting. naar een algemeen budget voor alle gemeenten in Nederland (gemeentefonds) . Objectieve manier toebedeeld gemeenten (bijvoorbeeld de oppervlakte van de gemeente en het aantal inwoners). (ong. 35% van de totale inkomsten van de gemeente en mag "vrij" besteed worden).

- De tweede inkomstenbron vanuit het Rijk (specifieke uitkeringen vanuit het Rijk), bepaald doel (bijstand, wegen). niet vrij besteed, 30% van de totale inkomsten van de gemeente.

- derde inkomstenbron, heffingen zoals OZB en retributies (afvalstoffen, riolering en parkeren). "vrij" besteed worden (15% van de totale inkomsten van de gemeente)

- Vierde is de restcategorie. inkomsten uit de verkoop van grond en rente van het vermogen. 20% van de totale inkomsten van de gemeente. Voor 2009 is begrote omzet 116 miljoen euro.

Hoe krijgt afdeling ID haar geld?

- In april/mei facilitaire begroting ingediend voor het volgende jaar. De begroting gaat naar de afdeling concerncontrol en de afdeling financiën (verzameld en verwerkt zodat deze kunnen worden besproken door het managementteam en de directie). Hierna worden de begrotingen ingediend en besproken in de B&W. Hierna naar raad (is bevoegd om het geld wel of niet toe te geven).

- Kosten van alle ondersteunende afdelingen worden verspreid over afdelingen (Hoe groter het budget van een afdeling hoe hogere kosten voor ondersteunende producten en diensten worden toebedeeld). 2011 wordt gekeken om deze methode verder te specificeren.

Bijlage 3: Uitwerking Externe interviews

Interviewvragen dhr. Van Zon

1) Wat was het gevolg van de fusie voor de facilitaire dienst?

Dubbele diensten, trainen medewerkers, veel communiceren

2) Wat waren de problemen die zich voordeden m.b.t. de facilitaire dienst na/tijdens de fusie?

Afstemmen en samenvoegen van diensten

3) Hoe werden deze problemen aangepakt en waarom op deze manier?

Werkgroep werd opgericht (mensen uit alle twee de gemeenten), alle procedures werden verzameld, kritische succesfactoren werden geïnterviewd. Dit werd allemaal integraal aangepakt.

4) Hoe werd de facilitaire dienst voorbereid op de fusie?

Meelopen met andere gemeente, bijeenkomsten en veel de noodzaak communiceren, top-down benadering, gevolgens schetsen als er niet wordt gefuseerd

5) Wie waren de betrokkenen en wat was hun rol in het veranderingsproces?

Iedereen van de facilitaire dienst van beide gemeenten

6) Hoe werd er draagvlak gecreëerd?

Door informatie te geven en overleggen te plegen

7) Hoe werd er gecommuniceerd m.b.t. de verandering?

Door het personeel, intranet, overleggen

8) Hoe werd het veranderingsproces gemanaged?

Vanuit de directie en management via het betrokkenen hoofd van de afdeling

9) Worden facilitaire kosten doorbelast? Zoja, op welke manier en waarom deze manier?

Nee, nog niet (eerst draagvlak directie, organisatie eerst stabiel)

10) Is de klantvraag inzichtelijk? Zoja, hoe is dit bereikt?

Ja, door communicatie, intranet en overleggen

11) Zijn er diensten uitbesteed? Zoja, hoe is dit tot stand gekomen en waarom is gekozen voor uitbesteding?

Ja, diensten die externen goedkoper kunnen uitvoeren moet je zelf niet willen doen. Kwaliteit moet hierbij wel gewaarborgd zijn,

12) Wordt er managementinformatie gegenereerd? Zoja, wat wordt hier precies meegedaan?

Ja, komt in rapportage en gaat naar het management en directie

Interviewvragen dhr. Liem

- Regie als doel of als middel?

Als middel om een klantgerichte of klantgestuurde organisatie te worden

- Verschillende soorten fasen van een facilitaire organisatie (zie artikel)

Ad-hoc, klantgericht, klantgestuurd

- Hoe kom je erachter in welke fase een FO zit? Regiescan?

INK model en balanced scorecard

- Fase facilitaire dienst in relatie tot het primaire proces (hoe verhouding)?

Ligt eraan hoe het secundaire proces verweven is in het primaire proces (RIE)
Kosten en batenanalyse

- Hoe gedetailleerd professionalisering beschrijven?(strategisch niveau)

- Tijdsduur om van de ene naar volgende fase te gaan?

Verschillende, 5 tot 10 jaar (verandering kern)

- Welke stappen moeten ondernomen worden om van de ene fase naar de andere te gaan (sturingsconcepten)?

Eerst heldere structuur hebben, taken en functies, helder doel, terug naar de kern, daarna middelen benoemen (accountmanagement, PDC, FMIS enz.)

- Hoe kan de regiefunctie van de productiefunctie gescheiden worden? welke middelen?

Door duidelijke structuur inzichtelijk te maken

- Aandachtspunten m.b.t. centralisatie van huisvesting?

Decentraal en centraal keuzes maken. Structuur helder hebben

- Hoe denkt u over de rol van betrokkenen tijdens het proces, hoe moeten zij zich opstellen?

- Communicatie naar interne klanten en medewerkers over de veranderingen

Noodzaak tot veranderingen communiceren en persoonlijk gewin duidelijk maken.

- Hoe draagvlak creëren, met welke factoren rekening houden?

Communiceren, noodzaak duidelijk maken, mensen betrekken bij het proces

- Hoe denkt u over het management bij een dergelijk traject?

Management als voorbeeld en duidelijk het beleid communiceren

Overige punten uit gesprek

Integraal aanpakken van een verandering

aantasting persoonlijk gewin (aantasting van status van een functie roept weerstand op)

Wezenlijke besturing veranderd (terug naar de kern en taken afbakenen, effectieve indeling)

Flexibel inrichten (operationeel, tactisch en strategisch scheiden van elkaar) Zaken op orde, inzichtelijk maken taken zodat de top zich kan bezighouden met het maken van beleid en dit helder kunnen weergeven. Inrichten van ruimte zodat je kunt inspringen op de vraag van de klant.

