

DE BACKOFFICE VAN DE FACILITAIRE DIENST VAN SCHIPHOL GROUP

DE ROUTE NAAR REGIE

Een onderzoek binnen Schiphol Group naar het transformeren van de backoffice van de Facilitaire Dienst naar een regieorganisatie

Door:	Michelle van Veen
Studentnr:	20053606
Datum:	26-05-2009
Opleiding:	Haagse Hogeschool Academie voor Facility Management Johanna Westerdijkplein 75 2521 EN Den Haag
Docentbegeleider:	Mw. Drs. B.A. Heemskerk-Nooij
Medebeoordelaar:	Mw. K.F.A. Aba
Opdrachtgever:	Schiphol Group Evert van den Beekstraat 202 1118 ZG Schiphol
Bedrijfsmentor:	Dhr. R. Hartendorp Mw. M. van Wijk
Periode onderzoek:	februari 2009 – mei 2009

AUTEURSREFERAAT

Onderzoek naar het transformeren van de backoffice van de **facilitaire dienst** van **Schiphol Group** naar een regieorganisatie. De onderzoeksvraag luidt: 'Hoe kan de backoffice van de facilitaire dienst van Schiphol Group komen tot een **regieorganisatie**, zodat er efficiënt gewerkt kan worden en hoe kan dat binnen een jaar worden gerealiseerd?' Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden is gebruik gemaakt van het **INK-Managementmodel**. Dit model is gebruikt als handvat om de huidige en de gewenste situatie te bepalen. Ook is er extern onderzoek uitgevoerd binnen Corus BV en Stichting F-MEX. Het onderzoek is erop gericht om een stappenplan en implementatieplan aan te reiken aan de facility manager, zodat de **backoffice** gestructureerd naar een regieorganisatie kan transformeren. De leider neemt een 'participating' houding aan. Op deze manier krijgen de regisseurs de mogelijkheid om eigen initiatieven te nemen. Ook zullen ze veel verantwoordelijkheid krijgen wat zal stimuleren tot meer uitdaging in het werk. De belangrijkste adviezen aan de hand van dit onderzoek zijn het creëren van een dashboard, **regisseurs** aannemen met een afgeronde HBO Facility Management opleiding en HBO werk- en denk niveau en een Facility Management **Regie Scan** uitvoeren binnen de facilitaire organisatie.

INDEXREFERAAT

Facility Management, scriptie, INK-Managementmodel, organisatieontwikkeling, regieorganisatie, transformeren naar regieorganisatie, backoffice, enquête, interview, luchthavens, stappenplan, nieuwe organisatiestructuur.

MANAGEMENTSAMENVATTING

Dit rapport is het resultaat van een onderzoek dat is uitgevoerd voor de Facilitaire Dienst van Schiphol Group. Het onderzoek heeft zich gericht op de manier waarop de backoffice van de facilitaire dienst van Schiphol Group vanuit de huidige situatie zou kunnen transformeren naar een regieorganisatie.

Aanleiding

Binnen de backoffice van de facilitaire afdeling wordt op dit moment een uitvoerende werkmethode gehanteerd. Deze methode wordt niet als positief ervaren door deze organisatie omdat de klantmatch niet goed kan worden afgestemd. De afdeling is op het moment operationeel ingericht en richt zich daardoor niet op het tactische en strategische gedeelte. Doordat de afdeling operationeel is ingericht wordt er niet efficiënt gewerkt. Omdat hierdoor de klantmatch niet optimaal gerealiseerd kan worden, wil de facilitaire afdeling naar een regieorganisatie transformeren. Binnen een regieorganisatie zal de backoffice zich primair bezig houden met het tactische en strategische aspect van het werk, in plaats van de operationele kant.

Probleemstelling

Aan de hand van de bovenstaande aanleiding is de volgende probleemstelling geformuleerd:

Hoe kan de backoffice van de facilitaire dienst van Schiphol Group komen tot een regieorganisatie, zodat er efficiënt gewerkt kan worden en hoe kan dat binnen een jaar worden gerealiseerd?

Om de probleemstelling te beantwoorden zijn er verschillende soorten onderzoek verricht. Bij het theoretisch onderzoek is gebruikt gemaakt van bestaande informatie en literatuur, zoals boeken, artikelen, vakbladen, scripties etc. Voor het empirisch onderzoek zijn er enquêtes (intern), interviews (extern) en observaties gehouden. Daarnaast is er deelgenomen aan een aantal bijeenkomsten over regieorganisaties die vanuit stichting F-MEX georganiseerd zijn. Naar aanleiding van de resultaten van de onderzoeken zijn er adviezen ontwikkeld over wat het de facility manager van Schiphol Group moet doen, om de backoffice te transformeren naar een regieorganisatie.

De belangrijkste adviezen en veranderingen:

- De leider neemt een 'participating' houding aan. Op deze manier krijgen de regisseurs de mogelijkheid om eigen initiatieven te nemen. Ook zullen ze veel verantwoordelijkheid krijgen wat zal stimuleren tot meer uitdaging in het werk.
- Dashboard creëren.
- Alleen regisseurs aannemen met een afgeronde HBO Facility Management opleiding en HBO werk- en denk niveau.
- Competentie profielen en functie eisen opstellen voor de functie van regisseur.
- Afvloeiing personeel backoffice via natuurlijk verloop of ergens anders in de organisatie plaatsen.
- Alle processen vastleggen in een FMIS, zo wordt overzichtelijk gemaakt wat de processen inhouden.
- KPI's opstellen. Zo wordt inzichtelijk gemaakt wat de kwaliteitseisen zijn van de diensten en wat de gestelde doelen zijn.
- Facility Management Regie Scan uitvoeren binnen de organisatie.

VOORWOORD

De opleiding Facility Management van de Haagse Hogeschool wordt in het vierde jaar afgerond met een afstudeeropdracht. De afstudeeropdracht is een praktijkgericht onderzoek voor het oplossen van beleidsproblemen op het gebied van facility management. Hierbij staat het zelfstandig uitvoeren van een onderzoek in opdracht van een organisatie centraal.

De Schiphol Group heeft mij alle vrijheid gegeven om deze opdracht uit te voeren en alle medewerkers waren vrijwel direct bereid om mee te werken.

Het werken aan dit onderzoek heeft niet alleen geleid tot kennis en inzicht over facilitaire organisaties. Ik ben door dit onderzoek gegroeid in mijn persoonlijke ontwikkeling en zelfbewustzijn.

Graag wil ik van deze gelegenheid gebruik maken om een aantal personen te bedanken voor de ondersteuning tijdens mijn afstudeeropdracht. In het bijzonder wil ik Richard Hartendorp bedanken voor het aanbieden van een afstudeerplek, waarmee ik in staat ben gesteld mijn studie af te ronden. Daarnaast wil ik Marly van Wijk bedanken voor de goede ondersteuning en begeleiding die zij mij tijdens het onderzoek heeft gegeven. Ook wil ik Bernadette Heemskerk en Karina Aba bedanken voor de begeleiding en ondersteuning vanuit de Haagse Hogeschool.

Michelle van Veen
Schiphol, mei 2009

INHOUDSOPGAVE

INLEIDING	6
HOOFDSTUK 1 METHODISCHE VERANTWOORDING	8
1.1 Aanleiding	8
1.2. Doelstelling.....	9
1.3. Probleemstelling en subprobleemstellingen.....	9
1.4. Onderzoeksaanpak	9
1.4.1. Theoretisch onderzoek	10
1.4.2. Empirisch onderzoek	10
1.5 Conclusie	11
HOOFDSTUK 2 MET BEHULP VAN INK NAAR REGIE	12
2.1. Regieorganisatie.....	12
2.1.1. Discours	12
2.1.2. Doel van een regieorganisatie	13
2.1.3. Kenmerken van een regieorganisatie.....	13
2.1.4. Structuur en taken binnen een regieorganisatie	14
2.2. INK- Managementmodel.....	15
2.2.1. Doelstelling	15
2.2.2. Functies	15
2.2.3. De Kern	16
2.3 INK en Regie	17
2.3.1. Ontwikkelstadia	17
2.4. Conclusie	19
HOOFDSTUK 3 DE SCHIPHOL GROUP	20
3.1. Profiel Schiphol Group.....	20
3.1.2. Stakeholders	21
3.1.3. Organisatiestructuur	21
3.1.4. Organisatiecultuur	22
3.2. De Facilitaire Afdeling.....	24
3.2.1 Facilitaire Organisatie	24
3.2.2 Businessplan FD	24
3.3. Conclusie	25
HOOFDSTUK 4 HUIDIGE EN GEWENSTE SITUATIE	26
4.1. Verwerking van de data in het spinnenwebmodel	26
4.2. Leiderschap.....	27
4.3. Management van medewerkers.....	28
4.4. Beleid en strategie	28
4.5. Management van middelen	29
4.6. Management van processen	29
4.7. Eigen observatie huidige situatie	30
4.7. Conclusie	30
HOOFDSTUK 5 OP WEG NAAR REGIE	31
5.1. Leiderschap.....	31
5.1.1. Leiderschapsstijl	31

5.1.2. Organisatiestructuur	32
5.1.3. Informatiesystemen	32
5.2. Management van Medewerkers.....	32
5.2.1. Opleidingsbeleid	32
5.2.2. Stuurinformatie vanuit de medewerkers.....	33
5.2.3. Competenties van medewerkers.....	34
5.3. Management van Processen	34
5.3.1. Besturen en beheersen.....	34
5.3.2. Prestatiesturing.....	35
5.3.3. Procesverantwoordelijkheid.....	36
5.3.4. Verbeteren en vernieuwen.....	36
5.4. Belangrijkste adviezen.....	37
5.5. Conclusie	38
HOOFDSTUK 6 IMPLEMENTATIE VAN DE VERBETERPUNTEN	39
6.1. Conclusie	40
HOOFDSTUK 7 BEDRIJFSKUNDIGE CONSEQUENTIES.....	41
7.1. Personele consequenties.....	41
7.2. Organisatorische consequenties.....	42
7.2.1. Facility Manager	42
7.2.2. Management assistent.....	43
7.2.3. Regisseur (Backoffice medewerker)	43
7.3. Conclusie	43
HOOFDSTUK 8 FINANCIEN.....	44
8.1. Toelichting kosten.....	44
8.2. Variabele kosten.....	44
8.2.1. Uitbesteden	44
8.3. Vaste kosten.....	44
8.3.1. Personeelskosten	44
8.3.2. Opleidingskosten	44
8.3.3. Software	45
8.4. Conclusie	45
HOOFDSTUK 9 TOT SLOT	46
LITERARTUUROPGAVE.....	48
BIJLAGEN.....	50
BIJLAGE 1 TOPICLIST INTERVIEWS.....	51
BIJLAGE 2 UITNODIGING CONGRES EN BIJEENKOMSTEN	52
BIJLAGE 3 OVERZICHT VAN BACKOFFICE NAAR REGIE	53
BIJLAGE 4 ORGANOGRAM FACILITAIRE DIENST	54
BIJLAGE 5 DATAMATRICES ENQUETE	55
BIJLAGE 6 FUNCTIEOMSCHRIJVING TECHNISCH BEHEERDER	56
BIJLAGE 7 KPI + RACI LIJST	57
BIJLAGE 8 FACILITY MANAGEMENT REGIE SCAN	58
BIJLAGE 9 ORGANOGRAM FACILITAIRE DIENST NIEUWE STIJL	59
BIJLAGE 10 FD IN REGIE!.....	60

INLEIDING

Voor u ligt het afstudeerrapport dat gemaakt is in het kader van mijn afstuderen aan de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool.

Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van Schiphol Group Nederland (SG) en heeft plaatsgevonden bij de backoffice van de facilitaire afdeling.

Schiphol Group is een profit organisatie, met als core-business het ontwikkelen van luchthavens op basis van de gedachte dat een luchthaven een vlekkeloze tussenstop in het reisproces is, waar de bezoeker een unieke ervaring wordt aangeboden. Deze formule heet de AirportCity-formule. Een AirportCity is een levendige omgeving waar mensen, bedrijven, logistiek, winkels, informatie en entertainment samenkomen en elkaar versterken.¹

De facilitaire dienst van Schiphol Group is niet belast met de facilitaire ondersteuning van de luchthaven, zij richt zich niet op de reiziger. Het betreft uitsluitend de facilitaire dienstverlening aan de medewerkers van Schiphol Group, zodat die zich optimaal kunnen richten op hun core-business. Daarnaast zijn ook de aan de moederorganisatie gelieerde organisaties, zoals Rotterdam Airport klanten van de Facilitaire Dienst van Schiphol Group. Op dit moment is de bezetting bij Schiphol Group ongeveer 2200 fte,² waarvan 31 fte voor de afdeling Facility Management.

Bij de facilitaire afdeling wordt op dit moment een uitvoerende werkmethode gehanteerd. Deze methode wordt niet als positief ervaren door deze organisatie omdat de klantmatch niet goed kan worden afgestemd. De afdeling is op het moment operationeel ingericht en richt zich daardoor niet op het tactische en strategische gedeelte. Doordat de afdeling operationeel is ingericht wordt er niet efficiënt gewerkt. Omdat hierdoor de klantmatch niet optimaal gerealiseerd kan worden, wil de facilitaire afdeling naar een regieorganisatie transformeren. Binnen een regieorganisatie zal de backoffice zich alleen bezig houden met het tactische en strategische aspect van het werk, in plaats van de operationele kant.

Het doel van de opdracht is er voor zorgen, dat de backoffice van de facilitaire dienst van Schiphol Group tussen nu en een jaar met behulp van het INK managementmodel kan veranderen van een nog te uitvoerende organisatie naar een regieorganisatie. Hierin moet duidelijk worden wat een facilitaire regieorganisatie inhoudt voor de backoffice van de facilitaire dienst van Schiphol Group. Vervolgens moet duidelijk worden welke stappen de medewerkers van de backoffice van de facilitaire dienst moeten nemen om daar toe te ontwikkelen.

De centrale probleemstelling die gebruikt is om het onderzoek uit te kunnen voeren en uiteindelijk dit rapport te kunnen schrijven luidt als volgt:

Hoe kan de backoffice van de facilitaire dienst van Schiphol Group transformeren naar een regieorganisatie, zodat er efficiënt gewerkt kan worden en hoe kan dat binnen een jaar worden gerealiseerd?

¹ Bron: Internet: www.schipholgroup.nl

² Fte: Fulltime Eenheden

Om structuur te geven aan de opzet van het onderzoek zijn subvragen opgesteld. De antwoorden op deze subvragen zijn de noodzakelijke stappen die genomen moeten worden om de opdracht te realiseren en een deskundig advies te kunnen geven. De subvragen worden weergegeven in hoofdstuk 1.

- In hoofdstuk 1 zijn de definiëring van het probleem, de aanleiding en het opzetten van een probleemstelling en subprobleemstellingen opgenomen. Ook worden de methoden die zijn gebruikt voor het onderzoek verantwoordt.
- In hoofdstuk 2 zal duidelijk worden wat een regieorganisatie inhoud. Ook zal het INK Managementmodel uitgelicht worden. Daarnaast wordt beschreven wat de relatie is tussen het INK-Managementmodel en een regieorganisatie.
- In hoofdstuk 3. wordt beschreven hoe de Schiphol Group in elkaar zit. Ook de facilitaire afdeling komt aan bod.
- In hoofdstuk 4 treft men de onderzoeksresultaten. Hiervoor zijn onder andere externe organisaties bezocht en gesprekken gevoerd met interne medewerkers. Ook de resultaten van de enquêtes komen aan de orde.
- In hoofdstuk 5 wordt beschreven welke stappen er volgens de onderzoeksresultaten en het INK Managementmodel genomen moeten worden om de backoffice naar regie te transformeren.
- In hoofdstuk 6 wordt een implementatieplan gepresenteerd zodat de backoffice van de facilitaire dienst van Schiphol Group zo efficiënt mogelijk naar een regieorganisatie kan transformeren. Daaropvolgend worden in hoofdstuk 7 de bedrijfskundige consequenties van de transformatie naar een regieorganisatie weergegeven.
- In hoofdstuk 8 komen de financiën aan bod, hier zullen de kosten en de baten worden beschreven. Uiteindelijk zal in hoofdstuk 9 worden beschreven of de probleemstelling is beantwoord.

HOOFDSTUK 1 METHODISCHE VERANTWOORDING

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksmethoden die voor het onderzoek gebruikt zijn besproken en verantwoord. Allereerst wordt de aanleiding van het onderzoek besproken, gevolgd door de probleemstelling die in dit rapport centraal staat. Deze informatie dient ter ondersteuning van de rest van het rapport.

1.1 Aanleiding

Veranderingen zijn steeds sneller en minder voorspelbaar. Dit vraagt van Schiphol Group een flexibele opstelling van de organisatie zodat zij goed kan blijven inspelen op de vaak complexe maatschappelijke en politieke dynamiek.

