

HAND in HAND met een FMIS

Een beleidsonderzoek naar de meerwaarde van een FMIS als ondersteuning van de bedrijfsvoering van Unit Facilitaire Zaken / Stadion Feijenoord N.V.

ADVIESRAPPORT



Stadion Feijenoord

het origineel



HAND in HAND met een FMIS

Een beleidsonderzoek naar de meerwaarde van een FMIS als ondersteuning van de bedrijfsvoering van Unit Facilitaire Zaken / Stadion Feijenoord N.V.

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

Auteur	:	Ronald de Block
Docentbegeleider	:	A. van Gent
Medebeoordelaar	:	J. Hafkemeijer
Opdrachtgever	:	Stadion Feijenoord N.V. Van Zandvlietplein 1 3007 AP Rotterdam
Locatiebegeleider	:	P. Heinen L. van Dooren
Periode onderzoek	:	februari 2002 – november 2003

Auteursreferaat

Onderzoek naar de **meerwaarde van een FMIS** in ondersteuning van de bedrijfsvoering voor de Unit Facilitaire Zaken binnen de **sport –en evenementenaccommodatie** Stadion Feijenoord. De hoofdonderzoeksvraag is op welke wijze het FMIS bijdraagt tot het **sturen naar** en het **inrichten van** een **integratieorganisatie** met **marktprofilering en resultaatverantwoordelijkheid**. Daarnaast heeft onderzoek plaatsgevonden naar de **leverancierskeuze** en het benodigde **tijdspad**, de **handelingen** en **financiën** voor de **implementatie** van een FMIS. De gegevens van het onderzoek zijn onder andere verzameld door middel van een zelfstandig ontworpen **model**, namelijk het ManagementInformatieAnalysemodel (MIA) dit model draagt bij tot het **inzichtelijk** maken van de **procesbesturing** van de UFZ en **informatiebehoeften** van de Facilitair Manager. Daarnaast is het model in combinatie met de analysemodellen **Facility Excellence** en **SWOT** gebruikt voor het analyseren van de knelpunten die de streefsituatie belemmeren. De belangrijkste conclusie van het onderzoek is dat een **FMIS** door **ondersteuning** van de managementaspecten een meerwaarde is tot de **gewenste besturing** van de UFZ. Daarnaast is de conclusie dat het **beleid** en de **structuur** met betrekking tot de huidige **beheersorganisatie** en **kwaliteit -en kostenbewustzijn** onder de werknemers **ontbreekt**. Om deze reden is het **onmogelijk de ondersteuning** van het FMIS, haar **gebruikers** en **mogelijkheden** definitief voor de inrichting van een **integratieorganisatie te bepalen**. In de bijlage: Inzicht beleidsinformatie Facilitair Manager, De leveranciersbeoordeling, Implementatieactiviteiten, Financiën en Tijdspad.

DE MANagementsAMENVATTING

De Facilitair Manager ontvangt in de huidige situatie, naar aanleiding van het management die was afgestemd op het beheren van een productorganisatie, onvoldoende beleidsinformatie met betrekking tot het sturen en bijsturen van processen, mensen, middelen en informatiestromen van zijn unit. Naar aanleiding van de ontbrekende stuurinformatie kan de Facilitair Manager de UFZ niet voldoende integraal, marktconform en resultaatverantwoordelijk laten functioneren.

Voor het verkrijgen van beleidsinformatie en het creëren van intern ondernemerschap heeft de Facilitair Manager spontaan in het jaar 2001 op de Facility Jaarbeurs bij de automatiseringsorganisatie Global-FM een FMIS aangekocht. Een FMIS staat voor de afkorting van een Facilitair Management Informatie Systeem en betreft een geautomatiseerd integraal kosten –en kwaliteitsbeheersysteem die een facilitaire organisatie kan ondersteunen in het sturen naar en inrichten van een integratieorganisatie met marktprofilering en resultaatverantwoordelijkheid.

Naar aanleiding van de spontane aankoop heeft geen onderzoek plaatsgevonden of het FMIS daadwerkelijk de Facilitair Manager in zijn gewenste bedrijfsvoering kan ondersteunen. Vooralsnog is geen onderzoek verricht welke informatiebehoefte en bedrijfsprocessen het FMIS gewenst is te besturen. Daarnaast heeft ook geen onderzoek plaatsgevonden of het huidige of systemen van overige leveranciers een betere prijs / prestatie verhouding bieden in ondersteuning tot de bedrijfsvoering van de Unit Facilitaire Zaken. Ook is niet bekend welk tijdsplan, handelingen en financiën benodigd zijn voor het succesvol implementeren en inrichten van een FMIS binnen de organisatie van de Unit Facilitaire Zaken. Om eerdergenoemde redenen heeft een beleidsonderzoek plaatsgevonden met de hieronder volgende hoofdonderzoeksvraag:

- *Op welke wijze kan een FMIS binnen de Unit Facilitaire Zaken van Stadion Feijenoord N.V. een meerwaarde leveren tot het aanbieden van beleidsinformatie die de Facilitair Manager ondersteunt in het sturen van zijn unit naar een facilitaire organisatie met intern ondernemerschap, marktprofilering en resultaatverantwoordelijkheid ten aanzien van het behalen van winst.*

Naar aanleiding van het onderzoek is geconcludeerd dat de besturingsvorm van de UFZ onvoldoende is ontworpen op basis van het “FM-model”. Daarnaast is geconcludeerd dat op het ogenblik functionele beheerssystemen, beleidsplannen, lijnen en procedures onvoldoende aanwezig zijn voor het gestructureerd en beleidsmatig beheren en uitvoeren van de facilitaire projecten en haar relevante (management)informatie. De relevante managementinformatie is op het moment nauwelijks geregistreerd, maar opgeslagen “in het hoofd” van de procesbeheerders en om deze reden niet voldoende toegankelijk en inzichtelijk voor de Facilitair Manager. Ook is aan de hand van het onderzoek geconcludeerd dat de managementstrategie “Integraal Management” onvoldoende op de werknemers en managers van de UFZ wordt toegepast en op deze wijze kwaliteit –en kostenbewust functioneren niet wordt gestimuleerd. Voor het op basis van intern ondernemerschap, marktconform en resultaatverantwoordelijk beheren en uitvoeren van de processen, mensen, middelen en informatiestromen van de UFZ is een FMIS een optimaal hulpmiddel. Naar aanleiding van een prijs / kwaliteit beoordeling wordt geadviseerd het implementatietraject met betrekking tot het FMIS van leverancier Global-FM stop te zetten en leverancier Planon voor implementatie van haar systeem te benaderen. Daarnaast wordt geadviseerd de huidige beheerorganisatie ter uitvoer en beheer van de facilitaire projecten grondig te analyseren en beleidsplannen, lijnen en procedures voor het functioneren op basis van een integratieorganisatie te definiëren. Wanneer beleid en structuur ontbreken is het onmogelijk de ondersteuning van het FMIS, haar gebruikers en mogelijkheden definitief te bepalen. Voor het met behulp van een FMIS ondersteunen van de integratieorganisatie wordt geadviseerd te starten met het (her)inrichten van de afdeling Facilitaire Dienst. Alvorens structurering van de afdeling Facilitaire Dienst en implementatie van het FMIS plaatsvinden is het noodzakelijk de weerstand onder de werknemers van de UFZ weg te nemen. De duur van de implementatie van het FMIS met betrekking tot de afdeling Facilitaire Dienst is gesteld op vijftientwintig weken, het minimaal te reserveren budget is beraamd op € 60.108,00.

VOORWOORD

Dit beleidsrapport is opgesteld ter afronding van mijn genoten opleiding Facility Management. Het adviesrapport is geschreven in opdracht van de Facilitair Manager van de Unit Facilitaire Zaken verbonden aan de beheersorganisatie Stadion Feijenoord N.V.. Voor het vervaardigen van het rapport is mij hulp geboden door de heer Heinen (Facility Manager), Hagenbeek (Operationeel Manager Facilitaire Dienst) en Verweij (Operationeel Manager Bureau Veiligheid), hiervoor allen mijn dank. Daarnaast wil ik mevrouw Van Gent mijn persoonlijk begeleider vanuit de opleiding Facility Management bedanken voor haar toewijding en ondersteuning.