Scheiding goed maken (strategisch, tactisch en operationeel) = essentieel voor succes

Je hoeft niet te helpen bij het opstellen van de klantvraag (klanten zijn zelf intelligent genoeg om dit te doen)

Mensen zijn niet veranderbaar, persoonlijk gewin en noodzaak tot verandering moet duidelijk worden

Verankering (theoretisch kader) toetsen theorie en praktijk, keuzes beargumenteren

Behoeft klant duidelijk, noodzaak verandering duidelijk maken (welk persoonlijk voordeel levert het op voor de medewerker)

5 tot 10 jaar verandering bij organisaties als gemeente

Monopolistische positie gemeente, effectiviteit en efficiëntie

Smart (tactische en strategische doelstellingen)

Decentraal centraal (keuzes maken hoe aansturen)

Kwaliteit standaardisatie

INK model diagnose

- Input = beleid en strategie, leiderschap en managementstijl, medewerkers, middelen
→ procesbeschrijving en inzichtelijkheid

- Output = medewerkerstevredenheid, klant leveranciers, omgeving enz.

Klantvraag genereert beleid

Klantgestuurde org. is het doel

Communicatie vooraf naar medewerkers en klant (voor veranderproces om draagvlak te creëren)

Vraag sturen (kaders stellen door beleid)

Bewust worden consequenties van keuze (klant) → kostendoorbelasting is een middel

Democratie (keuze beslissing wordt bepaald door meerderheid van stemmen en binnen vastgestelde kaders)

Ontevredenheid klanten/medewerkers voor verandering → veranderingsklap groter wat leidt tot succes van verandering (problemen, gaps)

Gerichte veranderingen moeten leiden tot succes (anders hebben mensen geen zin meer in veranderingen)

Beleid steeds blijven toetsen aan omgeving (passend maken door PDCA-cyclus)

Leiderschap duidelijk en helder (succesfactor voor slagen van een verandering)

Noodzaak tot regie zit in de mens

Van lijn- naar matrixorganisatie

Ketengeorienteerd is matrixorganisatie (Procesgestuurde matrixorganisatie)

Meerwaarde naar elkaar (een leider moet bijv. meerwaarde hebben voor medewerkers)

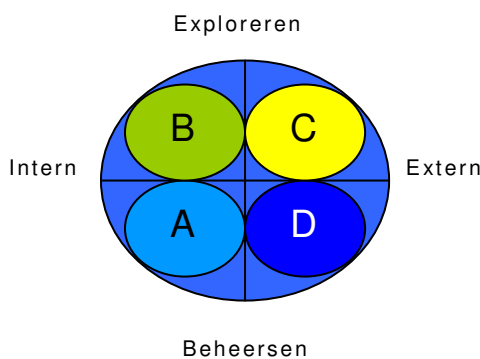
Hoger geschoold personeel is nodig naarmate organisatie transformeerd

Uitbesteden is middel om het makkelijker te maken (wel succesbepalend)

Risico inventarisatie maken bij uitbesteden (waar liggen de risico's voor het primaire proces)

Bijlage 4: Cultuurtypen

De A-cultuur richt zich vooral op de beheersing van interne processen. De cultuur berust op drie pijlers: analytisch vermogen, hiërarchische structuur en een procedurele oriëntatie. De B-cultuur is gericht op mensen en de onderlinge samenhang binnen de organisatie. Participatie, samenwerking, openheid, wederzijds vertrouwen, aandacht, inzet en moreel zijn kernwaarden. De mate van cohesie wordt als bepalende factor voor succes van de organisatie beschouwd. De C-cultuur is gericht op risicovolle doorbraken en creativiteit. Deze cultuur hoort bij een innovatieve organisatie waar anticipatie, experimenteren en originaliteit belangrijke waarden zijn. De D-cultuur is vooral pragmatisch en resultaatgericht. Doelgerichtheid en 'de wil om te winnen' staat centraal³⁹.



Vier cultuurtypen⁴⁰

³⁹ Kus de visie wakker (Van der Loo, Geelhoed en Samhoud)

⁴⁰ Kus de visie wakker (Van der Loo, Geelhoed en Samhoud)

Bijlage 5: Ontwikkelingen binnen facility management

Ontwikkelingen binnen Facility management

(auteur: L.P. de Rouw, 9 januari 2004)



Ontwikkelingen binnen facility management hangen af van diverse factoren. In deze bijlage worden negen factoren genoemd die van invloed zijn op de facilitaire dienstverlening. Deze zijn:

- a. Verschuiving van aanbod- naar vraaggericht
- b. Kostenreductie en kostenbewustzijn
- c. Procesbeheersing onder invloed van het kwaliteitsdenken
- d. Nadruk op service en kwaliteit
- e. Competentieverzwaring
- f. Verzwaring regiefunctie door uitbesteding
- g. Technologische ontwikkelingen
- h. Innovatie en flexibilisering van de arbeidsinhoud
- i. Maatschappelijke ontwikkelingen

a. Verschuiving van aanbod- naar vraaggericht

De oriëntatie- en inrichting van de organisaties verschuift van 'aanbodgericht' naar 'vraaggericht'. Met vraaggericht binnen de ondersteunende diensten wordt bedoeld dat de afnemers binnen de organisatie worden beschouwd als klanten en gebruikers en dat hun behoeften pro-actief worden vertaald in het serviceaanbod.

b. Kostenreductie en kostenbewustzijn

De kosten per werkplek per werknemer zijn de afgelopen jaren flink gestegen mede als gevolg van automatisering, hogere huisvestingskosten en ergonomische eisen. In het kader van de totale kostenrationalisatie wil het topmanagement meer helderheid in vraag en aanbod en daarmee ook de transparantie in de facilitaire kosten- en opbrengststructuur. Geconstateerd is dat efficiency en effectiviteit binnen de 'spending departments' als ICT, personeel, facilitaire zaken en dergelijke bijdragen aan winstgevendheid. Een zwaardere en meer 'intelligente' inzet van de facilitaire organisatieonderdelen (met onder andere de toepassing van draadloze netwerken, thuiswerken, cafetariamodel, de toepassing van flexibele kantoorconcepten en dergelijk) creëert de randvoorwaarden om binnen het primaire proces kosten te reduceren. De ondersteunende diensten moeten

daarom meer dan voorheen, inzicht geven in de producten en diensten, meer doelgerichte service moeten bieden en prestaties moeten verantwoorden, meer afgestemd op de realisatie van het primaire product.