De interne verschuivingen binnen de Schiphol Group organisatie (project 24/7 en Six Sigma) leiden voor de facilitaire dienst tot nieuwe wisselende klantgroepen en klantvragen. Vragen waarop zij bovendien anders dan voorheen pro actief moeten reageren. Dit vraagt van de facilitaire dienst vernieuwing waarbij vooral een gewijzigde dienstverleningsvraag en het vastleggen van management informatie een grote impact heeft. Het belang van resultaatgerichte sturing en innovatie op de dienstverlening wordt steeds belangrijker. Er wordt een groter beroep gedaan op het sturend coördinerend en innoverende vermogen van de facilitaire afdeling. De facilitaire afdeling constateert dat extra inspanningen nodig zijn om aan te sluiten bij de veranderingen in haar interne omgeving. Hoewel dit vaak nog onzichtbaar voor het oog van de klant is, trekt dit een grote wissel op de huidige organisatie in termen van gevraagde flexibiliteit, competenties, capaciteit en kosten. Om in de toekomst hetzelfde niveau van dienstverlening te kunnen blijven bieden en niet achter de feiten aan te lopen zoekt de facilitaire dienst nu naar een andere manier van werken.

Schiphol Group heeft jaren geleden een aantal processen uitbesteed, wat beperkt bleef tot een aantal functies waar onder beveiliging, catering en schoonmaak, waarbij een klein deel van de facilitaire dienst onderdeel bleef van het moederconcern. Vanuit het jaren geleden ingezette beleid worden er thans nog ondersteunende uitvoerende taken uitgevoerd die vanuit de huidige benadering logischerwijs door de uitbestede dienst zou moeten worden uitgevoerd. De facilitaire dienst denkt deze uitvoerende taken verder te gaan uitbesteden aan partijen. Daardoor wordt het mogelijk om beter te voldoen aan de wensen ten aanzien van flexibiliteit, competenties, capaciteit en kosten.

De facilitaire dienst wil zich daarom aansluiten bij de trend in haar vakgebied (schaalvergroting, innovatieve productontwikkeling, professionalisering en vraaggerichte aanbieder) en wenst zich te ontwikkelen tot een facilitaire regieorganisatie.³ Een kleine flexibele en deskundige afdeling die de omgeving kent en zich geheel op haar klanten kan concentreren. Een backoffice met medewerkers met een facilitaire opleiding op minimaal HBO niveau die in staat zijn sturing te geven aan het proces van kostenbeheersing en efficiency.

Deze verandering dient vorm te gaan krijgen door middel van het toepassen van verandermanagement waarmee de facilitaire dienst door het transformatieproces heen geloodst kan worden. Het doel hiervan is uiteindelijk dat de facilitaire dienst beter gaat presteren en meer toegevoegde waarde gaat leveren aan de klant.

³ Bron: Presentatie Facilitaire Dienst Nieuwe Stijl, Van een operationele naar een regie benadering, door Richard Hartendorp.

(... Het is niet de sterkste, de slimste of de snelste, maar degene die zich het beste kan aanpassen aan veranderende omstandigheden (...) die overleeft....., Charles Darwin) ⁴

1.2. Doelstelling

Het doel van het rapport is het bekend maken van de stappen die de backoffice van de facilitaire dienst moet doorlopen om te transformeren naar een regieorganisatie. Ook de financiële, personele en organisatorische consequenties worden duidelijk in kaart gebracht. De handvaten die gecreëerd zullen worden om tot een regieorganisatie te komen, worden in een implementatieplan vastgelegd. Om het doel te bereiken zullen allereerst een probleemstelling en subprobleemstellingen geformuleerd worden.

1.3. Probleemstelling en subprobleemstellingen

De aanleiding zorgt voor de volgende probleemstelling:

Hoe kan de backoffice van de facilitaire dienst van Schiphol Group transformeren naar een regieorganisatie, zodat er efficiënt gewerkt kan worden en hoe kan dat binnen een jaar worden gerealiseerd?

Om tot een antwoord te kunnen komen op de probleemstelling, is een aantal subprobleemstellingen geformuleerd:

- Wat is een regieorganisatie?
- Met behulp van welk model kan de backoffice van de facilitaire dienst van Schiphol Group geanalyseerd worden?
- Wat is het INK-Managementmodel en wat houdt het in?
- Hoe kan het model binnen de transformatie naar regie het best worden toegepast?
- Op welke wijze levert het INK-Managementmodel punten op ter verbetering?
- Wat is de huidige situatie binnen de backoffice?
- Wat is de gewenste situatie voor de backoffice van de facilitaire dienst van Schiphol Group?
- Wat zijn de financiële, organisatorische en personele consequenties van de transformatie voor de backoffice?
- Hoe kan de regisseur de te nemen stappen naar regie implementeren binnen de backoffice?

1.4. Onderzoeksaanpak ⁵

Als student facility management is er weinig kennis voorhanden als het gaat om transformeren naar een regieorganisatie. Om kennis te vergaren en antwoord te geven op de onderzoeksvraag moet daarom eerst onderzoek gedaan worden.

Voor de start van dit onderzoek is er een werkplan opgesteld. Daarin is opgenomen op welke manier er antwoord verkregen gaat worden op de probleemstelling en de subvragen. Het plan zal tijdens het onderzoek regelmatig bijgesteld worden.

⁴ Bron: http://www.emcmedia.nl/cms/index.php?option=com_content&view=article&id=44&Itemid=55

⁵ Bron: Boek: Baarde en De Goede, Basisboek Methoden en Technieken

Er zijn twee vormen van onderzoek; theoretisch onderzoek en empirisch onderzoek. Beide onderzoeksvormen zullen gebruikt worden binnen dit onderzoek. In de volgende paragrafen wordt beschreven, welke rol deze onderzoeksvormen hebben bij de uitvoering van dit onderzoek.

1.4.1. Theoretisch onderzoek

Het theoretisch onderzoek bestaat uit het verzamelen van bestaande informatie. Voor, maar ook tijdens het onderzoek is veel gelezen in relevante boeken, tijdschriften, vakbladen, internetsites en scripties gerelateerd aan het onderwerp regie en regieorganisatie. Een gedetailleerde lijst van de gebruikte literatuur is te vinden in de literatuuropgave. Door middel van het literatuuronderzoek wordt een duidelijk beeld verkregen over regie, de stappen naar regie en het INK-Managementmodel. Verder in dit hoofdstuk wordt het relevant theoretisch kader weergegeven van het INK-Managementmodel.

1.4.2. Empirisch onderzoek

Bij het empirisch onderzoek worden gegevens verworven door middel van een zelfstandig uitgevoerd onderzoek. Hierbij kunnen verschillende onderzoeksinstrumenten worden gebruikt. Bij empirisch onderzoek kan onderscheid gemaakt worden tussen verschillende methoden om data te verzamelen, namelijk:

- Bestaande gegevens gebruiken
- Observeren
- Interviewen

Het doel van empirisch onderzoek is het in kaart brengen van de huidige situatie, de gewenste situatie en de te nemen stappen om naar een regieorganisatie te transformeren. Ook zal er binnen het empirisch onderzoek extern onderzoek verricht worden.

Observaties zijn beperkt gebleven tot een aantal rondleidingen en presentaties. Aan het begin van de stage is er deelgenomen aan een introductieprogramma voor nieuwe medewerkers van de facilitaire dienst van Schiphol Group. Door middel van dat programma is een beter beeld van de organisatie en haar medewerkers verkregen.

Interviewen leent zich goed voor het in kaart brengen van kennis, houdingen, attitudes en opinies.⁶ Er zijn veel interne gesprekken gevoerd met de medewerkers van de backoffice van de facilitaire dienst en met de facility manager. De topiclijst van deze interviews is verwerkt in bijlage 1. De resultaten zijn gebruikt voor het beschrijven van de huidige en de gewenste situatie. Ook zijn er interviews afgenomen met facility managers van externe bedrijven die hun organisatie al helemaal getransformeerd hebben naar een regieorganisatie, of midden in een transformatie zitten.

Te weten:

- | | |
|----------------------|----------------------|
| - Iwan Liem | Corus Staal BV |
| - Henk van der Sluis | Facility Improvement |

⁶ Bron: Boek: Baarde en De Goede, Basisboek Methoden van Onderzoek

Door middel van de interviews met de genoemde personen is een beeld ontstaan over hoe organisaties transformeren naar regie en welke consequenties daaraan vastzitten. De topiclist van de interviews zijn te vinden in bijlage 1. De gesprekken zijn allemaal afgenomen door middel van half gestructureerde interviews. Er zijn vooraf een aantal open vragen geformuleerd. Wanneer de antwoorden daar aanleiding toe geven, kan er dieper op in gegaan worden door middel van aanvullende vragen.

Ook is er deelgenomen aan een aantal bijeenkomsten met betrekking tot de regieorganisatie of het INK-Managementmodel.

- FM en Kwaliteit, georganiseerd door FMN, Ministerie van Verkeer en Waterstaat, Den Haag, 08-10-2008.⁷

Binnen dit congres is een tweetal workshops gevolgd:

INK managementmodel

Door: De heer R.J. Stassen

Directeur INK

Regieorganisatie

Door: R. Douwstra

Partner Quint Redwood

- Regie platformbijeenkomst, georganiseerd door F-MEX, Hogeschool InHolland Diemen, 25-02-2009.⁸
- 'Regie-organisaties', Haagse Hogeschool, Den Haag, 06-05-2009.⁹

Aan de hand van deze bijeenkomsten is een duidelijker beeld verkregen over de regieorganisatie en het INK-Managementmodel. Ook is de informatie te gebruiken om de huidige en gewenste situatie beter te begrijpen en in kaart te kunnen brengen.

Om de huidige en gewenste situatie in kaart te kunnen brengen is een populatie onderzoek gehouden. Dat betekent voor dit onderzoek, dat alle zeven medewerkers van de backoffice een vooraf opgestelde enquête hebben ingevuld. En dat alleen deze gegevens gebruikt zullen worden met als doel de huidige situatie in kaart te brengen. Hiervoor is gekozen, omdat het onderzoek zich alleen richt op de transformatie naar regie van de backoffice, en daarom op dit moment alleen deze medewerkers daarmee geconfronteerd worden. De resultaten van de enquête zijn verwerkt in een datamatrix (te vinden in bijlage 5) en verder uitgewerkt in hoofdstuk 4.

1.5 Conclusie

In dit hoofdstuk is beschreven op welke wijze het onderzoek is uitgevoerd. De aanleiding, doelstelling evenals de probleem- en subprobleemstellingen zijn uitgelicht. Dit geheel vormt de basis van het onderzoek. Allereerst wordt theoretisch onderzoek verricht, hiervan wordt verslag gedaan in het tweede hoofdstuk.

⁷ Uitnodiging van congres is te vinden in bijlage 2.

⁸ Uitnodiging van bijeenkomst is te vinden in bijlage 2.

⁹ Uitnodiging van bijeenkomst is te vinden in bijlage 2.

HOOFDSTUK 2 MET BEHULP VAN INK NAAR REGIE

Dit hoofdstuk bestaat uit twee onderdelen. Allereerst zal beschreven worden wat een regieorganisatie eigenlijk is en wat het doel van een regieorganisatie is. Daaropvolgend zullen de kenmerken van een regieorganisatie aan bod komen. Nadat de kenmerken duidelijk zijn, worden de verschillende typen regieorganisaties doorgenomen. Er wordt in die paragraaf gekozen voor een bepaald type organisatie, en aan de hand daarvan zullen de structuur en de taken binnen de regieorganisatie duidelijk worden. In het tweede deel van dit hoofdstuk wordt het INK-Managementmodel uitgewerkt. Aan bod zal komen waarom er is gekozen voor het model en er zal een koppeling weerlegd worden tussen een regieorganisatie en het model.

2.1. Regieorganisatie

Veel facilitaire organisaties worstelen met de vraag over hun bestaansrecht; het leveren van toegevoegde waarde aan het primaire proces. Een van de oorzaken is, dat zij onvoldoende of niet in staat zijn de klantvraag te definiëren welke aansluit bij de wens van de organisatie met als gevolg dat de facilitaire behoeften niet optimaal worden gemanaged. De vraag is hoe toegevoegde waarde aangetoond kan worden, hierbij draait het om het constante spanningsveld van de prijs/kwaliteitsverhouding.¹⁰

De regieorganisatie kan worden opgebouwd vanuit twee oriëntaties. Aan de ene kant de oriëntatie op de contracten en controle op de leveranciers, de leveringsprestatie, de processen en de resultaten. Deze zijn opgebouwd in twee rollen:

Contractmanagement en beheersmanagement worden business oriëntatie genoemd. Aan de andere kant de oriëntatie op de klanten en gebruikers op het gebied van behoefte, problemen, nieuwe wijze van ondersteunen, beleidsontwikkeling, procesinnovatie en adviseren. Deze rollen zijn samengevoegd in klantmanagement en beleidsmanagement. Dit wordt klantoriëntatie genoemd.¹¹

Regie is eigenlijk een veelgebruikte term voor een vorm van organiseren binnen het facilitaire werkveld. Toch is het lang niet altijd duidelijk wat er precies onder regie moet worden verstaan. De definitie die gebruikt zal worden voor dit onderzoek zal zijn:

*Een facilitair bedrijf dat vraag een aanbod optimaal op elkaar afstemt (regie) en dat zich daarbij vooral richt op de strategische relatie met de klant en de doelstellingen van de moederorganisatie. Het facilitair bedrijf stuurt daarbij aan de hand van optimale afstemming van het beleid, uitvoering en controle (van kwaliteit en kosten) waarbij de uitvoering zo veel als mogelijk en wenselijk is uitbesteed.*¹²

Deze definitie wordt aangehouden omdat het een allesomvattend beeld geeft van de betekenis van regie. Binnen de organisatie wordt deze definitie ook gehanteerd. Als er naar regie wordt gekeken praat men feitelijk over het uitvoeren van een dienst in opdracht van een derde, tegen een vergoeding en tegen vooraf bedongen condities.

2.1.1. Discours

Regie is eigenlijk een vrij nieuw onderwerp in het bedrijfsleven. Men is zoekende, wat houdt een regieorganisatie nou precies in, wat zijn de randvoorwaarden, hoe komen we tot regie. Allemaal zijn het alledaagse vragen. Doordat mensen over het onderwerp

¹⁰ Bron: Boek: Barnhoorn, Liem, van der Sluis: Transformeren naar een regieorganisatie

¹¹ Bron: Artikel: <http://www.fmresource.nl/?q=node/1183>

¹² Bron: Artikel: Drion en Coenders: Regieorganisatie of Maincontracting. In: Facility Management Magazine, maart 2004, blz. 45.

praten en schrijven ontstaan er artikelen, definities en antwoorden op de vragen. Eigenlijk zijn deze uitkomsten gebaseerd op meningen en ervaringen van facility managers die werkzaam zijn binnen verschillende branches.

Naar aanleiding van de bijeenkomsten over regieorganisaties waaraan deel is genomen, is gebleken dat er een discours bestaat over wat een regieorganisatie nou eigenlijk is. Op de bijeenkomsten waren over het algemeen facility managers uit het bedrijfsleven aanwezig. Er is gebleken dat de meningen over wat een regieorganisatie nou precies is nogal wisselen. Zo zeggen enkele facility managers dat regievoering betekent dat alle diensten worden uitbesteed, andere vinden dat een regieorganisatie betekent dat vraag en aanbod optimaal op elkaar wordt afgestemd. De stellingen zijn allebei waar, het ligt eraan welke doelstellingen de moederorganisatie voor ogen heeft. Eigenlijk is er geen feitelijke literatuur te vinden over een regieorganisatie. Dit onderzoek is daarom ook gebaseerd op de ervaringen van personen in het bedrijfsleven, interviews, artikelen en bijeenkomsten. De definitie van een regieorganisatie die is genoemd in paragraaf 2.1., wordt gebruikt als leidraad binnen dit onderzoek.

2.1.2. Doel van een regieorganisatie

De regieorganisatie kan zich als overgedragen opdrachtgever van de moederorganisatie vooral oriënteren op de toekomstige behoeften van het primaire proces en het beheren en controleren van de uitbesteede taken. De uitvoerende werkzaamheden en de leiding daarover, worden grotendeels uitbesteed aan derden. Dit biedt mogelijkheden van schaalvoordelen, toegang tot andere en bredere expertise en meer flexibiliteit. De klantvraag en het aanbod moeten zo optimaal mogelijk gematched worden. Om dit te bereiken, zou er ook gekozen kunnen worden voor maincontracting. Dat zou betekenen dat alle facilitaire producten en diensten worden uitbesteed aan één organisatie. Dat zou bijvoorbeeld Facilicom kunnen zijn. De reden om te kiezen voor een regieorganisatie en niet voor maincontracting is dat de organisatie de kennis, het contact met de interne klantbehoefte en beleidsontwikkeling op het kennis gebied in eigen huis kan worden gehouden. Bij maincontracting wordt niet alleen de productie functie, maar ook de regie functie uit handen gegeven. Het komt er op neer dat de hele facilitaire afdeling wordt uitbesteed. Omdat maincontracting niet overeenkomt met de doelstelling van Schiphol Group zelf, en de facilitaire organisatie, zal er niet tot dit organisatietype over worden gegaan.