September 2003

Ronald de Block
AO-student
Opleiding Facility Management
Haagse Hogeschool

INHOUDSOPGAVE

INLEIDING.....	1
HOOFDSTUK I ALGEMENE OMSCHRIJVING ORGANISATIE.....	2
1.1 Clusterlocatie Stadion Feijenoord.....	2
1.2 Stadion Feijenoord N.V.....	4
1.2.1 De Concerndienst	4
1.2.2 De Facilitaire Organisatie	5
1.3. Unit Facilitaire Zaken.....	5
1.3.2 Doelgroepen.....	5
1.3.3 Middelen.....	5
1.3.4 Besturing.....	5
HOOFDSTUK II DE ONDERZOEKSOPZET.....	7
2.1 Aanleiding.....	7
2.2 Onderzoeksvraag.....	9
2.3 Subonderzoeksvragen.....	9
2.4 Verwacht eindproduct	10
2.5 Strategie	10
2.6 Onderzoeksmethoden.....	11
2.6.1 Dataverzamelmethode.....	12
2.6.2 Analysemodellen	13
HOOFDSTUK III MANAGEMENTINFORMATIE & SYSTEMEN.....	15
3.1 Managementinformatie	15
3.2 Facilitair Management Informatie Systeem.....	17
3.3 Informatiebehoefte	19
3.3.1 ManagementInformatieAnalysemodel.....	19
HOOFDSTUK IV DE HUIDIGE SITUATIE (IST).....	20
4.1 Facilitaire Projecten.....	20
4.2 Processen	23
4.3 Besturing.....	26
4.3.1 Managementstrategie	26
4.3.2 Besturingsvorm	26
4.3.3 Systemen.....	26
4.4 Positionering.....	26
4.4 SWOT-analyse.....	28
HOOFDSTUK V DE GEWENSTE SITUATIE (SOLL)	30
5.1 Positionering.....	30
5.2 Besturing.....	31
5.2.1 Managementstrategie	31
5.2.2 Besturingsvorm	31
5.2.3 Systemen.....	32
HOOFDSTUK VI DE KNELPUNTEN (GAPS)	33
CONCLUSIES.....	35
AANBEVELINGEN (REORGANISEREN).....	36
HET IMPLEMENTATIE-TRAJECT	38

BEGRIPPENLIJST.....	41
EINDNOTEN.....	44
BRONVERANTWOORDING	46
PROCESEVALUATIE	48



INLEIDING

De hoofdfase van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool wordt afgerond met een afstudeeropdracht waarbij het zelfstandig oplossen van een facilitair gerelateerd beleidsprobleem in de opdracht van een organisatie centraal staat. Deze afstudeeropdracht in de vorm van een adviesrapport is tot stand gekomen in opdracht van de Facility Manager van de Unit Facilitaire Zaken verbonden aan de beheersorganisatie Stadion Feijenoord N.V..

In de huidige situatie ontvangt de Facility Manager onvoldoende beleidsinformatie met betrekking tot het integraal, marktconform en resultaatverantwoordelijk sturen van zijn unit. Voor het verkrijgen van beleidsinformatie en het creëren van intern ondernemerschap heeft de Facilitair Manager spontaan een FMIS aangekocht. Een FMIS staat voor de afkorting van een Facilitair Management Informatie Systeem en betreft een geautomatiseerd integraal kosten –en kwaliteitsbeheersysteem.

Naar aanleiding van de spontane aankoop heeft echter geen onderzoek plaatsgevonden of het FMIS daadwerkelijk de Facilitair Manager in zijn gewenste bedrijfsprocessen en informatiebehoefte kan ondersteunen. Daarnaast heeft ook geen onderzoek plaatsgevonden of het huidige systeem of systemen van overige leveranciers een betere prijs / prestatie verhouding kunnen bieden als ondersteuning van de bedrijfsvoering van de Unit Facilitaire Zaken (UFZ). Ook is niet bekend welk tijdspad, handelingen en financiën benodigd zijn voor het succesvol implementeren en inrichten van een FMIS. Om eerdergenoemde redenen heeft een beleidsonderzoek plaatsgevonden met de hieronder volgende hoofdonderzoeksvraag:

- *Op welke wijze kan een FMIS binnen de Unit Facilitaire Zaken van Stadion Feijenoord N.V. een meerwaarde leveren tot het aanbieden van beleidsinformatie die de Facilitair Manager ondersteunt in het sturen van zijn unit naar een facilitaire organisatie met intern ondernemerschap, marktprofilering en resultaatverantwoordelijkheid ten aanzien van het behalen van winst.*

Het adviesrapport bestaat uit een analyse van de procesbesturing van de UFZ in de huidige situatie en op welke wijze een FMIS kan bijdragen tot het sturen naar een organisatie met intern ondernemerschap, marktprofilering en resultaatverantwoordelijkheid. Vervolgens wordt een advies beschreven of het huidige en of systemen van overige leveranciers afgewogen naar haar functionele ondersteuning, leveranciersbetrouwbaarheid en kostenbelang het meest geschikte FMIS is voor implementatie in ondersteuning tot de gewenste besturing van de UFZ. Daarnaast bevat het beleidsrapport aanbevelingen met betrekking tot het tijdspad, handelingen en financiën die benodigd zijn voor het succesvol implementeren van een FMIS.