1

c. Procesbeheersing onder invloed van het kwaliteitsdenken

Het kwaliteitsdenken, reeds jaren gemeengoed binnen organisaties, heeft geleid tot de formulering van diverse criteria die vooral gericht zijn op de beheersing en beoordeling van processen die van invloed zijn op de externe dienstverlening. Meer en meer worden deze eisen ook gehanteerd als richtlijn voor de kwaliteitsmaatstaf van de interne dienstverlening.

d. Nadruk op service en kwaliteit

Goede dienstverlening bestaat uit overeenstemming tussen verwachtingen van de klant en de ervaren service van het facilitaire product of facilitaire dienst. Traditioneel wordt de service bepaald aan de hand van het kwaliteitsniveau van de producten en diensten. Dit is binnen dienstverlening slechts één dimensie van het eigen functioneren. Naast de producten en diensten zijn bijvoorbeeld ook de inzichtelijkheid en juistheid waarmee facturen worden geleverd, snelheid en efficiëntie in het behandelen van storingen en klachten, aandacht die klanten krijgen van de medewerkers van facilitaire zaken en de snelheid waarmee producten en diensten worden geleverd van invloed op de perceptie van een klant op de kwaliteit van dienstverlening.



d. Nadruk op service en kwaliteit

Goede dienstverlening bestaat uit overeenstemming tussen verwachtingen van de klant en de ervaren service van het facilitaire product of facilitaire dienst. Traditioneel wordt de service bepaald aan de hand van het kwaliteitsniveau van de producten en diensten. Dit is binnen dienstverlening slechts één dimensie van het eigen functioneren. Naast de producten en diensten zijn bijvoorbeeld ook de inzichtelijkheid en juistheid waarmee facturen worden geleverd, snelheid en efficiëntie in het behandelen van storingen en klachten, aandacht die klanten krijgen van de medewerkers van facilitaire zaken en de snelheid waarmee producten en diensten worden geleverd van invloed op de perceptie van een klant op de kwaliteit van dienstverlening.

e. Competentieverzwaring

De lerende organisatie, van massaproductie naar batch gewijze productie, leren te leren betekent dat de nadruk meer komt te liggen op de capaciteit om te leren, te improviseren en dergelijke. De nadruk komt meer op competenties te liggen dan op taakomschrijvingen. Dit heeft gevolgen voor het personeelsbeleid.

f. Verzwaring regiefunctie door uitbesteding

In de vierde plaats leidt de verschuiving van zelf uitvoeren naar uitbesteding (maincontracting) tot een verzwaring van de beheersfunctie binnen de facilitaire organisatie. Dit maakt een verhoging van het kennisniveau noodzakelijk. De continuïteit wordt steeds meer afhankelijk van derden wiens contracten worden beheerd door de inkooporganisatie, vaak een onderdeel van het facilitair bedrijf bij organisaties in de zakelijke dienstverlening.



g. Technologische ontwikkelingen

In de vijfde plaats hebben de technologische ontwikkelingen (waaronder ICT) en nieuwe vormen van ondersteuning direct invloed op de ondersteunende diensten. Automatisering leidt tot innovaties in de interne informatiestroom (digitalisering van de post, e-mail) en in de wijze waarop het primaire proces wordt ingericht (implementatie van de frontoffice en backoffice). Dit vraagt om nieuwe specifieke kennis, strategieën en ondersteuning door het facilitair bedrijf.

h. Innovatie en flexibilisering van de arbeidsinhoud

Innovatie en flexibilisering zijn de toverwoorden van eind jaren negentig. De 'time-to-market' binnen marktorganisaties is de laatste jaren steeds sneller geworden. Ook non-profitorganisaties zijn in de trend van sneller inspelen op de behoeften van afnemers meegegaan. Innovatie en flexibilisering zijn een gevolg van het feit dat nieuwe technieken elkaar in steeds hoger tempo opvolgen en verfijnder worden. Om daarmee om te kunnen gaan moeten medewerkers niet alleen de techniek beheersen maar ook als het ware meegroeien met de technische ontwikkeling. Denk aan de invoering van facilitaire management - of documentaire informatiesystemen.

i. Maatschappelijke ontwikkelingen

Maatschappelijke ontwikkelingen zoals wetgeving, herintreding, vrijetijdsbesteding en vergroting van de mobiliteit leiden tot nieuwe arbeidsrelaties. Dit vraagt om aanpassingen in de huisvesting alsmede (technische) voorzieningen om de arbeidsrelaties mogelijk te maken. Processen gericht op massaproductie blijken steeds minder voor succes in de markt te zijn geschikt. De individualiserende maatschappij dwingt de organisatie zich specifiek te oriënteren op individuele klanten met hun geregeld veranderende behoeften. De organisatie speelt hierop in door het organisatieproces flexibel te organiseren zodat snel kan worden gereageerd op de vraag. Als gevolg daarvan zijn de behoeften aan ondersteuning binnen de organisatie ook veranderd en verschillen vaak ook nog eens per organisatieonderdeel.