2.1.3. Kenmerken van een regieorganisatie

De facilitaire regieorganisatie beschikt over een aantal kenmerken. Eigenlijk wordt deze vooral gekenmerkt door zelfstandigheid, dynamiek en kennis. De medewerkers krijgen in grote mate eigen verantwoordelijkheid voor de accounts. Er wordt bijvoorbeeld een budget voor hen opgesteld die ze zelf moeten beheren. Één van de doelen van een facilitaire regieorganisatie is om het aanbod en de klant zo optimaal mogelijk aan elkaar te matchen. Om dit mogelijk te maken moet de organisatie:

- richting, advies en opdracht geven om de organisatiedoelstellingen te realiseren
- de controle houden op dienstverleningsafspraken en contracten
- meer sturen op resultaten en management informatie
- het borgen van afspraken met leveranciers en klanten sturen
- zorgen voor een laag percentage van centraal management (5-10%)

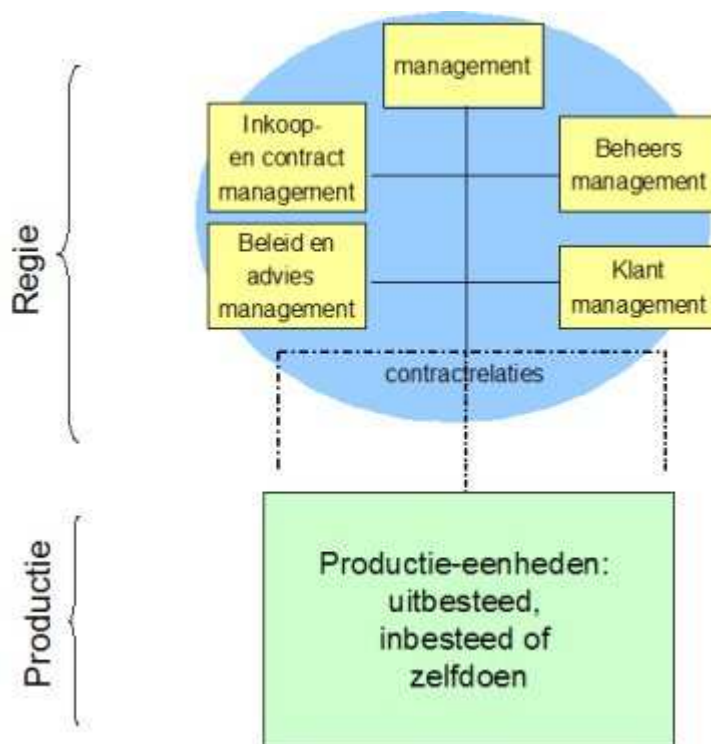
- het in overeenstemming brengen van vraag en aanbod.¹³

Om deze kenmerken te implementeren binnen een regieorganisatie, is het van belang om de structuur en taken duidelijk af te stemmen.

2.1.4. Structuur en taken binnen een regieorganisatie

Structuur en taken hebben betrekking op de systeemkant van de organisatie. In figuur 1 zijn de afzonderlijke componenten van een regie-productomgeving weergegeven.¹⁴

Figuur 1, componenten van een regie-productomgeving.



Het is van belang om richting, advies en opdracht geven aan de uitvoering om de organisatiedoelstellingen te realiseren, dit wordt de regiefunctie genoemd. Hieronder valt ook de controle op de dienstverleningsafspraken tussen partijen. Productietaken zoals die bij Schiphol Group zijn weggezet; services (schoonmaak enz.), documenten (post & verzending, repro enz.), huisvesting (gebouwen en terreinen), safety en security (beveiliging, bedrijfshulpverlening). De definitie van productie- regierol geeft geen uitsluitel over welke activiteiten precies onderdeel van de regierol of productierol moeten zijn. De precieze invulling van de verschillende componenten: regie- en productiefunctie is afhankelijk van de keuze die de facilitaire dienst maakt ten aanzien van de doelstelling en mate van verantwoordelijkheid die binnen de organisatie gehouden moet worden.

¹³ Bron: Artikel: Verhappen, O. en Okhuijzen, W.: De weg van een facilitaire- naar een regieorganisatie. In: Facility Management Magazine, 2007, editie156, december 2007.

¹⁴ <http://www.fmresource.nl/?q=node/1148>

2.2. INK- Managementmodel

In deze paragraaf worden de belangrijkste kenmerken van het INK-Managementmodel beschreven. Ook wordt duidelijk waarom binnen Schiphol Group het INK-Managementmodel wordt gehanteerd.

2.2.1. Doelstelling

Het EFQM, European Foundation for Quality Management, is in 1988 opgericht door een aantal vooraanstaande Europese multinationale ondernemingen om de grondbeginselen van Total Quality Management te bevorderen. Het EFQM heeft een tweetal doelstellingen:

- Versnellen van het bewustzijn dat kwaliteit een belangrijke strategische optie is ten einde concurrentievoordeel te behalen;
- Stimuleren en ondersteunen van de ontwikkelingen op het gebied van kwaliteit.

In het kader van deze twee doelstellingen is het EFQM-model ontwikkeld. Het INK (Instituut Nederlandse Kwaliteit) is in 1991 opgericht op initiatief van het Ministerie van Economische zaken en heeft op basis van het EFQM-model een afgeleid model, het Instituut Nederlandse Kwaliteit-Managementmodel (voortaan INK-Managementmodel te noemen), ontwikkeld. Het model is ontwikkeld voor organisaties om een diagnose te kunnen stellen van de feitelijke situatie op het gebied van de kwaliteitsbeheersing en – besturing van de organisatie.¹⁵

2.2.2. Functies

Het model wordt in de praktijk op allerlei verschillende manieren gebruikt. De volgende functies zijn te onderscheiden:

- referentiekader: het model wordt gebruikt als ordeningskader voor aspecten van de organisatie.
- diagnosemodel: het model wordt gebruikt om de sterke en zwakke punten op te sporen.
- ontwikkelingsmodel: het model wordt gebruikt om op grond van de ambities en strategische doelen veranderingen in gang te zetten.
- besturingsmodel: het model wordt gebruikt als Planning- en Control-instrument om grip te krijgen op voortgang en ontwikkeling.¹⁶

De facilitaire dienst van de Schiphol Group gebruikt het model als ontwikkelingsmodel. De strategische doelen zijn veranderd, de facilitaire organisatie wordt geacht naar een regieorganisatie te transformeren. De facilitaire dienst hanteert het INK-Managementmodel al sinds jaar en dag om transformaties als deze in gang te zetten. Gekozen is voor het INK-managementmodel omdat het alle aspecten bevat die van belang zijn voor de organisatie, andere modellen sloten niet genoeg aan.

Het model is begonnen als een model voor het uitvoeren van bovenstaande functies en is uitgegroeid tot een volledig managementmodel gericht op leren excelleren, dat betekent:

- terugkijken op de bereikte resultaten en hiervan leren en verbeteren en innovaties durven aanpakken.
- Vooruitzien en weten wat er op de markt en in de omgeving gebeurt, daarop anticiperen en tot de beste behoren.

¹⁵ Bron: Internet: www.ink.nl

¹⁶ Bron: Congres FM en Kwaliteit 08-10-2008, lezing door Dr. Stassen.

Leren excelleren staat voor kwaliteit, maar dan in een heel breed totaal perspectief. Daarom heet het INK-Model vanaf het jaar 2000 'INK-Managamentmodel' met als ondertitel 'leren excelleren'. Het Model Nederlandse Kwaliteit is de Nederlandse variant van het EFQM model (European Foundation for Quality Management).

2.2.3. De Kern

De kern van het INK-managementmodel wordt gevormd door het werken aan de samenhang en groei op alle aandachtsgebieden van het model en het bouwen van vijf fundamentele kenmerken die organisaties succesvol kunnen maken.

Het INK-model verdeelt een organisatie in negen 'Aandachtsgebieden', die voor het succes van de organisatie bepalend zijn. Deze aandachtsgebieden zijn onderverdeeld in enerzijds vijf 'Organisatiegebieden':

- Leiderschap,
- Strategie en beleid,
- Management van Medewerkers,
- Management van Middelen,
- Management van Processen.

en anderzijds in vier 'Resultaatgebieden':

- Waardering door Medewerkers,
- Waardering door Klanten en Leveranciers,
- Waardering door de Maatschappij,
- Waardering door Bestuur en Financiers.

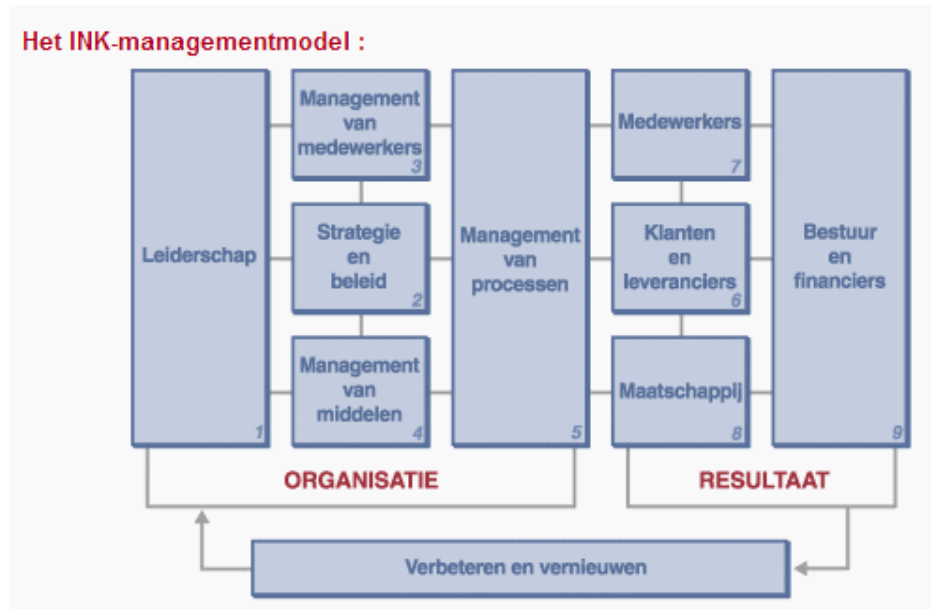
De verbinding tussen wat er gedaan wordt (de organisatiegebieden) en wat dat oplevert (de resultaatgebieden) is de basis voor ontwikkeling, verbetering en succes. Het tiende aandachtsgebied 'Verbeteren en vernieuwen' gaat erover hoe op basis van ervaringen en prestaties naar nieuwe mogelijkheden gezocht kan worden om doelen te behalen. Heel belangrijk hier is de samenhang tussen de tien aandachtsgebieden.¹⁷

¹⁷ Bron: Boek: INK in de kern, een uitgave van INK Nederland.

2.3 INK en Regie

Voor de regieorganisatie is het belang van INK/EFQM- modellen enorm toegenomen. Het is een communicatiemiddel geworden om de regieorganisatie in te richten. Het model kan dienen als een evaluatie-instrument waarmee kan worden vastgesteld of de facilitaire organisatie goed of minder goed functioneert. Spreken over organisatieontwikkeling vanuit de INK gedachte richt de focus van medewerkers naar een doel en kan belangrijk zijn bij de organisatie inrichting. Het INK instrument kan een hulpmiddel zijn bij de vastlegging in dienstverleningsovereenkomsten en bij de operationalisering van diensten. Het INK-Managementmodel wordt hieronder weergegeven:

Figuur 2, Het INK-Managementmodel



Het INK-Managementmodel dient binnen dit onderzoek als 'handvat' om te bepalen waar de organisatie nu staat, en waar de organisatie naar toe wil. Dit zal duidelijk worden aan de hand van de enquête die is uitgezet onder de medewerkers van de backoffice.

2.3.1. Ontwikkelstadia

In onderstaande opsomming wordt duidelijk welke belangrijkste organisatietypen er worden onderscheiden. Deze organisatietypen zullen gebruikt worden als ontwikkelingsfasen. Aan de hand van de enquête die de medewerkers van de backoffice zullen invullen, wordt duidelijk in welke ontwikkelingsfase de facilitaire organisatie zich op het moment bevindt.

De ontwikkelingsfasen kunnen worden onderscheiden door de verschillende organisatietypen¹⁸:

- **Ontwikkelingsfase I Traditionele facilitaire organisatie**
De traditionele facilitaire dienst is de meest eenvoudige, omvangrijke en hiërarchische vorm van facility management. Deze vorm komt nauwelijks voor in middelgrote tot grote organisaties. Deze organisatievorm werkt vanuit een aanbodgericht perspectief.
- **Ontwikkelingsfase II Vraaggerichte facilitaire organisatie**
De facilitaire demand-organisatie werkt vanuit een vraaggericht perspectief. De ondersteunende processen (diensten) worden afgestemd met het kernproces. Er wordt in de vraaggerichte facilitaire organisatie gewerkt aan een opdrachtgever-opdrachtnemer relatie met de klant. Daarom wordt er gebruik gemaakt van een front en backoffice. Ook in dit ontwikkelingsstadium zijn op enkele uitzonderingen na, de diensten in eigen beheer.
- **Ontwikkelingsfase III Shared Service Center (SSC)**
Binnen een SSC zijn alle processen, die op ongeveer vergelijkbare wijze worden of kunnen worden uitgevoerd samengevoegd. Dit samenvoegen vindt plaats in een nieuw resultaat verantwoordelijke eenheid die op basis van afspraken haar diensten aan andere eenheden levert.¹⁹ Het doel van een SSC is de servicekwaliteit te verbeteren en tegelijkertijd kosten besparen. De productiefunctie wordt over het algemeen zelf uitgevoerd.
- **Ontwikkelingsfase IV Regieorganisatie**
Bij een regieorganisatie zijn de beheerfunctie en de productiefunctie gescheiden. De beheerfunctie bij een regieorganisatie is gebaseerd op het voeren van beleid op tactisch en strategisch niveau. Bij de productiefunctie gaat het om taken met een operationeel niveau. Veelal zijn de operationele taken uitbesteed. Dit is ook de wens van de Schiphol Group. De regieorganisatie regisseert vraag en aanbod. Het facilitaire management richt zich op de strategische, tactische en operationele intermediair relatie met de klant en leverancier. Om een beeld te krijgen hoe de backoffice er in een regieorganisatie uit zal zien, wordt verwezen naar bijlage 3.

De verschuiving van aanbodgerichte facilitaire organisatie naar vraaggerichte facilitaire organisatie is in ontwikkeling. Deze verschuiving is ontstaan doordat facilitaire organisaties zich steeds meer richten op de klanten, om zo tegemoet te komen in hun behoeften en wensen. In de regieorganisatie staat dus de overeenstemming tussen vraag en aanbod centraal. Facilitaire organisaties dienen voor deze organisatievorm te beschikken over beoordelend vermogen, zelfsturing, goed opdrachtgeverschap en kennismanagement.²⁰

Ook is er nog een ontwikkelingsfase V, Maincontracting. Binnen deze organisatievorm staat contractmanagement centraal. Maincontracting is een verzamelnaam voor allerlei contractvormen, waarbij de grote hoeveelheid en diversiteit aan facilitaire producten en diensten op een integrale wijze wordt ondergebracht in een contract. Binnen dit contract kan de aanbieder risico dragen over de te behalen resultaten. Bij deze organisatievorm is zowel de regie als de productiefunctie uitbesteed. Dit organisatietype zal in dit

¹⁸ Bron: Boek: Barnhoorn, Liem, van der Sluis: Transformeren naar een regieorganisatie, blz. 12.

¹⁹ Bron: Boek: Barnhoorn, Liem, van der Sluis: Transformeren naar een regieorganisatie, blz. 12.

²⁰ Bron: Interview Iwan Liem, Facility Manager Corus BV.

onderzoek niet verder worden uitgelicht, omdat het niet binnen de doelstelling van Schiphol Group valt om zich verder te ontwikkelen naar deze fase.

Aan de hand van de enquête zal duidelijk worden in welke ontwikkelingsfase de organisatie zich op dit moment bevindt. De resultaten van de enquête worden beschreven in hoofdstuk 4.

2.4. Conclusie

Er worden verschillende definities gebruikt om te omschrijven wat regie precies is, er ontstaat een discours over. Binnen dit onderzoek wordt de definitie gebruikt die wordt beschreven in paragraaf 2.1. Ook het doel van een regieorganisatie en de kenmerken worden uitgelicht. Het INK-Managementmodel is een model ontworpen door het Instituut Nederlandse Kwaliteit. De functie van het model binnen dit onderzoek is ontwikkelingsmodel. Er worden op grond van ambities en strategische doelen veranderingen in gang gezet. Om tot een regieorganisatie te kunnen komen, zal er een stappenplan gecreëerd moeten worden. Om dit plan te kunnen schrijven, zal eerst de huidige en gewenste situatie in kaart gebracht moeten worden. Dit wordt gedaan in hoofdstuk 4.

HOOFDSTUK 3

DE SCHIPHOL GROUP

In dit hoofdstuk wordt achtereenvolgens een beschrijving gegeven van de moederorganisatie (Schiphol Group) en van haar facilitaire afdeling. Hiermee wordt de subprobleemstelling: "Hoe zien de moederorganisatie en de facilitaire organisatie er uit" beantwoord.

Amsterdam Airport Schiphol is de oudste internationale luchthaven ter wereld die nog op dezelfde plaats is gelegen waar het eerste vliegtuig ooit landde. Op 19 september 2006 bestond de luchthaven 90 jaar. Amsterdam Airport Schiphol is een van de laagst gelegen luchthavens ter wereld. Het ligt in een polder, die tussen 1848 en 1852 werd drooggemalen, op 4,5 meter onder zeeniveau. Sinds 1980 heeft de luchthaven meer dan 130 internationale prijzen gewonnen als een van de beste luchthavens van Europa en zelfs van de wereld.