In hoofdstuk I van het adviesrapport wordt de vestigingslocatie en daarnaast de organisatiestructuur, middelen en doelstellingen van Stadion Feijenoord N.V. en haar unit Facilitaire Zaken beschreven. In hoofdstuk II wordt de onderzoeksopzet behandeld. Hoofdstuk III zal de meerwaarde van managementinformatie en beheerssystemen theoretisch beschrijven. Daarnaast beschrijft hoofdstuk III de opbouw en functionaliteit van een FMIS en een zelfstandig ontworpen model dat heeft bijgedragen in het analyseren van de procesbesturing van de UFZ en informatiebehoefte van haar manager. In hoofdstuk IV wordt de huidige situatie met betrekking tot de procesbesturing van de Unit Facilitaire Zaken beschreven. Daarnaast is in hoofdstuk IV beschreven vanuit welke positie en op welke wijze de UFZ op het moment wordt bestuurd en welke factoren invloed hebben op de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen met betrekking tot haar bedrijfsvoering en voortbestaan. Hoofdstuk V zal beschrijven op welke wijze en vanuit welke positie de Facilitair Manager zijn unit wil besturen. In hoofdstuk VI worden de knelpunten die de streefsituatie belemmeren behandeld en beschreven. Vervolgens worden de conclusies en aanbevelingen met betrekking tot het onderzoek beschreven. Het adviesrapport wordt afgesloten met een beschrijving van het tijdspad, handelingen en financiën die gebaat zijn voor een succesvolle implementatie van een FMIS.



HOOFDSTUK I ALGEMENE OMSCHRIJVING ORGANISATIE

In dit hoofdstuk wordt de vestigingslocatie en daarnaast de organisatiestructuur, middelen en doelstellingen van Stadion Feijenoord N.V. en haar unit Facilitaire Zaken beschreven.

1.1 Clusterlocatie Stadion Feijenoord

Stadion Feijenoord is een sport, kantoor –en evenementenlocatie en is als accommodatie fysiek vormgegeven als voetbalstadion. Het voetbalstadion is de thuisbasis voor de voetbalvereniging Feyenoord Rotterdam en is langs de rivier de Maas gevestigd aan de Kop van Zuid te Rotterdam. Het voetbalstadion beschikt rondom over een verkeersstroomterrein alsmede aan de westzijde naast het terrein, een oefenveld voorzien van gras. Op het terrein zijn de accommodaties Maas -en Facilitairgebouw gevestigd. Het terrein en haar accommodaties alsmede het oefenveld zijn afgebakend met een ijzeren omheining en dragen tezamen de clusternaam *Stadion Feijenoord* (zie bijlage I / A). Onderstaand volgt achtereenvolgens een beschrijving van de accommodaties Stadion, Maasgebouw en Facilitair gebouw.

Stadion

Het stadion is opgebouwd uit drie verdiepingen heeft een ovale vorm en beschikt over een speelveld en tribunes. Tijdens een grootschalig evenement waarbij het speelveld een sportfunctie heeft, bieden de tribunes plaats aan maximaal 69.137 bezoekers. Wanneer sprake van een grootschalig evenement waarbij het speelveld als locatie voor de toeschouwers fungeert, bieden de tribunes, in verband met de situering van het podium, plaats aan maximaal 32.000 en het speelveld aan 18.000 bezoekers. Het stadion is ten behoeve van de coördinatie onderverdeeld in vier windstreken in combinatie met de omringende straatnamen en de rivier de Maas. De onderverdeling van het stadion is op deze wijze als volgt:

- Stadionzijde (Noord/Stadionweg)
- Olympiazijde (Oost/Olympiaweg)
- Marathonzijde (Zuid/Marathonweg)
- Maaszijde (West/De Maas)

Olympiazijde

De Olympiazijde beschikt naast haar tribunes over evenementen -en kantoorruimten. Deze locaties zijn onder en tegen de Olympiatribune aangebouwd. De evenementenruimtes zijn gesitueerd in het Olympiagebouw en worden, vanwege ouderdom, alleen als ontmoetingsruimte gebruikt tijdens een grootschalig evenement. Naast evenementenzalen beschikt de Olympiazijde ook over kantoorlocaties die permanent wordt verhuurd aan het Centraal Bureau voor Rijvaardigheid (CBR).

Maaszijde

De Maaszijde beschikt over kantoorruimtes die uitzicht hebben op het verkeersstroomterrein alsmede kantoorruimtes die uitzicht hebben op het speelveld. Ook beschikt deze zijde over ruimtes die ingericht zijn voor het ondersteunen van de voetbalprestaties van het eerste elftal van Feyenoord Rotterdam. Daarnaast heeft de Maaszijde een ruimte die tijdens een kleinschalige evenement fungeert als bedrijfsrestaurant.