Bijlage 6: Strategie voor bewuste dienstverlening

Strategie voor bewuste dienstverlening

Veel klassieke management strategieën, gericht op de interne organisatie, hebben te weinig aandacht voor het precieze samenspel dat nodig is om de balans tussen optimale ondersteuning en laagste kosten te vinden. Wij pleiten daarom voor een strategie die beter past bij dit samenspel en inspeelt op de kenmerken van de ondersteunende organisatie. Deze strategie noemen wij Fair Deal, geïnspireerd op de filosofie en werkwijze van Transavia. In dit artikel gaan wij in op de betekenis van deze strategie en de wijze waarop deze kan worden geïmplementeerd.

TEKST: JOEP BREMMERS EN LEON-PAUL DE ROUW

Uit onderzoeken van Gartner (2003 en 2005) blijkt dat de kosten voor de kantoorondersteuning (dit betreft het gehele spectrum van locatie, ruimte, schoonmaak en beveiligingsdiensten, ICT-hardware, bekabeling, telecommunicatie enzovoort) per kantoor-medewerker worden geschat tussen de 14.000 en 30.000 dollar. Deze kosten zijn afhankelijk van de grootte van de kantoororganisatie. Naast personeelslasten is dit de tweede grote kostenpost in een organisatie. De facilitair manager kent daarom twee uitdagingen. In de eerste plaats moet hij het algemeen management voorzien in de noodzakelijke facilitaire ondersteuning. In de tweede plaats identificeert hij de mogelijkheden om met de facilitaire activiteiten geld te besparen en eventueel te verdienen. Beide uitdagingen zijn voor de facilitair manager alleen in samenspel met interne opdrachtgevers en klanten te realiseren. Immers, het facilitair bedrijf is zelden een zelfstandig

organisatieonderdeel met winstoogmerk maar behoort vrijwel altijd tot de ondersteunende activiteiten. Deze activiteiten zijn randvoorwaardelijk om het doel van de organisatie te kunnen realiseren. Vanuit het perspectief van het algemeen management is facilitaire ondersteuning daarom noodzakelijk maar geen doel op zich.

blijven secundair in relatie tot het realiseren van de missie en visie van de organisatie.

Uitdagingen

In de vorige paragraaf is aangegeven dat de facilitair manager staat voor twee uitdagingen die in een gespannen verhouding tot elkaar staan: hoe

Wij geloven niet in de klassieke strategieën

De facilitaire organisatie tracht daarom de meest optimale ondersteuning te realiseren tegen zo min mogelijk kosten. Uiteraard zullen kansen die zich voordoen om met de facilitaire ondersteuning geld te verdienen, bijvoorbeeld met exploitatie-verdiensten van de eigen panden of werken voor derden, waar mogelijk benut worden. Maar deze activiteiten

ondersteun je zo optimaal mogelijk het primaire proces van de organisatie en hoe weet je daarbij besparingen of winst te realiseren?

De levering van de facilitaire dienstverlening komt tot stand op basis van de behoeften van de organisatie. Dit lijkt voor de hand liggend maar er zijn enkele adders onder het gras.

In de eerste plaats: wie bepaalt welke diensten worden geleverd en tegen welke prijs? In de tweede plaats, kan de facilitaire organisatie inzichtelijk maken hoe en waarom de kosten ontstaan? In de derde plaats, hoe wordt het optimum tussen optimale dienstverlening en de uitgaven daarvoor bepaald?

De klassieke reactie is dat het bestuur of directie, eindverantwoordelijk voor de resultaten van de orga-

continue veranderingen binnen en buiten de organisatie voortdurend aanpassingen en innovatie van de facilitaire dienstverlening. Tenslotte is vanuit een professionele optiek het facilitair management zelf beter in staat om de behoefte aan dienstverlening te bepalen en in te vullen.

Het algemeen management zal daaromgenoemd verantwoordelijk- heid en taken alleen aan het facili-

toepasbaar zijn op de uitdagingen van de ondersteunende dienstverle- ning. Deze strategieën (denk daarbij aan bijvoorbeeld de 'theory of con- straints' (Goldratt), concurrentie- theorie (Porter), of de theorie van waardeproposities (Treacy & Wier- sema)) gaan in essentie uit van de concurrentiepositie van organisa- ties. De klanten in de markt kennen keuzevrijheid. Zij kunnen hun dien- sten inkopen waar zij willen. Er is dus sprake van marktwerking en daarmee ook van een directe relatie tussen inspanning en verdiensten. De gepresenteerde strategieën zijn in wezen gericht op significante ver- betering van de concurrentiepositie op de markt.

Dit is bij de interne dienstverlening vaak niet het geval. Er is meer wel dan niet sprake van gedwongen winkelnring. Dit geldt zowel voor de klant die altijd bij zijn eigen facili- taire dienst moet aankloppen, als het facilitair bedrijf dat de interne gebruikers van de organisatie altijd moet bedienen en meestal niet voor derden mag werken.