Amsterdam Airport Schiphol is het visitekaartje van Schiphol Group. Hier is de ontwikkeling van de AirportCity-formule het verst gevorderd. De hier opgebouwde ervaring en deskundigheid worden gebruikt om deze formule ook op andere luchthavens toe te passen.

3.1. Profiel Schiphol Group²¹

De luchthaven Schiphol is eigendom van Schiphol Group (statutaire naam: "N.V. Luchthaven Schiphol"), met als aandeelhouders de Nederlandse Staat, en de gemeenten Amsterdam en Rotterdam.

Schiphol Group ontwikkelt luchthavens op basis van de gedachte dat een luchthaven een vlekkeloze tussenstop in het reisproces is, waar de bezoeker een unieke ervaring moet worden aangeboden. Dit wordt Airport City-formule genoemd. Met deze formule wordt verder bedoeld dat Schiphol Group, bouwt en de regie voert vanuit een heel eigen perspectief.

Een luchthaven wordt gezien als een stad, die op maat gesneden voorzieningen biedt voor verschillende gebruikers. Schiphol Group stemt een breed scala aan deskundigheden en randvoorwaarden op elkaar af, rekening houdend met de operationele, veiligheids- en economische voorwaarden vanuit maatschappelijk oogpunt en kwaliteitsbewustzijn. Schiphol Group heeft 2200 medewerkers die werkzaam zijn binnen de organisatie.

Ambitie

Schiphol Group heeft de ambitie om een van de meest toonaangevende luchthavenondernemingen van de wereld te zijn. Men ziet een luchthaven als een AirportCity; een dynamische omgeving waar mensen en bedrijven, logistiek en winkels, informatie en entertainment samenkomen en elkaar versterken.

Missie

De missie van Schiphol Group is om een duurzame waarde te creëren voor haar stakeholders door het ontwikkelen van AirportCities en het positioneren van Amsterdam Airport Schiphol als de meest toonaangevende Airport City.

²¹ www.schipholgroup.nl

Doelstellingen

De belangrijkste doelstellingen die Schiphol Group zich heeft gesteld zijn: het creëren van duurzame waarde voor haar stakeholders, het positioneren van Amsterdam Airport Schiphol als de meest toonaangevende Airport City en één van de meest toonaangevende luchthavenondernemingen van de wereld te zijn.

Strategieën

De strategieën die men hanteert om de hierboven genoemde doelstellingen te bereiken bestaan uit drie hoofdonderdelen, namelijk:

1. Het behouden en versterken van de concurrentiepositie van Amsterdam Airport Schiphol als mainport.
2. Het verhogen van de inkomsten uit non-aviation activiteiten, dit zijn activiteiten die niet rechtstreeks te maken hebben met het luchtvaartproces.
3. Het spreiden van risico's door op selectieve basis activiteiten op andere (inter)nationale luchthavenlocaties te ontwikkelen.

3.1.2. Stakeholders

Schiphol Group heeft te maken met verschillende stakeholders, die diverse belangen hebben. Het gaat om de overheid als aandeelhouder, regelgever en toezichthouder, luchtvaartmaatschappijen, passagiers en andere gebruikers van de luchthavens, omwonenden van en gemeenten rond deze luchthavens, werknemers en investeerders.

Aandeelhouders van Schiphol Group zijn:

Staat der Nederlanden: 75,8%

Gemeente Amsterdam: 21,8%

Gemeente Rotterdam: 2,4%

3.1.3. Organisatiestructuur

Om rekening houden met de stakeholders en al hun belangen is de bedrijfsvoering verdeeld in vier Business Areas; Aviation, Consumers, Real Estate en Alliances & Participations.

Aviation

Aviation is toegespitst op alle diensten die rechtstreeks te maken hebben met het luchtvaartproces. Men levert diensten en voorzieningen aan luchtvaartmaatschappijen en hun passagiers op Amsterdam Airport Schiphol.

Een belangrijke doelstelling is om concurrerend t.o.v. de andere grote Europese luchthavens te blijven. Om dit te bereiken moet kwalitatief hoogwaardige dienstverlening tegen concurrerende visit costs worden aangeboden. Daarbij wordt nadrukkelijk rekening gehouden met veiligheid en milieu.

Consumers

Consumers richt zich op het aanbieden van producten en diensten aan bezoekers. Men wil dat bezoekers van Schiphol zorgeloos op reis gaan en hen daarbij een unieke beleving bezorgen door een aantrekkelijk pakket producten en diensten aan te bieden. Dit gebeurt onder meer via moderne winkelvoorzieningen en internet.

Real Estate

Onder de business area Real Estate vallen alle commerciële vastgoedactiviteiten van Schiphol Group. Deze worden voornamelijk uitgevoerd door Schiphol Real Estate BV,

een 100% dochter van Schiphol Group. Deze heeft als hoofddoel het ontwikkelen van, beleggen in en exploiteren van gebouwen en gronden op en nabij luchthavens in binnen- en buitenland.

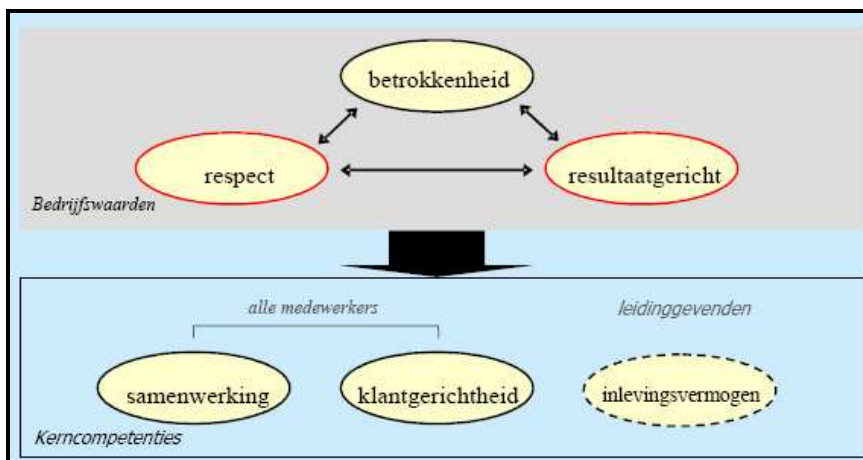
Alliances en Participations

Vanuit Alliances en Participations worden de (inter)nationale deelnemingen en de Nederlandse regionale luchthavens aangestuurd. Men heeft als doelstelling versterking van de positie van de binnenlandse regionale luchthavens die deel uitmaken van Schiphol Group en daarnaast zorgen voor risicospreiding door de export van de AirportCity-formule, al dan niet door samen te werken met of deel te nemen in buitenlandse luchthavens.

3.1.4. Organisatiecultuur

Organisatiecultuur is de gemeenschappelijke verzameling normen, waarden en gedragsuitingen gedeeld door de organisatieleden; de 'sociale lijm' die de leden aan de organisatie bindt.²² Binnen Schiphol Group wordt de organisatiecultuur beschreven als: *"Het je thuis voelen binnen het bedrijf en de manier van werken en denken binnen het bedrijf".*²³

Figuur 3, Managementmodel Bedrijfswaarden & Kerncompetenties



Schiphol Group heeft een open en informele bedrijfscultuur. In de personeelsmonitor van 2006 is het bovenstaande model gebruikt om de tevredenheid van medewerkers te onderzoeken. Hierin worden de bedrijfswaarden respect, betrokkenheid en resultaatgerichtheid in meegenomen die de kernwaarden van de organisatie vormen. Medewerkers zijn onmisbaar en zeer cruciaal voor Schiphol Group. De medewerkers dienen de kerncompetenties samenwerking en klantgerichtheid te beheersen. Om dit te realiseren en het niveau hoog te houden werkt men aan persoonlijke ontwikkelingen, waarbij rekening wordt gehouden met de levensfase waarin medewerkers verkeren. Leidinggevend dienen over inlevingsvermogen te beschikken m.b.t. de medewerkers.

²² <http://zakelijk.infonu.nl/diversen/15512-verandering-van-de-organisatiecultuur.html>

²³ Sluis, *Open Brief, Overleg vergadering directie & COR*

Bedrijfswaarden en kerncompetenties²⁴

Wat er met deze bedrijfswaarden en kerncompetenties wordt bedoeld hieronder worden weergegeven.

De leidinggevendenden binnen de organisatie hebben als kerncompetentie dat men betrokken dient te zijn met zijn/haar medewerkers en regelmatig feedback geeft over het functioneren en het beste uit zijn/haar medewerkers haalt. Als leidinggevende dient men open te staan voor ideeën en kritiekpunten. Binnen Schiphol Group moet er met respect voor elkaars standpunten worden samengewerkt. Bij een samenwerking dient er open en eerlijk gecommuniceerd te worden. Er wordt veel waarde gehecht aan het nakomen van gemaakte afspraken. De betrokkenheid van de medewerkers bij het bedrijf is een belangrijke indicator voor de arbeidsmotivatie. Betrokkenheid kan in vijf deelgebieden worden opgedeeld:

1. Gedragsbetrokkenheid: Mate waarin medewerkers bereid zijn 'een stapje extra te doen' als dat nodig is.
2. Arbeidssatisfactie
3. Cognitieve betrokkenheid: Positieve gedachte over het bedrijf
4. Continuïteitsbetrokkenheid: Mate van binding tussen medewerkers en het bedrijf
5. Affectieve betrokkenheid (sociale cohesie)

Een goede samenwerking tussen bedrijfsonderdelen, afdelingen en medewerkers is van essentieel belang. Het gemeenschappelijke Schiphol-belang dient boven het eigen (of afdelings-) belang gesteld te worden. Om tot een goede samenwerking te komen is het van belang dat er een goede werksfeer aanwezig is en worden ongewenste omgangsvormen niet getolereerd. Medewerkers dienen voldoende te functioneren. Wanneer dit niet gebeurt, heeft dit als gevolg dat de medewerker hierop wordt aangesproken. Tevens dienen medewerkers actief betrokken te zijn op kwaliteitsverbeteringen op de desbetreffende afdeling.

Milieu en Veiligheid

Schiphol heeft een grote invloed op de leefomgeving en het milieu. Dat vraagt om strenge regelgeving en zo zijn hier dus ook normen en regels voor opgesteld. Niet alleen voor het vliegen zelf, maar ook voor de andere bedrijvigheid op de luchthaven. Van de regels afwijken, mag alleen om veiligheidsredenen. Daarvoor is ook toestemming nodig van de ministers van V&W en VROM. Op het gebied van veiligheid legt Schiphol de lat heel hoog. Men biedt passagiers en luchtvaartmaatschappijen een hoge mate van veiligheid. Dat sluit aan bij de doelstelling een kwalitatief hoogwaardige luchthaven te zijn. Schiphol maakt een onderscheid tussen veiligheid (*safety*) en beveiliging (*security*). Veiligheid betekent dat men maatregelen neemt die letsel aan personen of schade of verlies aan vliegtuigen, bedrijfsmiddelen of infrastructuur zoveel mogelijk voorkomen. Beveiliging is er meer op gericht te voorkomen dat mensen met slechte intenties schade aan vliegtuigen of de luchthaven aanrichten.

Uiteraard voldoet Schiphol aan de nationale en internationale wet- en regelgeving op het gebied van veiligheid. Het Ministerie van Verkeer en Waterstaat controleert dat. Daarnaast heeft Schiphol extra veiligheidsmaatregelen met betrekking tot:

- de brandweer;
- het verkeer;
- de luchtvaartveiligheid;
- en de ARBO.

²⁴ Bron: Boek: Jaarverslag Schiphol Group 2008

3.2. De Facilitaire Afdeling

De facilitaire afdeling is een onderdeel van de Staforganisatie Human Resources organiek ondergebracht binnen Schiphol Group. Binnen de facilitaire dienst werken 31 medewerkers, verdeeld over 28 FTE's, organisatorisch ondergebracht in een front- en backoffice afdeling. De facilitaire dienst richt zich op het verlenen van een efficiënte facilitaire ondersteuning aan alle medewerkers van Schiphol Group, zodat zij zich optimaal kunnen richten op hun hoofdwerkzaamheden en daardoor in staat worden gesteld om de strategische ambitie van Schiphol Group te verwezenlijken.

3.2.1 Facilitaire Organisatie

De Facility Manager staat aan het hoofd van de facilitaire afdeling. Deze afdeling is opgesplitst in een front- en backoffice. De front office bestaat uit medewerkers van Facilitaire Diensten Centrum (hierna FDC te noemen), ook wel beter bekend als 4444.

De backoffice is opgesplitst in de afdeling huisvesting en facilities. Onder het beheer van huisvesting vallen de volgende diensten; verhuur m², meubilair, bedrijfskleding, BHV, beveiliging en receptie, schoonmaak, catering en evenementen, koffie- en snackautomaten, groenvoorziening en bloemen, vergaderzalen, sport- en fitnessfaciliteiten. Onder het beheer van facilities vallen postkamer, copyprint, magazijn en transport. Voor het organogram van de huidige situatie zie bijlage 4.

Catering, schoonmaak en beveiliging zijn uitbesteed. Deze diensten vereisen een specialistische aanpak, ervaring en kennis. Vanwege de grootte van Schiphol Group is het daarom tactisch om deze diensten uit te besteden.

De facilitaire afdeling zorgt zelf door middel van accountmanagement, dat zij op de hoogte blijven van veranderingen in de organisatie en medewerkers. Bij projecten worden ook regelmatig coördinatoren van huisvesting betrokken, zodat zij de facilitaire aandachtspunten kunnen verzorgen.

3.2.2 Businessplan FD²⁵

Elk jaar wordt er door de FD een businessplan op, waarin missie, visie, doelstelling, strategie en de concrete doelen voor het desbetreffende jaar in staat opgesteld. Op dit moment zijn de doelen gesteld met betrekking tot een regieorganisatie.

Missie

Wij faciliteren de beste werkomgeving waarin de Business Units van Schiphol optimaal ondersteund worden in het realiseren van de ondernemingsdoelstellingen.

Visie

Wij streven onze missie na door als regievoerder een optimale afstemming te realiseren tussen enerzijds de klantvraag en anderzijds het leveranciersaanbod (in-/extern) binnen de kaders van de Corporate Strategie.

Doelstelling

Medewerkers van de Schiphol Group een professionele dienst bieden die de facilitaire- en huisvestingprocessen organiseert en daarbij de hoger gelegen Corporate doelstellingen bewaakt.

²⁵ Bron: Presentatie Richard Hartendorp, Facilitaire Dienst 'Nieuwe Stijl', januari 2009.

3.3. Conclusie

Schiphol Group bestaat uit verschillende Business Units die zich bezig houden met het opzetten en beheren van een AirportCity. Schiphol is een stad die 24 uur per dag diensten aanbiedt aan passagiers, bezoekers en bedrijven die op de luchthaven aanwezig zijn. De cultuur binnen Schiphol Group is open en informeel. De facilitaire organisatie draagt direct bij aan het primaire proces door de medewerkers van Schiphol Group optimaal te faciliteren, waarbij sprake is van een verbeteringsproces van de bedrijfsvoering.

HOOFDSTUK 4 HUIDIGE EN GEWENSTE SITUATIE

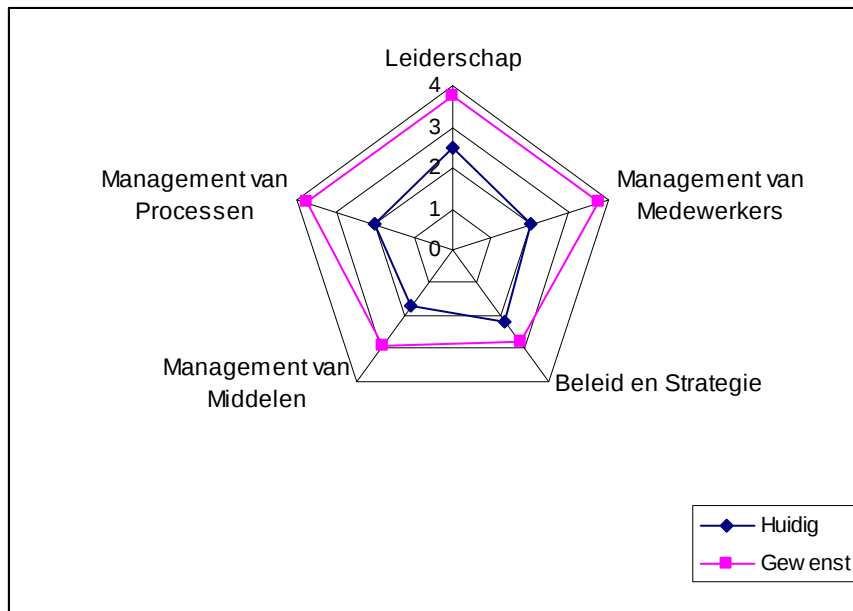
Voor het beschrijven van de huidige en gewenste situatie zijn er gegevens verzameld vanuit de backoffice door middel van een enquête. Deze enquête en de bijbehorende datamatrices zijn te vinden in bijlage 5. Ook zijn er gesprekken gevoerd met de interne medewerkers om meer gedetailleerde informatie te vergaren. In dit hoofdstuk worden de resultaten uit de enquête beschreven en van hieruit de huidige en gewenste situatie bekend gemaakt.