De kantoorruimtes die geen uitzicht hebben op het speelveld zijn gesitueerd onder de tribunes van de Maaszijde en vanaf het verkeersstroomterrein direct toegankelijk. De organisaties Feyenoord Rotterdam en haar supportersvereniging alsmede het administratieve personeel van Stadion Feijenoord N.V. zijn permanent in deze ruimtes gehuisvest. De kantoorruimtes die uitzicht hebben op het speelveld worden businessunits genoemd en zijn toegankelijk via het Maasgebouw. De units hebben een oppervlakte van 32 vierkante meter en zijn standaard voorzien van een toilet, bar alsmede een balkon met twaalf door glas afgeschermd tribuneplaatsen.



De vaste huurder mag naar eigen inzicht zijn unit benutten en inrichten en kan tijdens een grootschalig evenement zijn vergaderruimte transformeren in een evenementenruimte. Daar deze kantoorruimtes uitzicht bieden op het speelveld, voorzien zijn van de bovengenoemde faciliteiten en als vergader- in combinatie met evenementenruimte kunnen worden benut, worden zij tegen een commerciële meerprijs verhuurd.

De ruimtes die permanent worden bewoond door het eerste elftal van Feyenoord Rotterdam en haar technische en medische staf zijn ingericht als medische ruimte, krachthok, kleinschalige pers & voorlichtingsruimte, kleedkamers, washok en ontspanning -en recreatieruimte (“spelershome”).

Naast de bovengenoemde ruimtes beschikt de Maaszijde over locaties die in relatie staan tot het anticiperen en voorkomen van calamiteiten, verplichte overheidsdiensten, regie van beeld, licht en geluid en grootschalige huisvesting van pers en media.

Op het verkeersstroomterrein aan de maaszijde en gesitueerd tegen de ijzeren omheining is de dienstingang gevestigd. De dienstingang bestaat uit een mobiele huisvesting en een slagboom. Via de dienstingang hebben de huurders en personeelsleden van Stadion Feijenoord N.V. alsmede de leveranciers toegang tot het terrein en haar accommodaties.

Stadion & Marathonzijde

De Stadion –en Marathonzijde beschikken in tegenstelling tot de Olympia -en Maaszijde alleen over tribunezitplaatsen en opslagruimtes en niet over locaties die voor overige doeleinden worden geëxploiteerd.

Maasgebouw

Het Maasgebouw is gesitueerd aan de westzijde van het stadion en kan gezien worden als een individueel evenementencentrum. Het Maasgebouw staat door middel van loopbruggen en roltrappen in verbinding met de Maaszijde en is alleen via de hoofdingang voor genodigden –en via het verkeersstroomterrein toegankelijk. Het Maasgebouw bestaat uit twee verdiepingen en beschikt over evenementenzalen, satellietkeukens, een museum alsmede een restaurant en diverse kantoorruimten. De evenementenzalen zijn gesitueerd op de tweede verdieping van het Maasgebouw en hebben een capaciteit variërend van 15 tot 2500 gasten. De evenementenzalen worden tijdens een grootschalige evenementendag verhuurd aan bedrijven en / of instellingen die financieel of commercieel verbonden zijn met de organisatie van het evenement en kunnen op deze wijze een ontmoetingsplek creëren voor hun genodigden. Tijdens een kleinschalig evenement worden de evenementenzalen geëxploiteerd aan bedrijven, instellingen of particulieren ten behoeve van feesten, partijen, beurzen en / of congressen. Het restaurant binnen het Maasgebouw, genaamd “*Brasserie De Cuiperij*”, biedt plaats aan 160 gasten “a la carte” en is tijdens een grootschalig evenement alleen op basis van een reservering toegankelijk voor personen die financieel of commercieel verbonden zijn met de organisatie van het evenement. Wanneer er geen sprake is van een grootschalig evenement zijn de diensten van het restaurant voor een ieder toegankelijk. De kantoorruimtes van het Maasgebouw zijn op de eerste verdieping aan de westzijde gesitueerd. De kantoorruimtes worden deels verhuurd aan Feyenoord Rotterdam en zijn deels in gebruik door Stadion Feijenoord N.V. Naast de bovengenoemde ruimtes is binnen het Maasgebouw een museum gesitueerd, genaamd “*Home of History*”, waar de geschiedenis van Stadion Feijenoord en de voetbalprestaties van Feyenoord Rotterdam worden getoond.

Facilitairgebouw

Het Facilitair gebouw is de accommodatie waar permanent de afdeling bureau veiligheid, de facilitair manager alsmede de afdeling klantenservice van Feyenoord Rotterdam is gehuisvest. De afdeling klantenservice is gesitueerd op de begane grond en heeft de beschikking over een kantoorruimte en een loket dat voor de klant vanaf buiten de omheining aan de oostzijde van het stadion bereikbaar is. De facilitair manager en de afdeling bureau veiligheid zijn op de tweede verdieping van het Facilitairgebouw gesitueerd. Daarnaast beschikt het Facilitairgebouw over ruimtes die zijn ingericht ten behoeve van het anticiperen op en voorkomen van calamiteiten (EHBO). Daarnaast is het Facilitairgebouw voorzien van een ruimte voor het verrichten van snelrecht.