Algemeen management ziet noodzaak van bepaalde kosten niet

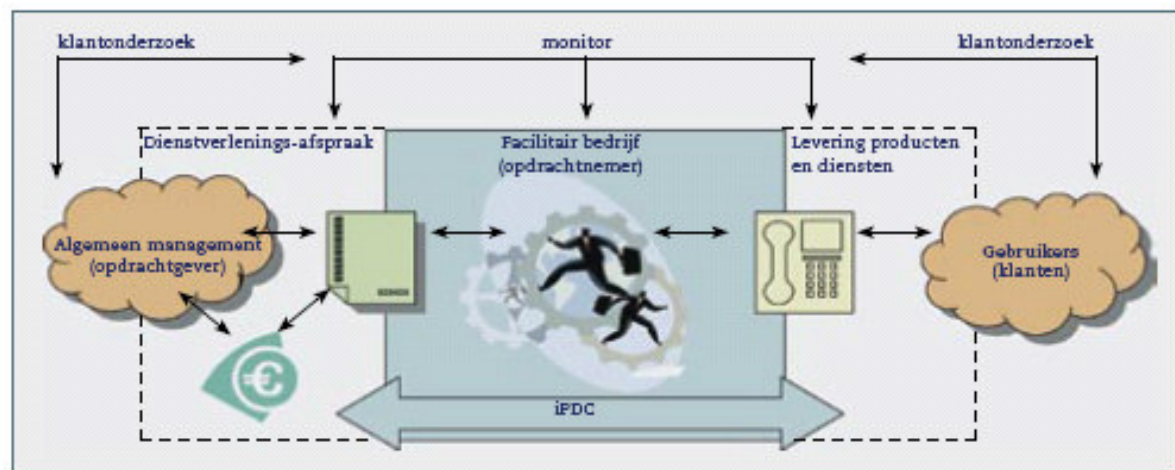
nisatie, bepaalt welke facilitaire diensten geleverd dienen te worden. In de praktijk ligt dit genuanceerder. Hiervoor zijn meerdere redenen. In de eerste plaats weet het algemeen management niet goed welke dien- sten nodig zijn en welke prioriteiten daartussen gesteld moeten worden. Vaak heeft zij daar ook geen werke- lijke interesse in. Daarnaast eisen

tair management overlaten als er sprake is van vertrouwen en vol- doende 'checks & balances'. Inzicht in het hoe en waarom van de kosten is daarbij cruciaal.

Beperkingen

Zoals wij aan het begin van dit artikel hebben gezegd geloven wij niet dat de klassieke strategieën voldoende

advertentie



Figuur 1 | De relatie tussen opdrachtgever, facilitair bedrijf (opdrachtnemer) en klanten.

Zoals aan het begin gezegd zijn de kantoorkosten de op een na hoogste kosten voor de organisatie. Het algemeen management heeft vaak niet scherp hoe deze kosten zich verhouden tot de noodzaak. Hierdoor ontstaat vaak een gevoel van onzekerheid, leidend tot claims over de te hoge kosten zonder dat helder is waarvoor en waardoor ze zijn ontstaan. Dit hangt nauw samen met enerzijds de indirecte relatie tussen facilitaire kosten en de organisatie-opbrengsten en anderzijds de grote investeringen die zijn gemoeid met verschillende diensten (denk aan ICT-hardware, kantoorruimte). De facilitaire diensten zijn gericht op het voorzien in een werkomgeving waarin de medewerker zo comfortabel mogelijk en zonder tijdverlies kan werken. Dit geldt zeker in omgevingen waarin de tijdsfactor essentieel is als kostenpost. Veel vernieuwingen in de infrastructuur op het gebied van diensten, instrumenten en ondersteuning dragen dan ook bij aan de reductie van procestijd (tijd om informatie te verkrijgen, tijd om te communiceren met collega's en klanten, tijd om middelen te verkrijgen et cetera): extra investeringen in de ondersteuning leiden tot winst en besparingen in het primaire proces. Naast de ondersteuning van de medewerker werkt de facilitaire ondersteuning in sommige organisaties ook voor de klanten. Denk bijvoorbeeld aan de zorgorganisaties waarbij de patiënten ook diensten afnemen van de facilitaire organisatie. Kostenoverwegingen binnen de ondersteunende dienstverlening

spelen daarom niet altijd een doorslaggevende rol. Die behoort toe aan de beste ondersteuning van de medewerker in het primaire proces die daardoor optimaal (lees tijd- en comfortefficiënt) kan werken. Daarom gaat een directe relatie tussen inspanning en verdiensten niet op voor de facilitaire ondersteuning. Aan deze problematiek wordt in de klassieke strategieën niet of nauwelijks aandacht besteed.

Strategie van de fair deal

Hoe kan de facilitaire manager deze uitdagingen dan wel oppakken? Wij stellen een strategie voor onder de naam 'Fair Deal'. Een strategie van

taire diensten in relatie tot wat het kost optimaal is.

De strategie wordt opgebouwd rond de relatie tussen opdrachtgever, facilitair bedrijf (opdrachtnemer) en de klanten, weergegeven in figuur 1.

De relatie tussen opdrachtgever, facilitair bedrijf (opdrachtnemer) en klant wordt gekarakteriseerd door vier componenten. De eerste component is de relatie van opdrachtgever-opdrachtnemer die bestaat tussen het algemeen management en de leverancier van de ondersteunende producten en diensten (OGON). OGON is een manier van werken waarbij de relatie tussen leiding en



drs. J. Bremmers is werkzaam bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Hij is directeur van de Gemeenschappelijke Dienst.

Fair Deal staat voor beste levering van ondersteunende diensten binnen budget- en juridische beperkingen vanuit de beleving van de opdrachtgever en klant. Specifiek staat in deze definitie vanuit de beleving van de klant. Dit wil zeggen dat binnen een situatie van gedwongen winkelen overeenstemming tussen klant en facilitaire organisatie is bereikt waarbij de klant vindt dat de kwaliteit en levering van de facili-

afdeling wordt gebaseerd op onderlinge afspraken, vastgelegd in service level agreements of dienstverleningsafspraken. De opdrachtgever gedraagt zich als klant en de dienstverlener als opdrachtnemer of leverancier. Deze afspraken komen tot stand in het overleg en onderhandeling tussen de facilitaire organisatie en de algemene leiding. Gezocht wordt naar een aanbod van diensten dat past binnen het beschikbare budget. Beide

partijen dienen overtuigd te zijn dat dit aanbod aansluit bij de behoeften van de organisatie. Voor de opdrachtgever is van groot belang dat de levercondities en eventuele betalingsvoorwaarden aansluiten bij de eigen werkwijze en beleving.