Zoals te zien in bijlage 5 is het gebruikte model opgedeeld in vijf aandachtsgebieden volgens het INK-Managementmodel. Deze vijf aandachtsgebieden zijn weer onderverdeeld in prestatie indicatoren. Per prestatie indicator is aangegeven door de medewerkers van de backoffice, in welke ontwikkelingsfase²⁶ zij zich op het moment bevinden. De gewenste situatie is door middel van een brainstormsessie met de medewerkers van de backoffice bepaald. Hieronder zal allereerst aangegeven worden, waar de backoffice zich in de huidige situatie bevindt. Daarna wordt duidelijk wat de gewenste situatie zal zijn. De organisatie zou graag één of meerdere ontwikkelingsfasen opschuiven. Welke handvaten daarvoor aangereikt zullen worden, wordt duidelijk in hoofdstuk 5.

4.1. Verwerking van de data in het spinnenwebmodel

De meetgegevens uit de enquête en interviews worden hieronder grafisch weergegeven in een spinnenwebmodel. Dit model geeft een totaal overzicht van de huidige en de gewenste situatie. Op deze manier kan in één oogopslag de positie van de organisatie bepaald worden.

Figuur 4, Spinnenweb huidige en gewenste situatie



²⁶ De ontwikkelingsfasen zijn terug te vinden in hoofdstuk 2.

4.2. Leiderschap

Huidige situatie:

Als er naar de organisatiestructuur wordt gekeken, is de backoffice nu intern georiënteerd en centraal georganiseerd. Dit betekent dat de backoffice eigenlijk teveel met de eigen organisatie bezig is en te weinig inspeelt op de wensen van de klant. Binnen de facilitaire organisatie vinden diverse organisatieontwikkelingsprojecten plaats, maar die hebben nog geen duidelijke samenhang en structuur. Er worden op het moment informatiesystemen gebruikt voor deelactiviteiten. Het systeem dat gebruikt wordt is Nordined. Het systeem wordt eigenlijk weinig gestructureerd gebruikt. De backoffice van de facilitaire dienst werkt al met KPI's (Kritieke Prestatie Indicatoren), hierdoor kan de kwaliteit van de producten en diensten bewaakt worden. De leiderschapsstijl binnen de facilitaire afdeling is eigenlijk dat alles in samenspraak gaat met de medewerkers, maar dat de leider uiteindelijk bepaalt.

Gewenste situatie:

De organisatiestructuur is klant georiënteerd en centraal georganiseerd. De organisatie zal meer kunnen inspelen op de wensen van de klant. Uiteindelijk zal de ontwikkeling van de facilitaire dienst bewust gestructureerd gebeuren en de organisatie ontwikkeling is geïntegreerd in alle facetten van de bedrijfsvoering. Om informatie te verkrijgen over de prestaties van de facilitaire dienst, zal de facilitaire afdeling een integraal informatiesysteem gebruiken, dat de prestaties als samenhangend geheel presenteert. Het systeem hiervoor zal Nordined zijn. Het werken met KPI's wordt meer ingebed in de organisatie en er zal meer op gestuurd worden. De manager heeft een managementstijl die aangeduid wordt met participating. Tijdens de regie platformbijeenkomst (zie bijlage 2) is gebleken dat deze leiderschapsstijl aansluit bij een facilitaire regieorganisatie. Deze managementstijl betekent dat de medewerkers initiatieven nemen en eigen verantwoordelijkheden hebben. De leider zal hierin deelnemen.

4.3. Management van medewerkers

Huidige situatie:

Op het gebied van competenties zijn de medewerkers vooral deskundig binnen hun eigen vakdiscipline/werkzaamheden. Het personeel van de facilitaire dienst krijgt de mogelijkheid om zich te ontwikkelen door middel van het volgen van cursussen of andere manieren om bij te scholen. Het management bepaalt samen met de medewerkers welke opleidingen/trainingen er nodig zijn. Dit gebeurt in individuele gesprekken over de loopbaanontwikkeling op basis van een persoonlijk plan. Daarnaast worden er periodiek functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken gehouden. Om stuurinformatie te krijgen vanuit de medewerkers van de facilitaire dienst, wordt de medewerkertevredenheid gemeten door middel van een instrument (een enquête). De actiepunten die daar uit voort komen worden niet gestructureerd doorgevoerd.

Gewenste situatie:

Op het gebied van competenties moeten de medewerkers beschikken over de noodzakelijke competenties en opleidingen op hoger niveau om professioneel te zijn. Volgens Iwan Liem is het van groot belang dat de medewerkers vooral beschikken over groot analytisch vermogen, en dat er goed samengewerkt kan worden. Dit blijkt ook uit het competentieprofiel in bijlage 6. Het personeel van de facilitaire dienst krijgt de mogelijkheid om zich verder te ontwikkelen door middel van het volgen van cursussen of andere manieren om zich bij te scholen. Het management bepaalt samen met de medewerkers welke opleidingen/trainingen er nodig zijn. Periodiek worden er functioneringsgesprekken, beoordelingsgesprekken en gesprekken ten aanzien van de individuele loopbaanontwikkeling gehouden. Aanvullend op de gesprekken over de individuele loopbaanontwikkeling vinden er plannings-/coachingsgesprekken met de medewerker plaats. De medewerkertevredenheid wordt door middel van een instrument (enquête) gemeten. Dit gebeurt om stuurinformatie vanuit de medewerkers te verkrijgen. De resultaten van de meting worden structureel door een onafhankelijke/externe met medewerkers besproken en de actiepunten worden structureel doorgevoerd.

4.4. Beleid en strategie

Huidige situatie:

De facilitaire organisatie heeft een eigen financiële resultaatverantwoordelijkheid conform het marktbudget en werkt kostendekkend waarbij geldt: overschot = toeval. Resultaatbestemming is dus niet aan de orde. Voor de standaard collectieve dienstverlening geldt een gedwongen winkelnering en voor de aanvullende/variabele dienstverlening geldt een vrije winkelnering. Dit is de huidige en tevens ook de gewenste situatie. De facilitaire organisatie heeft interne klanten, organisaties die aan de moederorganisatie gelieerd zijn als klant en streeft ernaar meer externe klanten aan te trekken. Beleidsbepaling wordt door de facilitaire dienst zelf gedaan. De facilitaire afdeling toetst haar kaders aan die van de moederorganisatie. De facilitaire dienst doet voorstellen, maar de directie bepaalt uiteindelijk. Indien we naar de positie kijken van de facilitaire dienst ten opzicht van de moederorganisatie is dat een beherende positie. De facilitaire dienst heeft zowel uitvoerings- als resultaatverantwoordelijkheid, een gedeelte van de facilitaire diensten wordt uitbesteed waardoor er meer tijd vrij komt voor strategische en tactische vraagstukken. De rol van de facility manager is gesprekspartner van de directie op operationeel en tactisch niveau op dit moment.

Gewenste situatie:

De facilitaire organisatie wil resultaatverantwoordelijkheid ten aanzien van het te behalen rendement inclusief een percentage Return on Sales, dat weer in diverse projecten geïnvesteerd kan worden. Ook kan het eventuele overschot ingezet worden als reserve voor het dekken van risico's. In de gewenste situatie blijft gedwongen winkelnering bestaan zoals in de huidige situatie beschreven. De huidige positie ten opzichte van de moederorganisatie 'beheerder', maar dat moet getransformeerd worden naar 'regisseur'. Dan krijgt de organisatie resultaatverantwoordelijkheid, selecteert facilitaire dienstverleners in opdracht van het lijnmanagement en blijft betrokken bij de output. Dat gebeurt nu al op het gebied van catering. De klant vraagt bij het FDC een offerte aan, deze wordt doorgestuurd naar de manager catering van Avenance. Het verdere contact loopt tussen de klant en de manager van Avenance. Uiteindelijk wordt de output wel teruggekoppeld naar het FDC.²⁷ De rol van de facility manager zal gesprekspartner van de directie op tactisch en strategisch niveau zijn.

4.5. Management van middelen

Huidige situatie:

De facilitaire dienst baseert zijn budget op het voorafgaande jaar, het lopende jaar op basis van bijstelling van de jaarverwachting en op de inschatting van het komende jaar. Verder is het budget gecentraliseerd bij de facilitaire dienst. Binnen de facilitaire dienst is het budget verdeeld over de verschillende accounts. Doorbelasting vindt plaats op basis van reële kosten aan de hand van een verdeelsleutel.

Gewenste situatie:

Het budget van de facilitaire dienst is gebaseerd op een combinatie van inschattingen en planningen voor het komende jaar en de in DVO's (dienstverleningsovereenkomsten) verwachte afzet. Verder is het budget voor de collectieve/standaard dienstverlening gecentraliseerd (bij de facilitaire dienst) en is het budget voor de aanvullende/variabele dienstverlening gedecentraliseerd (bij de verschillende afdelingen). Wat de collectieve/standaard en aanvullende/variabele dienstverlening inhouden is nog niet bepaald. Graag ziet de facilitaire dienst dat de kosten worden doorbelast tegen marktconforme prijzen.

4.6. Management van processen

Huidige situatie:

Processen binnen de facilitaire dienst zijn gedeeltelijk en hoofdzakelijk in schema's en procedures vastgelegd. Op deze manier bestuurt en beheerst de facilitaire dienst zijn processen. Sturing vindt plaats op prestaties en op de kosten van de output. De procesverantwoordelijkheid licht bij het lijnmanagement, de coördinator diensten, coördinator frontoffice en de facility manager. Er zijn bij het management gestructureerde plannen vastgesteld om te verbeteren en te vernieuwen, alleen de input van de medewerkers, klanten, leveranciers en omgeving is hierbij niet gestructureerd meegenomen. Dit laatste heeft waarschijnlijk te maken met het nog niet klantgeoriënteerde werken van de facilitaire afdeling.

²⁷ Bron: Interview met mw. Kortekaas, accounthouder Catering.

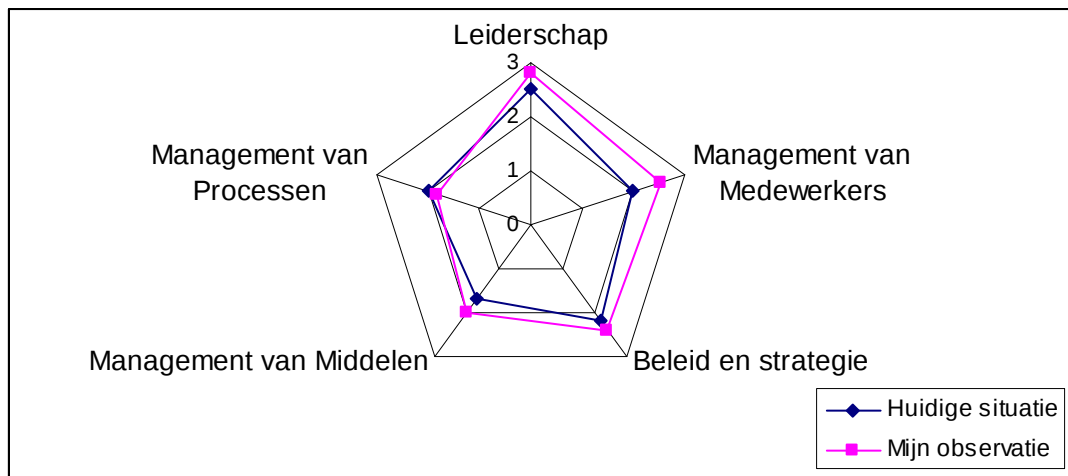
Gewenste situatie:

De processen binnen de facilitaire dienst zijn vastgelegd in procesbeschrijvingen en worden structureel en integraal bestuurd, gemeten, geanalyseerd en bijgestuurd. Op deze manier bestuurt en beheerst de facilitaire dienst zijn processen. Om te sturen op prestaties bestuurt de facilitaire dienst integraal de processen op basis van kritische succesfactoren, die zijn vastgesteld op basis van klant- en leveranciersinformatie en op basis van informatie uit de omgeving. De procesverantwoordelijkheid ligt zo laag mogelijk in de organisatie. Het verbeteren en vernieuwen van processen is ondergebracht in systemen waarin informatie van management, medewerkers, klanten, leveranciers en omgeving zijn opgenomen.

4.7. Eigen observatie huidige situatie

Hieronder wordt een spinnenwebmodel weergegeven van mijn eigen observatie wat betreft de huidige situatie.

Figuur 5, spinnenweb eigen observatie



Mijn observatie is gebaseerd op daadwerkelijk observeren en het afnemen van interviews. Tijdens de interviews is er een eigen visie ontwikkeld wat betreft de aandachtsgebieden. Uit het bovenstaande spinnenweb blijkt dat mijn observatie grotendeels overeenkomt met de resultaten van de afgenomen enquêtes. Wat betreft het aandachtsgebied leiderschap, denk ik dat de facility manager tegen fase 3 aanzit. Op het moment geeft de leider de medewerkers als veel eigen verantwoordelijkheid. Ook delegeert de leider taken aan de medewerkers.

4.7. Conclusie

Aan de hand van de enquête van de huidige situatie, kan geconcludeerd worden dat de facilitaire organisatie van Schiphol Group zich op dit moment bevindt in ontwikkelingsfase II. De medewerkers geven aan de hand van de prestatie indicatoren aan, dat ze op het moment een Vraaggerichte Facilitaire organisatie zijn. Uit het spinnenweb met resultaten uit eigen observatie blijkt dat deze grotendeels overeenkomen met de resultaten uit de gehouden enquêtes. Het gewenste doel is om naar een regieorganisatie te transformeren. Welke stappen daarvoor genomen moeten worden kunt u terugvinden in het volgende hoofdstuk.

HOOFDSTUK 5 OP WEG NAAR REGIE

In dit hoofdstuk zal beschreven worden welke acties er binnen de facilitaire dienst doorgevoerd moeten worden om naar de nieuwe, gewenste situatie te kunnen transformeren. Deze acties zullen aan de hand van de aandachtsgebieden van het INK-Managementmodel worden beschreven. Alleen de belangrijkste prestatie indicatoren van het ontwikkelingsplan naar regie worden beschreven. De aspecten waarop de organisatie al in de gewenste situatie verkeerd, zijn in dit hoofdstuk niet opgenomen.

5.1. Leiderschap

De manier waarop de leiding de organisatie op koers houdt en inspireert tot voortdurende verbetering.

5.1.1. Leiderschapsstijl

Gewenste situatie:

De facility manager zal een 'participating' houding aan moeten nemen. Dit betekent dat de medewerkers van de backoffice (hierna regisseur te noemen) eigen initiatieven zullen moeten nemen en dat ze veel eigen verantwoordelijkheden zullen krijgen. De facility manager neemt hier in deel.

Acties:

- De regisseurs nemen initiatieven.
- De leider delegeert taken en verantwoordelijkheden.
- De leider neemt een mentorrol²⁸ aan, dit betekent dat de leider gericht is op de ontwikkeling van medewerkers. De leider communiceert effectief vanuit inzicht in zichzelf (rol) en anderen (taken en competenties).
- De taken en verantwoordelijkheden van de regisseurs worden duidelijk beschreven in een handboek.
- Deze taken en verantwoordelijkheden worden gecommuniceerd naar de medewerkers.

Voordelen en nadelen:

1. Voordelen:

- Omdat de facility manager taken delegeert, krijgt hij meer tijd om zich bezig te gaan houden met tactische en strategische zaken en minder op operationeel gebied.
- De manager is niet meer overal verantwoordelijk voor, de medewerkers zijn zelf verantwoordelijk voor de eigen accounts.
- Het besturen, verbeteren en bijsturen van processen gebeurt niet meer door de manager, maar door de regisseurs zelf. Omdat de medewerkers dagelijks met de eigen processen te maken hebben, hebben ze er een betere kijk op.
- De medewerkers gaan zich verantwoordelijk voelen voor de eigen accounts en ondervinden meer uitdaging in hun werk.

2. Nadelen:

- Niet alle medewerkers kunnen omgaan met eigen verantwoordelijkheid over de taken en processen.
- De facility manager zal een andere leiderschapsstijl moeten ontwikkelen.

²⁸ Bron: Boek: Quinn e.a., Handboek Managementvaardigheden, derde editie, blz. 37.

5.1.2. Organisatiestructuur

Gewenste situatie:

De gewenste situatie zou zijn dat de organisatiestructuur van de backoffice klant georiënteerd en centraal georganiseerd wordt.

Acties:

- Contractmanager verantwoordelijk maken voor accounts. Dit kan door middel van een matrix organisatie waarbij de medewerkers naast een aantal specialiteiten ook integraal verantwoordelijk zijn voor een account. Nu is het klantcontact nog primair besteed aan de accountmanager.
- Breder aanbod voor de klant. Verschillende klanten hebben specifieke vragen. Als de vraag van de klant niet in het aanbod zit, dan krijgt de klant vaak nee te horen. Daarmee is de organisatie erg aanbod gestuurd. De organisatie zou graag meer vraag gestuurd willen zijn. Geen vast pakket, maar precies leveren wat de klant voor zijn of haar proces nodig heeft.

5.1.3. Informatiesystemen

Gewenste situatie:

Een integraal informatiesysteem zal de prestaties van de backoffice als samenhangende geheel presenteren.