1.2 Stadion Feijenoord N.V

De clusterlocatie Stadion Feijenoord wordt beheerd door de huisvestingsorganisatie Stadion Feijenoord N.V., deze organisatie is verantwoordelijk voor het permanent dan wel tijdelijk exploiteren van de binnen Stadion Feijenoord aanwezig zijnde locaties en haar benodigde faciliteiten. De huisvestingsorganisatie Stadion Feijenoord N.V. organiseert en beheert haar exploitatieactiviteiten aan de hand van de besturingsvormen Concerndienst en Facilitaire Organisatie.

1.2.1 De Concerndienst

Doelstelling

De doelstelling van de Concerndienst van Stadion Feijenoord N.V. is het permanent dan wel tijdelijk exploiteren van de binnen de clusterlocatie Stadion Feijenoord zijnde locaties en haar benodigde faciliteiten.

Doelgroepen

De doelgroepen van de Concerndienst - Stadion Feijenoord N.V. zijn alle personen en / of organisaties die uit familiale of zakelijke overwegingen bereid zijn de binnen Stadion Feijenoord zijnde locaties en haar faciliteiten permanent dan wel tijdelijk af te nemen. De primaire doelgroepen van Stadion Feijenoord N.V. zijn de organisatoren van voetbaltoernooien en concerten alsmede de voetbalvereniging Feyenoord Rotterdam en haar investeerders.

Middelen

Voor het garanderen van de exploitatie van Stadion Feijenoord en daarmee de continuïteit van Stadion Feijenoord N.V. heeft de Concerndienst de hieronder volgende middelen in de vorm van locaties en faciliteiten ter beschikking. De ondersteunende diensten worden uiteengezet in hoofdstuk VI / paragraaf 6.1, voor een specifieke beschrijving van de locaties wordt verwezen naar bijlage I / B.

Locaties

- (Voetbal) sportfunctionele;
- Evenementenfunctionele;
- Kantoorfunctionele.

Faciliteiten

- Food & Beverages;
- Ondersteunende Diensten & Middelen.

Besturing

De Concerndienst vervult de rol van beleidsontwikkelaar, controleur alsmede adviseur en verhuurder¹. Op deze wijze vindt met betrekking tot het aanbieden en ontwerpen van de faciliteiten centrale aansturing vanuit de concerndienst richting de facilitaire afdelingen plaats, en kan op deze manier de gehele organisatie worden beheerd. De eindverantwoordelijkheid ligt bij de concerndienst en de deelverantwoordelijkheid bij de middenkadermanagers van de facilitaire organisatie.

De Concerndienst is opgebouwd uit de afdelingen Marketing & Sales, Secretariaat en Personeelszaken. De afdeling Marketing & Sales is verantwoordelijk voor het daadwerkelijk “verkopen” van de binnen Stadion Feijenoord zijnde locaties en faciliteiten. De afdeling Personeelszaken is verantwoordelijk voor de activiteiten die in relatie staan tot het organiseren en beheren van het personeelsbeleid binnen Stadion Feijenoord N.V.



1.2.2 De Facilitaire Organisatie

De Concerndienst en de Facilitaire Organisatie zijn sterk met elkaar verbonden. De Concerndienst heeft als doelstelling het exploiteren van de binnen Stadion Feijenoord zijnde locaties en faciliteiten. De “verkopen” kunnen echter pas gerealiseerd worden wanneer de faciliteiten optimaal door de Facilitaire Organisatie worden uitgevoerd. Daarnaast heeft de Facilitaire Organisatie, door middel van haar uitvoerende kwaliteit van dienstverlening en directe contact met de klant, primair invloed op het stimuleren van (herhaal)aankopen en dus het voortbestaan van de organisatie Stadion Feijenoord N.V..

De Facilitaire Organisatie binnen de Stadion Feijenoord N.V. vervult de rol van leverancier en beheerder van de faciliteiten en is verdeeld in de eenheden Kostencentrum -en Businessunit. Het Kostencentrum is benoemd als Unit Facilitaire Zaken en de Businessunit als Unit Horeca. De financiële controle en advisering van de beide units wordt beheerd door de afdeling Financiële Zaken.

1.3. Unit Facilitaire Zaken

1.3.1 Doelstelling

De doelstelling van de Unit Facilitaire Zaken, hierna genoemd als de UFZ, is het garanderen van de fysieke en constructieve veiligheid en het aanbieden en verzorgen van alle ondersteunende faciliteiten welke zijn gerelateerd aan de locaties en haar gebruikers binnen de clusterlocatie Stadion Feijenoord.