Dit leidt tot de tweede component van Fair Deal: de effectieve dienstverlening. Zoals al in de vorige paragraaf is aangegeven betreft het niet zozeer de meest kostenvoordelige dienstverlening als wel de dienstverlening die de primaire doelstelling van de organisatie het meest ondersteunt. De behoefte aan (integrale) dienstverlening vanuit de beleving van de klant is het leidend principe. Als dat vanuit het perspectief van de facilitaire organisatie suboptimalisatie betekent, dan zij het zo. Dit ontslaat de facilitaire organisatie echter niet van de plicht om binnen deze kaders zo efficiënt mogelijk te werken.

Hiermee raken wij de derde component: transparantie. Transparantie betekent dat de dienstverlening zichtbaar wordt gemaakt in relevante producten en diensten geformuleerd vanuit de processen van de ondersteunende organisatie. Producten en diensten worden geleverd aan de gebruikers volgens een vooraf vastgestelde prijs, voorwaarden en kwaliteitsniveau vastgelegd binnen de dienstverleningsafspraken. De mate waarin klanten invloed hebben op de prijsstelling van de producten en diensten is zichtbaar gemaakt. De klant heeft geringe beïnvloedingsmogelijkheden op bijvoorbeeld de kosten van de data-infrastructuur en de huisvesting. Producten en diensten waarop klanten veel invloed hebben zijn bijvoorbeeld verhuizingen, mobiele telefonie.

De transparantie maakt het mogelijk om de discussie met het algemeen management over de omvang en kwaliteit van de producten en diensten in relatie tot het beschikbare budget te onderbouwen. In het kader wordt een voorbeeld gegeven van een instrument dat helpt bij de transparantie van producten en diensten.

Tot slot de vierde component, communicatie en informatie. Voortdurende en open communicatie naar de

Transparantie en communicatie: de interactieve producten en dienstencatalogus (IPDC)

De producten en dienstencatalogus is bekend als instrument om de interne klanten te informeren over de facilitaire dienstverlening. De meest gebruikte FDC is een papieren of elektronisch overzicht. Een nieuwe variant, de IPDC, biedt de mogelijkheid om vanuit het perspectief van de klantvraag de producten en diensten in de catalogus transparant en in samenhang te ontsluiten tot op transactieniveau. De IPDC is de on-line 'winkel' voor klanten van de ondersteunende organisatie. De IPDC heeft meerdere functies. De IPDC:

- opereert als routewijzer,
- zij informeert de klanten over de beschikbare producten en diensten,
- koppelt de producten en diensten zichtbaar aan hun processen,
- brengt de bezoeker verder naar de locatie waar de diensten aangevraagd of geleverd worden,
- brengt de bezoeker indien gewenst direct naar de zelf-service.

Daarmee is de IPDC een geschikt instrument ter ondersteuning van de Fair Deal Strategie. Het gebruik van het instrument dwingt de organisatie tot transparantie van het aanbod en communiceert het aanbod aan haar klanten.

opdrachtgever en de klanten over de omvang, aard, kwaliteit, prijs en levercondities vormen een zeer belangrijk uitgangspunt bij de strategie van Fair Deal. Omdat Fair Deal uitgaat van de beleving van de klant en opdrachtgever staat of valt de 'deal' met de perceptie van de klant. Goede communicatie wordt opgezet naar alle relevante niveaus binnen de organisatie, van het algemeen management tot de individuele afnemer. Het systematisch en pro-actief verstrekken van (management)informatie over de geleverde dienstverlening en de

impact van de Fair Deal strategie. De vier componenten van de Fair Deal verzorgen de checks & balances waarmee het algemeen management het aandurfte om de verantwoordelijkheid voor de facilitaire ondersteuning daadwerkelijk te delegeren. Met deze verantwoordelijkheid kan de facilitaire manager de eerste uitdaging waarmaken. De vertrouwensrelatie die ontstaat bij een adequate uitvoering van de strategie zorgt ervoor dat het facilitaire management steeds meer ruimte en mogelijkheden krijgt om te sturen op de



drs. ing. L.P. de Rouw is werkzaam bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Hij is beleidsadviseur en betrokken bij de ontwikkeling van www.fmresource.nl

gemaakte kosten aan de opdrachtgevers / klanten versterkt de vertrouwensrelatie die de kritische succesfactor vormt in deze strategie. Ook het inzetten van (interne en externe) benchmarking ondersteunt hierbij.

Tenslotte

De samenhang tussen de vier beschreven componenten en de wijze waarop de organisatie hier invulling geeft, bepalen de kwaliteit en de

gewenste balans tussen optimale dienstverlening en kosten. Vervolgens kan deze ruimte ook worden benut voor het aanpakken van de tweede uitdaging: de gebalanceerde zoektocht naar andere, nieuwe kostenvoordelen, winstmogelijkheden of innovaties. Fair enough.

Bijlage 7: Facilitair regiemodel vraagt om andere vaardigheden en kennis van medewerkers

Facilitair regiemodel vraagt om andere vaardigheden en kennis

Een facilitaire organisatie die naar een regiemodel groeit, moet er rekening mee houden dat de medewerkers, die niet overgaan naar de uitvoerende leverancier, over andere competenties moeten beschikken.

Drs. Ing. Leon-Paul de Rouw*

De vraaggerichte facilitaire organisatie ontwikkelt zich naar vormen van shared services centra, regioorganisaties en maincontracting. Kenmerkend voor deze verschuiving is het streven naar betere en gedifferentieerde dienstverlening, schaalvoordelen en groter flexibiliteit in sturing, professionaliteit en capaciteit. Deze verschuiving heeft ook gevolgen voor de competenties van medewerkers in de 'nieuwe' organisatievormen. Welke gevolgen heeft de verandering naar regioorganisaties voor (nieuwe) medewerkers?