Acties:

- Een zogenaamd dashboard creëren. Om een auto te besturen heb je een dashboard nodig. Dat geldt ook voor het aansturen van een proces. In de bestaande situatie komt de procesinformatie uit vele verschillende bronnen. Dat is complex in het beheer vaak niet betrouwbaar. Als de managementinformatie uit één systeem opgenomen zou kunnen worden, dan zou dat het beheer en de betrouwbaarheid ten goede komen. Maar ook voor het uitbrengen van managementrapportages naar de klant. De klant wil immers ook zien wat hij verbruikt. Op het moment wordt daar het FMIS systeem voor gebruikt. Maar afgelopen jaar is er ontdekt dat relevante informatie ontbreekt of niet gegeneerd kan worden in een standaard applicatie. Als er informatie aan de klant verstrekt moet worden, dan kost dat dikwijls veel tijd. Ook kunnen er fouten in het systeem voordoen en is het systeem moeilijk te beheren. Aan dit probleem wordt op het moment gewerkt.
- Dashboard verder ontwikkelen en de medewerkers informeren.

5.2. Management van Medewerkers

De manier waarop de organisatie in het licht van de visie en missie de kennis en inzet van de medewerkers maximaal benut.

5.2.1. Opleidingsbeleid

Gewenste situatie:

Door de verandering naar een regieorganisatie, zal de backoffice medewerker in competenties moeten veranderen. Werken binnen een vraaggerichte facilitaire organisatie is anders dan werken in een regieorganisatie. De competentieprofielen zijn verzwaard en kunt u terugvinden in bijlage 6.

Acties:

- Alleen medewerkers aannemen met minimaal een afgeronde HBO Facility Management opleiding.

- De medewerkers beschikken minimaal over HBO denk- en werkniveau.
- De competenties ²⁹waarover de medewerkers moeten beschikken worden afgeleid van de doelstelling van de organisatie. Is bijvoorbeeld veiligheid een belangrijk doel binnen de organisatie, dan gaan de medewerkers een veiligheidsopleiding doen om dat doel te bereiken.³⁰

Voordelen en nadelen:

1. Voordelen:

- De medewerkers beschikken allemaal over een facilitaire achtergrond. Door middel van trainingen en cursussen kunnen de competenties verder ontwikkeld worden.

2. Nadelen:

- Medewerkers die al sinds jaar en dag binnen de organisatie werken, maar geen HBO Facility Management hebben gedaan, worden op deze geacht om de studie alsnog te gaan doen.

5.2.2. Stuurinformatie vanuit de medewerkers

Gewenste situatie:

De medewerkertevredenheid wordt jaarlijks door middel van een instrument gemeten. De resultaten worden structureel door een onafhankelijke partij met de medewerkers besproken, waarbij de actiepunten structureel worden doorgevoerd in de werkprocessen.

Acties:

- Er moet een enquête worden opgesteld welke de medewerkertevredenheid jaarlijks zal meten.
- De resultaten worden besproken binnen de backoffice van de facilitaire dienst en de facility manager bepaald welke resultaten tot concrete actiepunten leiden.

Voordelen en nadelen:

1. Voordelen:

- Doordat de resultaten uit het onderzoek binnen de backoffice worden besproken en er acties worden uitgezet, zorgt de facility manager ervoor dat er ook daadwerkelijk iets gebeurt met de resultaten.
- De facility manager krijgt inzicht op problemen en dan daarop sturen.
- De medewerkers worden meer betrokken bij de gewenste verbeteringen.

2. Nadelen:

- Het systeem is gevoelig voor momentopname. Op het moment zit Schiphol Group in een reorganisatie, dat kan andere resultaten opleveren dan een andere situatie.

²⁹ De gestelde competenties zijn terug te vinden in bijlage 6.

³⁰ Bron: Interview Iwan Liem, Facility Manager Corus BV.

5.2.3. Competenties van medewerkers

Gewenste situatie:

De medewerkers van de backoffice van de facilitaire dienst moeten op hoger niveau professioneel zijn om aan te sluiten bij de gewenste organisatieontwikkeling.

Acties:

- Gewenste competentieprofielen en functie eisen opstellen voor de functie van regisseur.
- Een POP (Persoonlijk Ontwikkel Plan) opstellen zodat de medewerkers kunnen doorgroeien naar het gewenste niveau.
- Nieuw personeel met een afgeronde HBO Facility Management opleiding werven.
- Afvloeiing van deel huidig personeel backoffice via natuurlijk verloop of ergens anders in de organisatie plaatsen.

Voordelen en nadelen:

1. Voordelen:

- Er zijn snel nieuwe medewerkers van de vereiste kwaliteit beschikbaar die de organisatieontwikkeling verder kunnen stimuleren.

2. Nadelen:

- Een POP opstellen voor een medewerker die niet aan de functie eisen voldoet kost geld, tijd en inzet.
- Niet iedereen heeft de ambitie of motivatie om door te groeien binnen een bedrijf.

5.3. Management van Processen

De manier waarop de organisatie in het verlengde van strategie en beleid haar processen identificeert, ontwerpt, beheerst, en waar nodig verbeterd of vernieuwd.

5.3.1. Besturen en beheersen

Gewenste situatie:

De processen zijn vastgelegd in procesbeschrijvingen en worden structureel en integraal bestuurd, gemeten, geanalyseerd en bijgestuurd.

Acties:

- Leg de processen vast in een Administratieve Organisatie Handboek³¹ en gebruik daarbij een bepaalde normering.
- Inbedden van de procesbeschrijvingen in de organisatie.
- Bestuur, meet, analyseer en stuur de processen bij met behulp van het FMIS systeem.
- Bestuur, meet, analyseer en stuur de processen bij aan de hand van de resultaten uit klachtenmanagement, klanttevredenheidonderzoeken en medewerkertevredenheid onderzoeken.

Voordelen en nadelen:

1. Voordelen:

- Alle processen worden duidelijk vastgelegd. De certificering dwingt ertoe om dit goed bij te houden.
- Alle relevante informatie voor de besturing van de backoffice staat in het systeem. Dit wordt bereikt door vast te stellen welke informatie je uit het systeem wilt hebben

³¹ Bron: Interview Mw. van Wijk, het AO Handboek wordt gehanteerd binnen de organisatie.

om de organisatie te kunnen inrichten en bijsturen. Vervolgens wordt bepaald welke informatie er in het systeem vastgelegd moet worden.

2. Nadelen:

- Een normering zegt alleen iets over de manier waarop het proces ingericht wordt en of dit consequent uitgevoerd wordt. Het bepaald niet hoe goed, duur etc een proces is, en geeft dus niet aan of dit de beste manier is. Wel is duidelijk dat de klant centraal staat op deze manier.
- Certificering kan leiden tot grote administratieve lasten.
- Er moet bepaald worden wie op welke manier met het FMIS systeem kan werken. Er moeten lees- en schrijfrechten aan medewerkers toegekend worden. Anders bestaat het gevaar dat iedereen van alles in het FMIS kan veranderen.

5.3.2. Prestatiesturing

Gewenste situatie:

De facilitaire organisatie stuurt de processen aan op basis van prestatie indicatoren, die gebaseerd zijn op kosten, opbrengsten en informatie van klanten.

Acties:

- Stel Kritieke Prestatie Indicatoren (KPI's)³² op en zorg dat de medewerkers hiermee bekend worden gemaakt. De KPI's zullen inzicht geven in de kwaliteit van diensten, de dienstverlening zelf en de gestelde doelen.
- Stel Service Level Agreements (SLA's) op. Een SLA is een contract tussen klant en leverancier over het te leveren niveau en type service.³³ geven inzicht in gemaakte afspraken over te verlenen diensten, geven het kwaliteitsniveau weer.
- Medewerkers bekend maken met Responsible Accountable Consulted Informed (RACI)³⁴, in dit overzicht is vastgelegd wie voor welk proces verantwoordelijk is, wie er eindverantwoordelijk is en wie welk budget beheert.
- Volgens Henk van der Sluis, momenteel directeur van de organisatie Facility Improvement, is het erg belangrijk dat de regisseur zich richt op ontwikkelingen, innovaties en procesverbeteringen.

Voordelen en nadelen:

1. Voordelen:

- Doordat de KPI's en de SLA's zijn vastgelegd, weten de medewerkers van de backoffice wie verantwoordelijk is voor welk proces en welke doelstelling aan dat proces hangt.
- Doordat er RACI is opgesteld, kunnen de medewerkers terugvinden wie verantwoordelijk is voor welk proces. Zo kunnen misverstanden worden voorkomen.

2. Nadelen:

- Organisatie kan star worden, er is geen ruimte meer voor flexibiliteit.

³² Een overzicht van de huidige KPI lijst is te vinden in bijlage 7.

³³ <http://www.businessissues.nl/index.asp?ContentID=3036>

³⁴ Een overzicht van de RACI lijst is te vinden in bijlage 7.

5.3.3. Procesverantwoordelijkheid

Gewenste situatie:

De procesverantwoordelijkheid ligt zo laag mogelijk in de organisatie.

Acties:

- Processen inzichtelijk maken, dan kan precies worden vastgelegd hoe de processen verlopen.³⁵
- Regisseur budget verantwoordelijk maken.
- Regisseur eindverantwoordelijkheid over processen geven.

Voordelen en nadelen:

1. Voordelen:

- Elke backoffice medewerker, regisseur, is zelf verantwoordelijk voor de processen die beheerd worden. Ook is de regisseur zelf verantwoordelijk voor het budget. Zo is er maar één aanspreekpunt voor de processen die door deze regisseur worden beheerd, en neemt dat werk uit handen van de facility manager.
- Medewerkers ondervinden meer uitdaging in het werk doordat ze meer eigen verantwoordelijkheden krijgen.

2. Nadelen:

- De facility manager zit minder dicht op alle processen, dit kan door hem als nadeel worden ondervonden.

5.3.4. Verbeteren en vernieuwen

Gewenste situatie:

Het verbeteren en vernieuwen van processen is ondergebracht in een informatiesysteem (FMIS) waarin informatie van management, medewerkers, klanten, leveranciers en omgeving zijn opgenomen.

Acties:

- Stel functionele eisen op voor het informatiesysteem, welke informatie moet er geleverd kunnen worden.
- Stel een programma van eisen op (PvE) voor de aanschaf of uitbreiding van bestaande systemen.

Voordelen en nadelen:

1. Voordelen:

- Het informatie systeem levert alleen de gevraagde informatie, doordat er eisen aan het systeem gesteld zijn.

³⁵ Naar aanleiding van een gevoerde discussie tijdens bijeenkomst 'Regie Organisaties' op 6-05-09.

5.4. Belangrijkste adviezen

Aan de hand van het bovenstaande stappenplan, zullen de belangrijkste adviezen hieronder gedefinieerd worden. Deze worden op volgorde van de belangrijkste organisatiegebieden beschreven.

Leiderschap

- De leider neemt een 'participating' houding aan. Op deze manier krijgen de regisseurs de mogelijkheid om eigen initiatieven te nemen. Ook zullen ze veel verantwoordelijkheid krijgen wat zal stimuleren tot meer uitdaging in het werk.
- De taken en verantwoordelijkheden van iedere regisseur worden vastgelegd in een handboek en gecommuniceerd naar de medewerkers.
- Regisseurs verantwoordelijk maken voor accounts.
- Dashboard creëren.

Management van Medewerkers

- Alleen regisseurs aannemen die beschikken over minimaal een afgeronde HBO Facility Management opleiding en HBO werk- en denk niveau.
- Klanttevredenheidsonderzoek uitzetten, naar aanleiding van resultaten concrete acties uitzetten.
- Competentie profielen en functie eisen opstellen voor de functie van regisseur.
- POP opstellen als medewerkers willen bijleren en doorgroeien.
- Afvloeiing personeel backoffice via natuurlijk verloop of ergens anders in de organisatie plaatsen.

Management van Processen

- Functionele eisen opstellen voor het informatiesysteem (FMIS), welke informatie moet er door het systeem geleverd kunnen worden.
- Alle processen vastleggen in een FMIS, zo wordt overzichtelijk gemaakt wat de processen inhouden.
- Bestuur, meet, analyseer en stuur de processen bij met behulp van het FMIS.
- KPI's opstellen. Zo wordt inzichtelijk gemaakt wat de kwaliteitseisen zijn van de diensten en wat de gestelde doelen zijn.
- SLA's opstellen, deze zullen inzicht geven in de kwaliteit van de diensten die geleverd worden.
- RACI opstellen en bijwerken, ook is het nodig om de medewerkers te informeren op dit gebied.
- Regisseur budgetverantwoordelijk maken en eindverantwoordelijkheid over processen geven.

Ook zou ik willen adviseren naar aanleiding van het interview met Dr. Iwan Liem om de Facility Management Regie Scan³⁶ uit te voeren binnen de gehele facilitaire organisatie. De regiescan is door de stichting F-MEX ontwikkeld voor het meten van facilitaire organisaties die zich willen ontwikkelen richting de regieorganisatie of zich al in deze positie bevinden. Door middel van de regiescan wordt er een diagnose gesteld die inzicht geeft in diverse onderdelen van de facilitaire organisatie. De scan wordt door het managementteam en medewerkers uit diverse lagen van de organisatie ingevuld waardoor er een volledig beeld ontstaat, waarbij mogelijk klanten en leveranciers betrokken kunnen worden.

³⁶ Een voorbeeld van de Regie Scan is te vinden in bijlage 8.

Uiteindelijk levert dit een rapport op dat weergeeft in hoeverre de organisatie zich heeft ontwikkeld richting de regieorganisatie. In dit rapport wordt een onderscheid gemaakt tussen de huidige situatie (IST) en de gewenste situatie (SOLL). Op deze manier ontstaat er een referentiepunt voor de facilitaire organisatie. Hieruit kan worden afgeleid welke stappen er genomen moeten worden om het gewenste toekomstige resultaat te behalen

De regiescan is ontwikkeld door een koppeling te realiseren van een kwaliteitsspin gebaseerd op de Kritische Succes (Kwaliteit) Factoren, een Maturity tool gebaseerd op het EFQM-model, Balanced scorecard (BSC) en een regiemodel gebaseerd op tien kritische regiefactoren. Deze drie modellen samengevoegd leveren een eenduidig regiemodel op met een bijbehorende scan.

Deze regiescan wordt afgenomen door middel van stellingen. Deze stellingen zijn gebaseerd op prestatie indicatoren die gekoppeld zijn aan kritische regiefactoren. Door het maken van keuzes in deze stellingen wordt er uiteindelijk bepaald in welke fase de facilitaire organisatie zich bevindt. Dit kan per regie indicator verschillen. In het rapport wordt een onderscheid gemaakt tussen deze indicatoren waardoor het voor de facilitaire organisatie inzichtelijk wordt waar ontwikkeling richting de regieorganisatie mogelijk is en/of waar dit al bereikt is.³⁷

Er is door de facilitaire organisatie van Schiphol Group gekozen om nog even te wachten met het uitvoeren van de regiescan. De scan is vorig jaar ontwikkeld en staat nog in de kinderschoenen. Er zijn nog geen collega bedrijven die de scan al hebben uitgevoerd, en de scan bestaat nog uit erg veel vragen. Gewacht wordt eigenlijk op positieve resultaten. De scan is in eerste instantie ontwikkeld met duizend vragen. Omdat het invullen van deze vragen erg veel tijd vergt van bedrijven is het aantal terug gedrongen naar zeshonderd. De regiescan ontwikkelt een model om de hele facilitaire organisatie te transformeren naar een regieorganisatie. Schiphol Group heeft ervoor gekozen om eerst de backoffice te transformeren naar regie, door middel van dit onderzoek, en daarna het overige deel van de organisatie te veranderen.

5.5. Conclusie

Zoals te lezen in dit hoofdstuk moeten er nog een aantal stappen worden gezet voordat de backoffice van de facilitaire organisatie van Schiphol Group zich in regie bevindt. Indien de facility manager de bovenstaande stappen doorvoert, begint de transformatie naar regie vorm te krijgen. Hoe de stappen in de facilitaire organisatie doorgevoerd moeten worden, zal duidelijk worden in het implementatieplan. Dit implementatieplan is uitgewerkt in het volgende hoofdstuk.

³⁷ <http://www.f-mex.com/pages/best-practice/regiescan.php>

HOOFDSTUK 6 IMPLEMENTATIE VAN DE VERBETERPUNTEN

Om het stappenplan dat gaat leiden tot de gewenste situatie te ondersteunen, is er een implementatieplan opgesteld. Deze wordt weergegeven op de volgende pagina. De drie belangrijke organisatiegebieden uit het INK-Managementmodel en de bijbehorende acties zullen de facilitaire dienst op weg brengen naar regie. Er wordt duidelijk welke acties er genomen moeten worden, wie daar verantwoordelijk voor is en welk tijdpad daarbij hoort.

6.1. Conclusie

Indien het tijdpad van het implementatieplan wordt gevolgd, zal de backoffice van de facilitaire dienst van Schiphol Group binnen een jaar transformeren naar een regieorganisatie.