1.3.2 Doelgroepen

De doelgroepen van de UFZ zijn alle gebouwgebruikers van de sport, kantoor –en evenementenfunctie. De gebouwgebruikers zijn onderverdeeld in huurders, bezoekers en personeel en zijn als volgt gedifferentieerd:

- Huurders van tijdelijke en of permanente huisvesting;
- Bezoeker in relatie tot de standaardbedrijfsvoering, grootschalig of een niet grootschalig evenement;
- Werknemers in eigen beheer of uitbesteed.

1.3.3 Middelen

De UFZ heeft voor het voorzien in de behoefte, wensen en eisen van de gebouwgebruikers de hieronder volgende middelen en diensten ter beschikking:

- Gebouwbeheer;
- Handyman services;
- Inventaris, inrichting & transport;
- Schoonmaak;
- Informatie -en communicatietechnologie;
- Veiligheid.

1.3.4 Besturing

De UFZ vervult de rol van leverancier en beheerder² van de ondersteunende diensten binnen de organisatie Stadion Feijenoord N.V. De UFZ wordt gecoördineerd door de Facilitair Manager en is opgebouwd uit de afdelingen Bureau Veiligheid en Facilitaire Dienst die elk worden geleid door een operationeel manager.



De afdeling Bureau Veiligheid draagt zorg voor de fysieke beveiliging van alle gebouwgebruikers en haar objecten binnen de clusterlocatie Stadion Feijenoord. De afdeling Bureau Veiligheid heeft haar taakgebied in een tweetal facilitaire projecten verdeeld namelijk Bedrijfs -en Evenementenbeveiliging.

De afdeling Facilitaire Dienst is verantwoordelijk voor het garanderen van de constructieve veiligheid en het voorzien in gemaksdiensten. Het garanderen van de constructieve veiligheid wordt bereikt door middel van facilitaire project Gebouwbeheer. De gemaksdiensten welke de afdeling Facilitaire Dienst aanbiedt zijn: Handyman services, Inventaris - inrichting -& transport, Tele matica, Schoonmaak en Arbo-voorzieningen.

Naast de bovengenoemde diensten voorziet de UFZ haar gebouwgebruikers in de ondersteunende dienst Automatisering. Deze dienst is uitbesteed aan de organisatie Feyenoord Rotterdam en valt onder de verantwoording van de Financieel Manager.

Voor een algeheel overzicht van het organogram van Stadion Feijenoord N.V. wordt verwezen naar bijlage II.



HOOFDSTUK II DE ONDERZOEKSOPZET

In dit hoofdstuk wordt de aanleiding en verantwoording van het onderzoek naar de meerwaarde van een FMIS in ondersteuning van de bedrijfsvoering voor de Unit Facilitair Zaken beschreven.

2.1 Aanleiding

Stadion Feijenoord N.V. is niet meer het enige ultra moderne multifunctionele stadion van Nederland. In de loop der jaren zijn meerdere hypermoderne multifunctionele stadions gebouwd of herontworpen zoals onder andere het “Geldredome” in Arnhem, “De Galgenwaard” in Utrecht, het “Philips Stadion” in Eindhoven en de “Amsterdam Arena”. Door de ingebruikname van deze ultramoderne multifunctionele stadions, alsmede de overige in de regio gelegen grote -en middelgrote evenementencentra, is de concurrentie op het gebied van evenementen zoals (voetbal) sporttoernooien, popconcerten, shows, beurzen en congressen toegenomen. Naast de toenemende concurrentie spelen de wensen en eisen van de steeds kritischer wordende afnemer en de stijgende kosten een grote rol tot het verantwoord exploiteren van Stadion Feijenoord N.V.

Uit eerdere observaties van de Concerndienst is gebleken dat het Kostencentrum – Unit Facilitaire Zaken - van Stadion Feijenoord N.V. door middel van een meer effectieve en efficiënte integrale bedrijfsvoering beter kan voldoen aan de wensen en eisen van de steeds kritischer wordende afnemer en hiermee een kostendekkende exploitatie bereikt. Onder een integrale bedrijfsvoering wordt verstaan de eigen prestaties of die van derden in opdracht van de afnemer, centraal gecoördineerd, verantwoord, gestructureerd en in goed samenwerkingsverband met de diverse units en haar managers uit te voeren, zodat optimaal aan de wensen en eisen van de afnemer wordt voldaan.

Naar aanleiding van het jarenlange beleid dat was afgestemd op het “traditionele” besturingsmodel, namelijk een “product organisatie”, is een versnippering aan facilitaire activiteiten en haar beleidsinformatie ontstaan. Door de versnippering van informatie is binnen de UFZ van Stadion Feijenoord N.V. in de huidige situatie sprake van een *niet* optimale integrale bedrijfsvoering.