Naar een regioorganisatie

Steeds vaker wordt door organisaties besloten om zich te beperken tot de kernactiviteiten. Dit heeft vaak uitbesteding van de ondersteunende taken tot gevolg. De mate van uitbesteding is bepalend in hoeverre nog iets van de ondersteunende taak in eigen beheer blijft. In de meest extreme situatie, waarbij alle taken zijn uitbesteed, wordt gesproken over maincontracting. In Nederland hebben veel organisaties echter een voorkeur voor uitbesteding, waarbij een klein tactisch en strategisch deel - het regiedeel - tot de moederorganisatie blijft behoren. De regioorganisatie kan zich dan als gedelegeerd opdrachtgeverschap van de moederorganisatie vooral oriënteren op de (toekomstige) behoeften van het primaire proces en het beheer en controleren van de uitbesteede taken. De uitvoerende werkzaamheden, alsmede de leiding daarover, worden uitbesteed aan derden. Dit biedt de mogelijkheid van

schaalvoordelen, toegang tot andere en bredere expertise en nieuwe mogelijkheden. De reden om te kiezen voor een regioorganisatie en niet voor maincon-

tracting is dat de organisatie de kennis, het contact met de interne klantbehoefte en beleidsontwikkeling op het kennisgebied in eigen huis en handen wil houden.

'Competenties zijn samengesteld uit kennis, vaardigheden en eigenschappen'

tracting is dat de organisatie de kennis, het contact met de interne klantbehoefte en beleidsontwikkeling op het kennisgebied in eigen huis en handen wil houden.

Taken regioorganisatie

Elke organisatie vult op basis van haar eigen kenmerken en behoeften het regie-

taakdomeinen. Richting, advies en opdracht geven om de organisatie doelstellingen te realiseren, zijn onderdeel van de regioorganisatie. Hieronder vallen ook de controle op de dienstverleningsafspraken en contracten. Daarom kunnen (los van de uiteindelijke inrichting) de volgende taken onderdeel van een regioorganisatie zijn, zie overzicht 1.

taakvelden	taken
inkoop en contractmanagement	opstellen programma van eisen, contracteren van marktpartijen, beheer en controleren van contracten.
beheersmanagement	monitoren van de uitvoering, bewaken kwaliteit en kosten, kwaliteitscontrole en -management, begroting en budgetcontrole
klantmanagement	in kaart brengen behoefte/vraag/tevredenheid; locatie; account- en servicemanagement
beleid en adviesmanagement	beleid, ontwikkeling en innovatie (waaronder huisvesting; milieubeleid, kantoorinnovatie, beveiliging/veiligheid, inkoopbeleid

Overzicht 1. Taken van een facilitair regiemodel

aagt om andere van medewerkers

Wat uiteindelijk de omvang van een regioorganisatie wordt, hangt af van de breedte en diepte van het takenpakket, het werkgebied en de sector waarin men werkt. Voor bijvoorbeeld kantoororganisaties met drie tot tien vestigingen wordt een vuistregel gehanteerd die varieert van vier tot vijftien fte op duizend werkplekken.

Competenties

Binnen de regioorganisatie ligt het accent op kennis en kunde op het gebied van beleid en innovatie, klantgerichtheid, control en contractmanagement. Deze accenten vertalen zich in competentiegebieden. Competenties zijn samengesteld uit kennis, vaardigheden en eigenschappen. Competenties bieden de mogelijkheid om organisatie en mensen in samenhang te ontwikkelen. Ze zijn ontwikkeld vanwege de praktische toepasbaarheid in de praktijk. Immers, de werkzaamheden in organisaties kunnen worden benoemd in gevraagde kwaliteiten van werknemers. Welke competenties zijn te benoemen? Zie overzicht 2.

Het is te gemakkelijk om te zeggen dat iemand de een of de andere competentie heeft of juist ontbeert. In de praktijk beschikt iemand namelijk meestal over alle competenties. Maar sommige competenties zijn beter ontwikkeld dan andere. Daarom is het beter om te spreken over accent op een bepaalde competentie. Alles overziend komt binnen de regioorganisatie het accent meer te liggen op sociaal-communicatieve en intellectuele competenties. In figuur 1 is dit grafisch weergegeven.

Dit in tegenstelling tot bijvoorbeeld de organisatie die eigen uitvoering in huis heeft waardoor het accent meer ligt op bestuurlijk-organisatorische, emotionele en taakgerichte competenties. In

het laatste geval is er enerzijds de behoefte aan specifieke en maatwerkgerichte ondersteuning en anderzijds efficiënte en effectieve uitvoering. Deze twee staan op gespannen voet met elkaar. Daarom is het grote voordeel van de regioorganisatie dat zij zich expliciet kan richten op haar opdrachtgever en de kennis en prestatie van de uitvoering van derden.

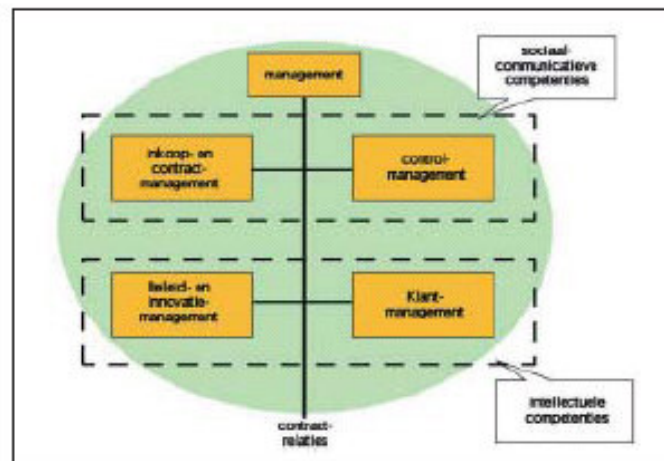
(Nieuwe) medewerkers

Als een organisatie kiest voor de inrichting van een regioorganisatie, heeft dit gevolgen voor het eigen personeel. Immers, het accent op de benodigde competentiegebieden verschuift. Voor degene die meegaan naar de uitvoerende leverancier, verandert er in de inhoud van het werk niet veel. Als het gaat om de werkomstandigheden, zoals