HOOFDSTUK 7

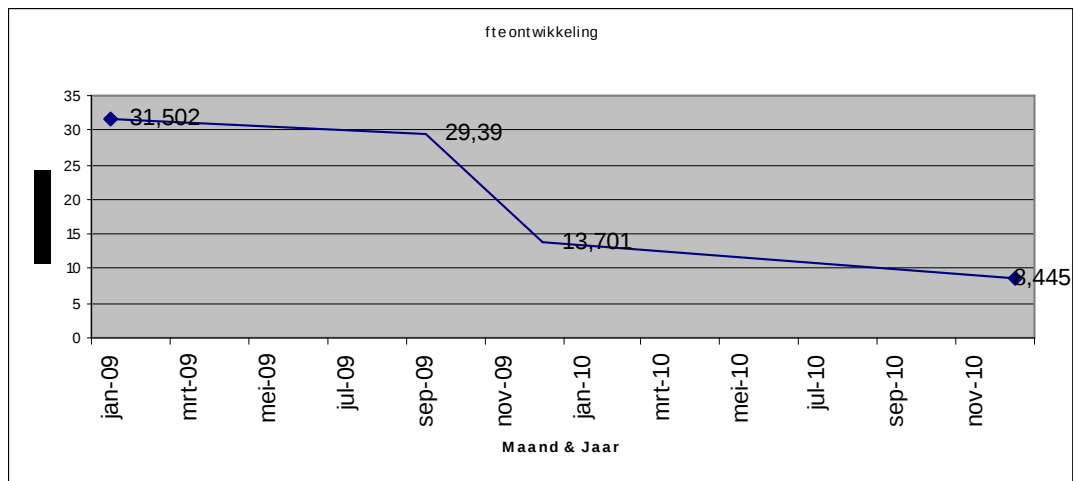
BEDRIJFSKUNDIGE CONSEQUENTIES

In dit hoofdstuk zullen de organisatorische en personele consequenties met betrekking tot de transformatie naar regie beschreven worden. Er zal duidelijk worden hoe de nieuwe organisatiestructuur er voor de backoffice uit zal zien en de nieuwe functies zullen omschreven worden. De financiële consequenties worden beschreven in het volgende hoofdstuk.

7.1. Personele consequenties

De transformatie naar een regieorganisatie zal ook voor de medewerkers consequenties met zich meebrengen. Allereerst op het niveau van FTE's. Uit de aanbevelingen is gebleken dat er uiteindelijk acht medewerkers overblijven op de backoffice. Het verloop van de huidige naar de gewenste situatie wordt in onderstaande figuur aangegeven.

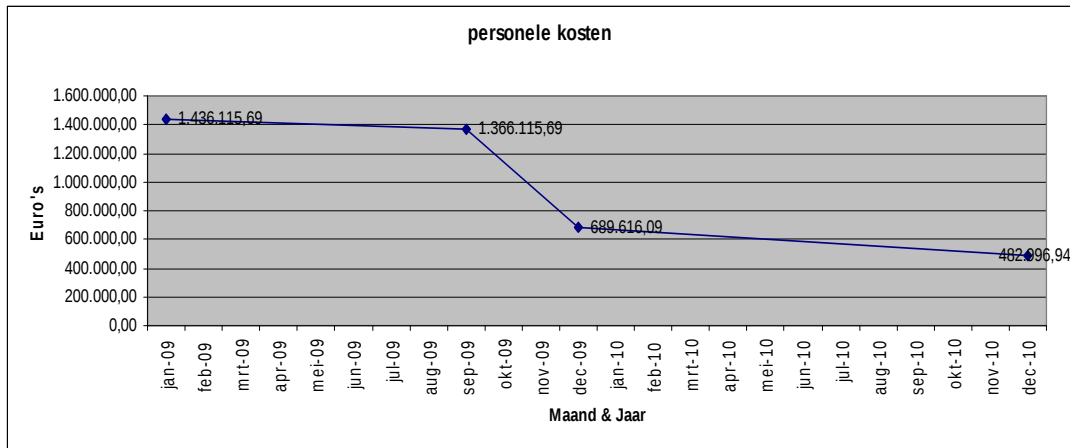
Figuur 6, FTE ontwikkeling



De planning is mede afhankelijk van de strategie die gekozen wordt en in welke mate de uitbesteding(en) Europees aanbestedingsplichtig is.

In de huidige situatie zijn er 31,502 FTE binnen de facilitaire organisatie. Om te kunnen ontwikkelen naar de regieorganisatie worden medio september 2009 de contracten met leveranciers beëindigd. Deze contracten zullen gestopt worden om nieuwe contracten af te kunnen sluiten op basis van vernieuwde SLA's, KPI's en Europese aanbestedingen. Nadat de bestaande contracten beëindigd zijn, zullen er nog 29,39 FTE overblijven. Medio december 2009 zullen het Facilitaire Diensten Centrum (FDC) en de Service Unit uitbesteed gaan worden. Nadat deze verandering heeft plaatsgevonden, zal de facilitaire afdeling nog uit 13,701 FTE bestaan. Als laatste zal het Docu-center (nu afdeling copy/print en repro) worden uitbesteed. Zoals te zien in het figuur hierboven, zal de complete facilitaire afdeling bestaan uit 8,445 FTE. De medewerkers die deze FTE gaan vervullen, mogen zich de backoffice noemen. Met de daling van de FTE zullen ook de personele kosten lager gaan uitvallen. Een duidelijk overzicht van de vaste en variabele kosten van de transformatie naar een regieorganisatie kunt u terugvinden in de separate bijlage. Het verloop van de personele kosten in de weg naar een regieorganisatie, is weergegeven in het volgende figuur.

Figuur 7, Personele Kosten



FDC	294.957,00
Service Unit	451.542,60
Docucenter	206.619,15
BO	295.301,93
Management+ ondersteuning + accountmanagent	187.695,00
	1.436.115,69
(incl werkgeversdeel)	

In de bovenstaande figuur wordt duidelijk, dat met de beëindiging van contracten en het uitbesteden van het FDC en de Service Unit ook de personeelskosten lager uit gaan vallen. De backoffice zal qua personeelskosten wel duurder worden. De functies worden anders ingedeeld, en dus ook ingeschaald.

Doordat het aantal FTE's gaat veranderen, zal er ook een andere organisatiestructuur ontwikkeld worden. Daarbij zullen er nieuwe functies gecreëerd worden, waardoor er gestart kan worden met het voeren van regie. Meer over de organisatiestructuur is te vinden in de volgende paragraaf. De medewerkers van de backoffice zullen zich meer moeten opstellen als regisseur, dit wordt mogelijk gemaakt door het invullen van de nieuwe functies. Ook gaan de backoffice medewerkers zich niet meer bezig houden met ad hoc klantvragen, maar dienen het geschreven beleid te volgen. De medewerkers krijgen meer eigen verantwoordelijkheden en dienen meer eigen initiatief te tonen. Ze houden zich bezig met de innovatie van producten en diensten om klanten beter te kunnen ondersteunen. Door deze veranderingen door te voeren binnen de backoffice, zal de organisatie transformeren naar regie.

7.2. Organisatorische consequenties

Als de facilitaire afdeling naar een regieorganisatie is getransformeerd, wordt het organogram ook aangepast. Dit aangepaste organogram is te vinden in bijlage 10. Het organogram geeft inzicht in hoe de facilitaire afdeling ingericht dient te worden. Het organogram geeft alleen een overzicht van de functies in de regieorganisatie weer. Om eenduidigheid over de functies in het organogram te creëren, zullen deze hieronder beschreven worden.

7.2.1. Facility Manager

De facility manager zal de backoffice gaan aansturen. De manager houdt zich bezig met het opzetten en bewaken van de visie, missie en doelstellingen van de facilitaire

afdeling. Ook zal hij bewaken of deze nog aansluiten bij de koers die de moederorganisatie vaart. Daarnaast zal de manager vaststellen of de gestelde doelen door de medewerkers worden behaald.

7.2.2. Management assistent

De management assistent houdt zich bezig met de dagelijkse administratieve ondersteuning van de facility manager. Er worden afspraken gepland, de post wordt doorgenomen en hij of zij beantwoordt de telefoon. Ook heeft deze persoon de functie van notulist bij vergaderingen en bijeenkomsten.

7.2.3. Regisseur (Backoffice medewerker)

In de transformatie naar regie zullen de functies en taken van de medewerkers op de backoffice anders worden ingedeeld. In de huidige situatie worden de medewerkers van de backoffice Coördinator Huisvesting genoemd. Een naam die eigenlijk te weinig omvat wat betreft de taken van de medewerkers. Zoals omschreven in de aanbevelingen zullen de functies binnen de backoffice veranderen naar de functie van Technisch Beheerder. De regisseur houdt zich voornamelijk bezig met taken op tactisch en strategisch niveau. De regisseur schrijft beleidsvoorstellen, houdt zich bezig met contractbeheer, de kwaliteitsbewaking (SLA's) en beheert het eigen budget. Ook zal de regisseur zorg dragen voor het vinden van de juiste leveranciers bij Europese aanbestedingen.

Het doel van de functie is het beheren en optimaliseren van de veiligheid, betrouwbaarheid, beschikbaarheid en functionaliteit van toegewezen cluster bedrijfsmiddelen binnen bedrijfseconomische en wettelijke kaders op de middellange en lange termijn. Om dit te kunnen bereiken zijn er resultaatgebieden geschetst, waar prestatie indicatoren aan zijn gehangen. Ook zijn er differentiërende factoren bepaald, zodat de medewerker weet wat is van hem/haar verwacht wordt en er later geen misverstanden kunnen ontstaan. De uitgebreide functieomschrijving van Technisch Beheerder is te vinden in bijlage 6.

7.3. Conclusie

Op het gebied van personele consequenties kan geconcludeerd worden dat er een afname plaats gaan vinden in FTE's. Uiteindelijk blijven er acht medewerkers over op de backoffice. Deze medewerkers zullen hoger ingeschaald gaan worden, omdat de functie van regisseur zwaarder is. Ook zullen er contracten gestopt worden om nieuwe contracten af te kunnen sluiten op basis van vernieuwde SLA's, KPI's en Europese aanbestedingen. Wat betreft de organisatorische consequenties is het organogram aangepast en te vinden in bijlage 10. Er zal op de backoffice gewerkt gaan worden met een facility manager, een management assistente en regisseurs.

HOOFDSTUK 8

FINANCIEN

Onderstaand zal een toelichting worden gegeven op het financiële overzicht dat in de separate bijlage wordt weergegeven. De kosten worden aangeduid voor de hele facilitaire organisatie, dus inclusief de backoffice, zodat er een overzichtelijk beeld ontstaat van de variabele en vaste kosten.

8.1. Toelichting kosten

In de huidige en de gewenste situatie zijn alle producten en diensten opgedeeld in vaste en variabele kosten. Bij de transformatie naar een regieorganisatie worden alle producten en diensten uitbesteed. Sommige producten en diensten zijn al uitbesteed, zoals de catering, sport en bedrijfskleding.

8.2. Variabele kosten

In de huidige situatie zijn de variabele kosten €25.454.283, deze zijn opgebouwd uit alle kosten uit facilitaire producten en diensten. Na uitbesteding zullen de kosten €21.344.588 bedragen. Dit betekent dat er een besparing ontstaat van €4.109.695.

8.2.1. Uitbesteden

De benchmark die gedaan is door Schiphol Group laat zien dat bedrijven die zijn getransformeerd naar een regieorganisatie 20% kunnen besparen op de huidige variabele kosten. Ook de ervaring met reeds uitbesteedde diensten heeft geleerd dat een besparing van 20% aannemelijk is. Hierdoor verwacht Schiphol Group 20% te besparen op variabele kosten met uitzondering van de post Uitbesteding (personeelskosten) die in drie tot vijf jaar worden afgebouwd.

8.3. Vaste kosten

In de huidige situatie zijn de vaste kosten €2.550.052, deze zijn opgebouwd uit afschrijvingskosten, personeelskosten, software- en opleidingskosten. Na uitbesteding zullen de kosten €1.587.566 bedragen. Dit betekent dat er een besparing ontstaat van €962.486.

8.3.1. Personeelskosten

De vaste kosten in de gewenste situatie worden minder in verband met dalende personeelskosten. Deze personeelskosten zijn opgebouwd uit personeelskosten van de front- en backoffice. In 2010 zullen de personeelskosten zoals te zien in de sheet nog €611.115 bedragen. Op de langere termijn zullen deze kosten lager gaan worden. Dit komt omdat de frontoffice uitbesteed zal gaan worden en het bedrijf dat de frontoffice gaat overnemen eerst nog de CAO van Schiphol Group aanhoudt. Het bedrijf dat de frontoffice zal gaan overnemen gaat de personeelskosten betalen, er wordt verwacht dat deze lonen lager liggen dan in de huidige situatie. Schiphol Group zal daarom de eerste drie tot vijf jaar de lonen aanvullen tot het huidige salaris. In het totaal van de vaste kosten in de gewenste situatie, is te zien dat de personele kosten na drie tot vijf jaar lager uit zullen vallen. Uiteindelijk zal de facilitaire dienst alleen personeelskosten van de backoffice overhouden.

8.3.2. Opleidingskosten

De opleidingskosten die in de gewenste situatie worden weergegeven, zijn opgebouwd uit cursussen, studie HBO Facility Management voor backoffice medewerkers en eventuele aanvullende opleidingen.

8.3.3. Software

Software kosten worden ook hoger in de gewenste situatie. Het software pakket zal aangepast moeten worden aan de nieuwe leverancier, deze kan dan direct toegang krijgen op de interne site van Schiphol Group om managementinformatie te verstrekken. Ook zal het FMIS op de backoffice regelmatig geüpgrade moeten worden.

8.4. Conclusie

De totale besparing op de variabele kosten zal €4.109.695 zijn. Dit komt doordat alle producten en diensten zullen worden uitbesteed. Binnen de vaste kosten zal er een besparing plaatsvinden van €962.486. Dit komt vooral doordat de personeelskosten bij uitbesteding minder zullen gaan worden. Uiteindelijk worden alleen de personeelskosten van de backoffice overgehouden. Uiteindelijk wordt er door de facilitaire dienst van Schiphol Group in totaal €5.072.181 bespaard na uitbesteding.

HOOFDSTUK 9 TOT SLOT

In dit hoofdstuk zal beschreven worden in hoeverre dit onderzoek antwoord geeft op de van tevoren vastgestelde probleemstelling. De probleemstelling is als volgt:

Hoe kan de backoffice van de facilitaire dienst van Schiphol Group transformeren naar een regieorganisatie, zodat er efficiënt gewerkt kan worden en hoe kan dat binnen een jaar worden gerealiseerd?

Door middel van de resultaten van de enquêtes, interview, empirisch en theoretisch onderzoek is een stappenplan gecreëerd zoals te lezen in hoofdstuk 5. Naar aanleiding van dit stappenplan zijn er adviezen uitgesproken. Deze worden onderstaand beschreven.

Leiderschap

- De leider neemt een 'participating' houding aan. Op deze manier krijgen de regisseurs de mogelijkheid om eigen initiatieven te nemen. Ook zullen ze veel verantwoordelijkheid krijgen wat zal stimuleren tot meer uitdaging in het werk.
- De taken en verantwoordelijkheden van iedere regisseur worden vastgelegd in een handboek en gecommuniceerd naar de medewerkers.
- Regisseurs verantwoordelijk maken voor accounts.
- Dashboard creëren.

Management van Medewerkers

- Alleen regisseurs aannemen die beschikken over minimaal een afgeronde HBO Facility Management opleiding en HBO werk- en denk niveau.
- Klanttevredenheidsonderzoek uitzetten, naar aanleiding van resultaten concrete acties uitzetten.
- Competentie profielen en functie eisen opstellen voor de functie van regisseur.
- POP opstellen als medewerkers willen bijleren en doorgroeien.
- Afvloeiing personeel backoffice via natuurlijk verloop of ergens anders in de organisatie plaatsen.

Management van Processen

- Alle processen vastleggen in een FMIS, zo wordt overzichtelijk gemaakt wat de processen inhouden.
- Bestuur, meet, analyseer en stuur de processen bij met behulp van het FMIS.
- KPI's opstellen. Zo wordt inzichtelijk gemaakt wat de kwaliteitseisen zijn van de diensten en wat de gestelde doelen zijn.
- SLA's opstellen, deze zullen inzicht geven in de kwaliteit van de diensten die geleverd worden.
- RACI opstellen en bijwerken, ook is het nodig om de medewerkers te informeren op dit gebied.
- Regisseur budgetverantwoordelijk maken en eindverantwoordelijkheid over processen geven.
- Functionele eisen opstellen voor het informatiesysteem (FMIS), welke informatie moet er door het systeem geleverd kunnen worden.

Door middel van deze adviezen wordt duidelijk 'hoe' de backoffice van de facilitaire dienst van Schiphol Group kan transformeren naar een regieorganisatie. Ook zal er efficiënter gewerkt worden als alle onderdelen geïmplementeerd zijn. De backoffice kan zich meer richten op de klantwens, en deze beter afstemmen. Als bovenstaande adviezen worden opgevolgd volgens het implementatieplan (te vinden in hoofdstuk 6), zal de backoffice naar een regieorganisatie transformeren. Indien ook het tijdpad uit het implementatieplan wordt aangehouden, zal de organisatie de transformatie binnen een jaar kunnen realiseren.

LITERATUUROPGAVE

Boeken

- Maas, G.W.A., Pleunis, J.W.: Facility Management, 1^e druk Alphen a/d Rijn: Kluwer 2001
- Quinn e.a.: Handboek Managamentvaardigheden, derde editie Den Haag: SDU uitgevers BV., 2005.
- Baarda, D.B. en Goede, de, M.P.M.: Basisboek Methoden en Technieken, 3^e druk Stenfert Kroes.
- Sluis, H.: Transformeren naar een regieorganisatie, de zoektocht naar een optimale regieorganisatie, 1^e druk Beverwijk: F-MEX 2009.
- Krimpen, J. van.: Facility Management in Perspectief, het organiseren van maatwerk in Facilitaire Dienstverlening. Alphen a/d Rijn: Kluwer, 2003.
- Kempen, P.M. en Keizer, J.A.: Advieskunde voor praktijkstages, organisatieverandering als leerproces, 2^e druk. Groningen: Wolters Noordhoff 2000.
- Dam, van drs. N.H.M. en Marcus drs. J.: Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management, 5^e druk Wolters Noordhoff.
- INK: Padvinder INK, Zantbommel 2002.
- INK in de Kern, uitgave van INK Nederland, Zantbommel 2006.
- INK: Handleiding positiebepaling ondernemingen, 4^e druk Zantbommel 2002.

Syllabi

- Mante, Y: Handleiding schriftelijke rapportage 2004-2005. Afdeling Facility Management Haagse Hogeschool. Code: 2318
- Bouter, R.F.: Handleiding voor de afstudeeropdracht 2008-2009. 12^e herz. Druk, Leiden 2006.

Artikelen

- F-Mex: Regie onder de knie? In: Facto Magazine. 2007, 11, november 2007, 55.
- De weg van een facilitaire- naar een regieorganisatie. Verhappen, O en Okhuijzen, W: In: Facility Management magazine. 2007, editie 156, december 2007.
- Het facilitaire Regiemodel, een visie aan de hand van Charles Handy en Nicolo Machiavelli. In: Facto Magazine, 2003, voorjaar 2003.
- Naar een levensvatbare regieorganisatie, Drs. Ing. L.P. de Rouw,. In: Facto Magazine, nummer 5, mei 2008.
- Regie of maincontracting. In: Facility Management Magazine, maart 2004, blz. 45.

Bedrijfsliteratuur

- Schiphol Group: Feiten en Cijfers, 2008.
- Schiphol Group: Jaarverslag, 2008.
- Schiphol Group: Verantwoord ondernemen op Schiphol, 2007.
- Schiphol Group: Business plan 'Challenge', 2006.
- Schiphol Group: Bewonersgids, 2008.

Internet

- Schiphol Group Nederland officiële site
www.schipholgroup.nl
- Schiphol Group Nederland Intranet site
<http://www.intra.schiphol.nl/>
- Kennisplatform
www.fmresource.nl
- Finding the best Practice
www.f-mex.com
- Artikelen site
www.kennizz.nl
- Haagse Hogeschool Intranet
www.blackboard.hhs.nl
- Partner in procesverbetering
www.trivisionadvies.nl
- Kennisplatform over bedrijfsprocessen en verbetermethodes
www.procesverbetering.nl
- Communicatie advies
www.emcmedia.nl
- Nederlandse Instituut Kwaliteit
www.ink.nl

Scripties

- Wijk, M. van: FDC op weg van productgericht naar klantgericht, onderzoek performance front office Facilitaire Dienst Schiphol Group, Schiphol, Schiphol Group, mei 2005.
- Bakker, B: "De route naar de ondernemende facilitaire organisatie." Schiphol, Schiphol Group, mei 2008.

BIJLAGEN

1. Topiclist Interviews
2. Uitnodiging Congres en Bijeenkomsten
 - FM & Kwaliteit
 - Regie Platformbijeenkomst
3. Overzicht Backoffice naar Regie
4. Organogram Facilitaire Dienst
5. Enquête en Datamatrices
6. Functiebeschrijving Technisch beheerder
7. KPI + RACI lijst
8. Facility Management Regie Scan
9. Organogram Facilitaire Dienst op basis van regie
10. FD in Regie

BIJLAGE 1 TOPICLIST INTERVIEWS

Een overzicht van de belangrijkste punten die tijdens de interviews zijn besproken:

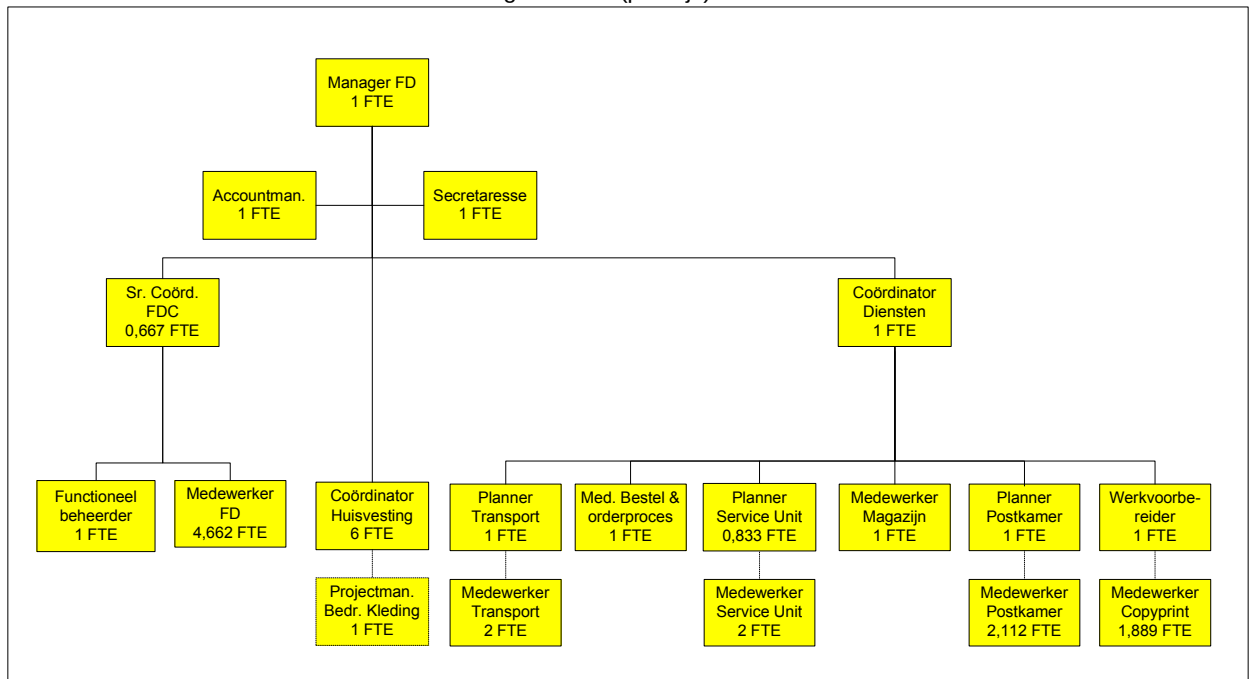
- Regieorganisatie
- Backoffice
- INK-Managementmodel
- INK-Managementmodel in relatie tot regieorganisatie
- Regisseur
- Verantwoordelijkheden regisseur
- Competenties
- Match vraag en aanbod
- SLA's
- KPI's
- RACI
- Financiële consequenties
- Implementatie

BIJLAGE 2 UITNODIGING CONGRES EN BIJEENKOMSTEN

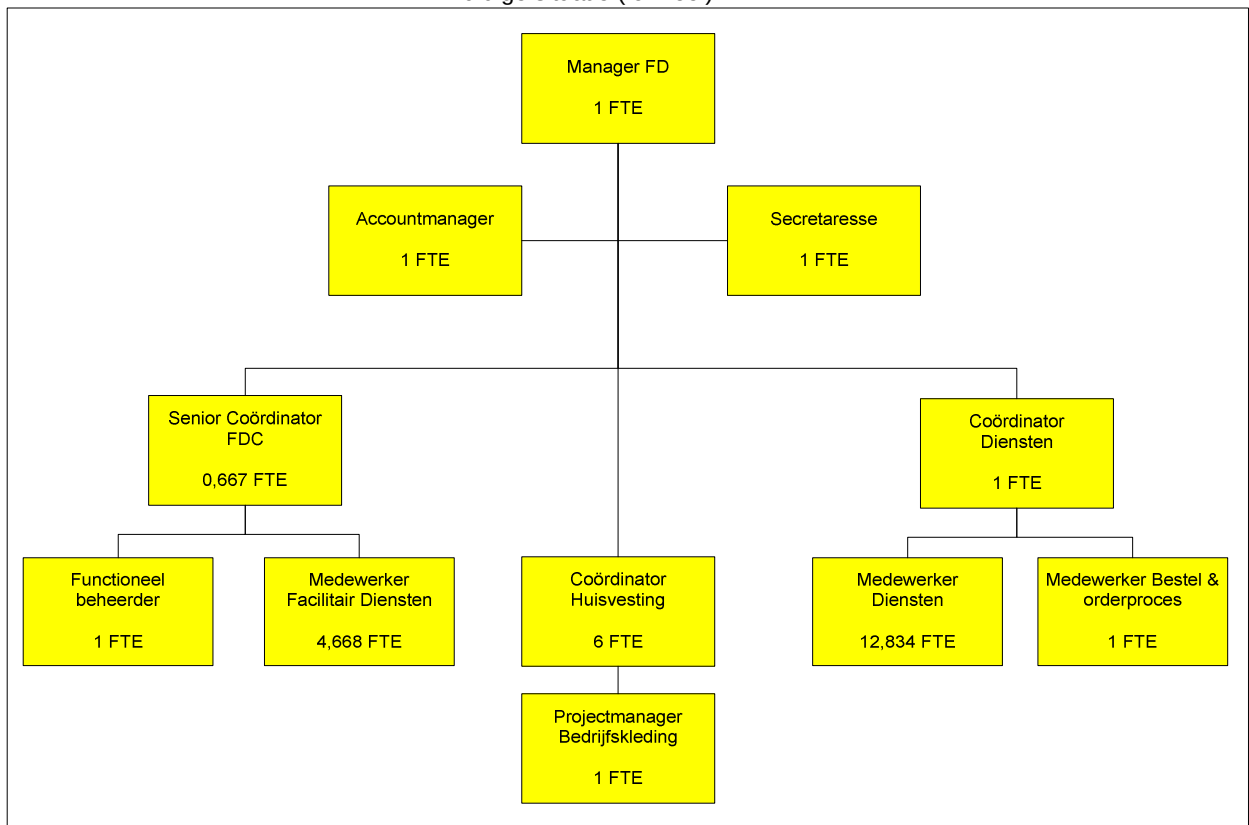
BIJLAGE 3 OVERZICHT VAN BACKOFFICE NAAR REGIE

BIJLAGE 4 ORGANOGRAM FACILITAIRE DIENST

Huidige situatie (praktijk)



Huidige situatie (formeel)



BIJLAGE 5 DATAMATRICES ENQUETE

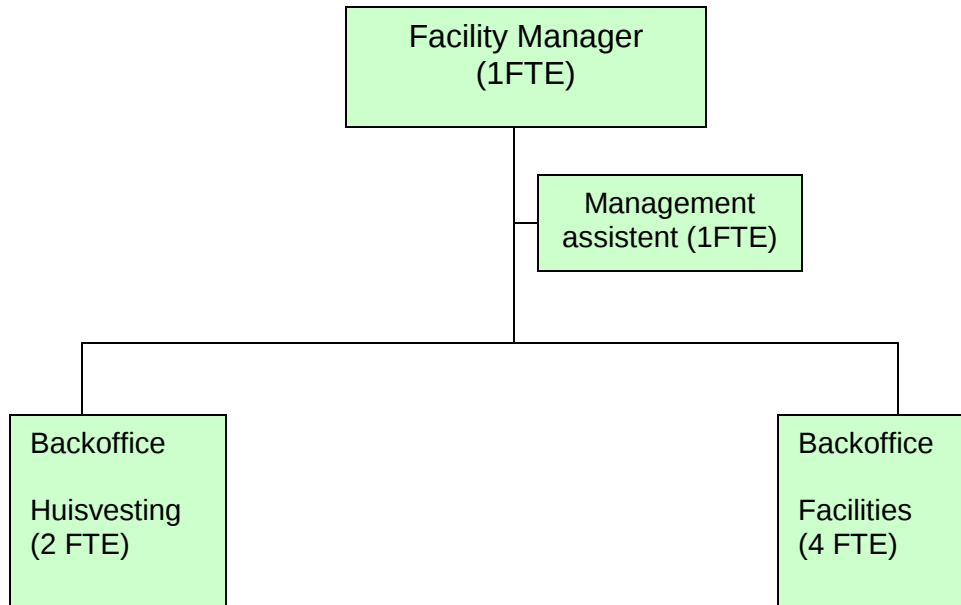
- Datamatrices huidige en gewenste situatie
- Enquête: Verschillenanalyse volgens INK-Managementmodel

BIJLAGE 6 FUNCTIEOMSCHRIJVING TECHNISCH BEHEERDER

BIJLAGE 7 KPI + RACI LIJST

BIJLAGE 8 FACILITY MANAGEMENT REGIE SCAN

BIJLAGE 9 ORGANOGRAM FACILITAIRE DIENST NIEUWE STIJL



BIJLAGE 10 FD IN REGIE!

Op basis van de randvoorwaarden “uitbesteding?” (bijlage 1) komen de operationele processen van Diensten en FDC (circa 24 personen) in aanmerking voor uitbesteding en wordt geadviseerd om het contractbeheer in een kleinere regieorganisatie (8 a 9 personen) te borgen binnen Schiphol. Door verdere samenwerking met andere facilitaire afdelingen binnen Schiphol (TRE, SRE, Consumers) kan het aantal fte's in de regieorganisatie verder verminderen.

Ten aanzien van de uit te besteden Docu-center processen (onderdeel van Diensten) wordt geadviseerd om de uitvoering in-company te vestigen omdat de opdrachten veel spoed (voor operationeel proces) kennen en vaak genoemd: een vorm van vertrouwelijkheid (directiepost, plattegronden....) meeweegt.

Door de uitbesteding worden ook kansen gecreëerd om:

- Drukkerij en lay-out activiteiten (circa 800K dat nu bij verschillende leveranciers wordt uitbesteed) te centraliseren via de regieorganisatie.
- Digitalisering en Archivering als speerpunten aan te merken.
- Kwaliteit, efficiency en continuïteit te vergroten door betere afstemming vraag en aanbod.

Ten aanzien van de kosten worden geen negatieve ontwikkeling verwacht. De verwachting is dat we door behalen van efficiency (betere afstemming van vraag en aanbod) en goedkopere CAO's bij uitbesteding, kosten zullen besparen. Maar de verwachting is ook dat we voor uitvoering van niet standaard werkzaamheden meer betalen. Het is bekend dat binnen het facilitaire bedrijf een groot aantal werkzaamheden buiten de standaard procedures om verwerkt wordt. Denk hierbij aan afwijkende bestellingen, spoedopdrachten, aanvragen die regelmatig veranderen, etc.

Obstakels om tot een optimale organisatie te komen zijn vooral van sociale aard en vormen daarmee onderdeel van een sociaal plan.

Mbt de regieorganisatie wordt geadviseerd om de contractbeheer binnen de eigen organisatie te houden.

- kennis blijft geborgd voor contractbeheer
- de centrale aansturing en informatievoorziening wordt gerealiseerd
- ondernemerschap wordt bevorderd
- de regieorganisatie heeft de opdracht om synergie te zoeken met facilitaire taken binnen SRE, TRE en Consumers. (Gebeurt nu al op gebied van smk, groen en sec.)

Bijlage 1: Uitbesteding?

Uitbesteden tenzij:

1. Het een integrale regietaak is voor de luchthaven
2. Het van strategisch belang is voor de luchthaven / of grote impact heeft op imago van de luchthaven
3. Wettelijk verplicht is dat de luchthaven dit doet
4. Het niet in de markt te zetten is

Randvoorwaarden:

- Klanttevredenheid moet gelijkwaardig zijn of verbeterd of geaccepteerd slechter worden
- Kwaliteit moet gelijkwaardig zijn of verbeterd of geaccepteerd slechter worden
- Kosten moeten gelijkwaardig zijn of lager, tenzij er een goede reden is hiervan af te wijken

Om de emotie zoveel mogelijk uit te sluiten hebben we ons in dit advies geconcentreerd op de facilitaire processen en taken en zijn de sociale aspecten voor de werknemers niet in de overweging meegenomen.

Bijlage 2: FD in Regie

De facilitaire processen die hoofdzakelijk of volledig in regie ondergebracht zijn;

- Catering € 2,2 mln
- Schoonmaak €900K
- Beveiliging €220K
- Bedrijfskleding €600K(gedeeltelijk)
- Kantoorartikelen € 550K(gedeeltelijk)

Facilitaire Processen die hoofdzakelijk of volledig in eigen beheer worden uitgevoerd zijn;

- Transport
 - Verhuizingen
 - Postkamer
 - Repro
 - Magazijnbeheer
 - Audiovisuele middelen
 - Werkplekinrichting
-

Bijlage 3: Definities binnen de regieorganisatie

Missie (wat)

Wij faciliteren de beste werkomgeving waarin de BU's van Schiphol optimaal ondersteund worden in het realiseren van de ondernemingsdoelstellingen.

Visie (Hoe)

Wij streven onze missie na door als regievoerder een optimale afstemming te realiseren tussen enerzijds de klantvraag en anderzijds het leveranciersaanbod (in-/extern) binnen de kaders van de Corporate Strategie.

Regie

Het op basis van de corporate strategie richting geven aan het geheel van activiteiten binnen het dienstverleningsproces op zodanige wijze dat dit leidt tot aantoonbaar gewaardeerd succes.