Er zijn verschillende modellen voor het indelen van competenties. In een veelgebruikte indeling wordt onderscheid gemaakt tussen:

1. *Bestuurlijk-organisatorische competenties*: accent op structuuraspecten zoals leidinggeven, plannen en organiseren, resultaatgerichtheid.
2. *Sociaal-communicatieve competenties*: accent op cultuuraspecten zoals samenwerken, organisatiesensitiviteit, klantgerichtheid, communicatieve vaardigheden.
3. *Intellectuele competenties*: accent op denkkraft zoals analytisch vermogen, oordeelvorming, creativiteit.
4. *Emotionele competenties*: accent op gevoel zoals inlevingsvermogen, zelfvertrouwen, stressbestendigheid, integriteit.
5. *Taakgerichte competenties*: accent op daadkracht zoals initiatief, kwaliteitsbewustzijn, besluitvaardigheid, flexibiliteit.

Overzicht 2. Welke competenties zijn te benoemen?



Figuur 1. Competentiegebieden in een regioorganisatie

... maar mogelijk ook andere competentie-eisen, verandert er wel wat. De impact is wisselend en afhankelijk van de sector en bedrijf waar men komt te werken. Ter bescherming van de medewerkers heeft de wetgever eisen gesteld en ziet ook de ondernemingsraad erop toe, dat de overgang vanuit sociaal oogpunt accuraat en rechtmatig plaatsvindt. Voor de medewerkers die voor de regioorganisatie kiezen, zijn de veranderingen van een geheel andere aard. Hoewel de werkgever hetzelfde blijft, vraagt de nieuwe regioorganisatie andere vaardigheden en kennis. Uitgaande van de bereidheid van de werkgever om voor iedereen een plaats te vinden of te behouden, onderscheiden we de volgende groepen:

Groep 1. De verschuiving naar een regioorganisatie is voor de eerste groep medewerkers, die willen en tevens over de competenties beschikken, nauwelijks een probleem. Het werk dat zij uitvoe-

'De overgang naar een regioorganisatie vraagt aandacht voor nieuwe accenten in competenties'

ren, komt terug in de regioorganisatie of zij bezitten de kennis en kunde nieuwe taken uit te voeren. Daarnaast biedt de regioorganisatie nieuwe mogelijkheden voor ervaren krachten van buiten die toe zijn aan een volgende stap.

Groep 2. De tweede groep omvat medewerkers die willen, maar waarvan specifieke competenties moeten worden versterkt. In dat geval moet tijdig moeten worden ingezet op begeleiding en training, bijvoorbeeld:

- » **stages:** stages bij bevriende organisaties kunnen helpen om de blik en deskundigheid van medewerkers te verbreden.
- » **opleiding:** op sommige gebieden ontbreekt de gevraagde kennis; training en opleiding kunnen de lacunes in het benodigde kennisniveau opvullen.
- » **workshops:**

SAMENVATTING

- » De overgang naar een regioorganisatie heeft verstrekende gevolgen voor medewerkers en benodigde competenties.
- » Bij medewerkers die bij de regioorganisatie blijven werken, wordt het accent meer gelegd op sociaal-communicatieve en intellectuele competenties.
- » Organisaties die naar een regiemodel toe willen, doen er goed aan tijdig te starten met de inventarisatie van de benodigde competenties en bijbehorende activiteiten om het verschil tussen bestaande en gevraagde competenties te overbruggen.

workshops bieden ruime mogelijkheden om kennis en vaardigheden op een praktische en ontspannen wijze over te dragen, bijvoorbeeld 'droog oefenen' met rollenspelen of gastsprekers die achtergronden toelichten of ervaringen vertellen.

- » **oefenen:** vaak is het te overwegen om in de ontwikkeling naar een regiemodel te kiezen voor een oefenperiode, waarin iedereen aan de nieuwe rollen

nisatie het geval, maar niet in andere organisaties. De oplossing is duidelijk: er moet actief worden gezocht naar alternatieve werkgevers. Inzet van omscholingstrajecten, outplacementprogramma's worden overwogen. Uiteraard kunnen de eerder beschreven begeleidings- en trainings-trajecten ook hier bijdragen aan een versterking van de employability, maar dan wel gericht op een positie bij een andere werkgever. Daarnaast kan ook worden besloten een tijdelijke situatie te creëren waarbij – om sociale redenen – nog niet alles wordt uitbesteed.

Groep 4. Dit betreft de nieuwkomers op de arbeidsmarkt. Wil een regioorganisatie goed functioneren, dan zal zij sterke behoefte hebben aan ervaren krachten die zelf 'in de modder hebben gestaan' en dus prestaties en klantbehoeften in relaties tot kosten kunnen beoordelen. Nieuwkomers beschikken meestal niet over deze vaardigheden. Zij zullen daarom vooral werk vinden bij facilitaire leveranciers vanwaar zij kunnen doorgroeien, ook naar de regioorganisaties.

Toekomst

De overgang naar een regioorganisatie is dus niet alleen een technische exercitie, maar vraagt nadrukkelijk aandacht voor nieuwe accenten in competentiegebieden. Er moeten tijdig maatregelen worden genomen, gericht op begeleiding en ondersteuning van betrokken medewerkers. Dit betekent dat na de beslissing om door te groeien naar een regioorganisatie in een vroeg stadium moet worden nagedacht over de personele consequenties. »

* Leon-Paul de Rouw is programmamanager bij de Facilitaire Dienst bij VWS en betrokken bij het kennisplatform www.transvws.nl

Groep 3. Een derde groep omvat medewerkers die willen, maar de competenties niet hebben en zij die niet willen. Als voor hen geen plaats is in de nieuwe regioorganisatie of inbestedende organisatie, wil dat niet zeggen dat hun deskundigheid overbodig is geworden. Dat is dan wel in de nieuwe regioorga-