De UFZ heeft voor een meer efficiënte en effectieve integrale bedrijfsvoering onvoldoende inzicht in het plannen, aanbieden, uitvoeren en beheren van haar facilitaire activiteiten in zijn geheel. Daarnaast worden de facilitaire activiteiten en haar relevante informatie niet tussen de verschillende afdelingen en werknemers gekoppeld of uitgewisseld. Wanneer de facilitaire knelpunten en haar gegevens niet onderling tussen de afdelingen en haar functionarissen worden afgestemd en uitgewisseld, komt het waarborgen van het serviceniveau en de kosten van het totale facilitaire proces in gevaar. Voor het waarborgen van de kwaliteit en kosten van de bedrijfsvoering en het creëren van intern ondernemerschap en het handelen naar een integratieorganisatie is gekozen voor het invoeren van het “FM-besturingsmodel” en de managementstrategie “Integraal Management”. Integraal management is het in goed samenwerkingsverband verantwoord en gestructureerd uitvoeren van de eigen prestaties / of in opdracht van derden. Het FM-besturingsmodel is een configuratievorm waarbij een eenhoofdig management wordt geplaatst boven de onderliggende facilitaire afdelingen.

De Concerndienst van Stadion Feijenoord N.V. heeft in het jaar 2001 een eenhoofdig management in de vorm van een Facilitair Manager aangesteld voor het realiseren van eenduidig beheer tot het sturen naar een meer effectieve en efficiënte bedrijfsvoering van de Unit Facilitaire Zaken. De Facilitair Manager heeft als taakomschrijving de processen, activiteiten en beslissingen die in relatie staan tot het uitvoeren van de facilitaire wensen en eisen van de afnemer te analyseren, controleren en waar nodig bij te sturen, zodat de kwaliteit van de dienstverlening en haar kosten integraal kunnen worden beheerst. Daarnaast is de Facilitair Manager aangesteld ter ontlasting van de operationeel managers met betrekking tot tactische -en strategische vraagstukken en beslissingen alsmede het begeleiden van projectopdrachten met betrekking tot de projectorganisatie.



De Facilitair Manager ontvangt in de huidige situatie, naar aanleiding van de managementstijl die was afgestemd op het beheren van een productorganisatie, onvoldoende beleidsinformatie met betrekking tot het sturen en bijsturen van de onder zijn verantwoording zijnde processen, mensen, middelen en informatiestromen. Naar aanleiding van de ontbrekende stuurinformatie kan de Facilitair Manager de UFZ niet voldoende integraal, marktconform en resultaatverantwoordelijk laten functioneren.

Voor het verkrijgen van beleidsinformatie heeft de Facilitair Manager in het jaar 2001 op de Facility Jaarbeurs spontaan, bij de automatiseringsorganisatie Global-FM een FMIS aangekocht. Een FMIS staat voor de afkorting van een Facilitair Management Informatie Systeem en betreft een geautomatiseerd integraal kosten –en kwaliteitsbeheersysteem die de bedrijfsvoering van een facilitaire organisatie optimaal kan ondersteunen. Een FMIS is opgebouwd uit modules die diverse facilitair gerelateerde projecten vertegenwoordigen en kan gezien worden als een volledig geautomatiseerde facilitaire organisatie. De integrale ondersteuning met behulp van het FMIS bestaat uit het koppelen van facilitaire gegevens die afkomstig zijn van de units en haar functionarissen. Op deze wijze ondersteunt het FMIS de Facilitair Manager in het integraal aansturen, controleren en analyseren van processen, activiteiten en beslissingen met betrekking tot het uitvoeren van de facilitaire wensen en eisen van zijn gebruikers. Daarnaast kan het FMIS, door middel van het bevorderen van intern ondernemerschap, als hulpmiddel fungeren naar het sturen tot een meer marktconforme en resultaatverantwoordelijke facilitaire organisatie.

Naar aanleiding van de spontane aankoop heeft geen onderzoek plaatsgevonden of het FMIS daadwerkelijk de Facilitair Manager in zijn gewenste bedrijfsvoering kan ondersteunen. Vooralsnog is geen onderzoek verricht welke informatiebehoefte en bedrijfsprocessen het FMIS gewenst is te besturen. Daarnaast heeft ook geen onderzoek plaatsgevonden of het huidige of systemen van overige leveranciers een betere prijs / prestatie verhouding bieden in ondersteuning tot de bedrijfsvoering van de Unit Facilitaire Zaken. Ook is niet bekend welk tijdspad, handelingen en financiën benodigd zijn voor het succesvol implementeren en inrichten van een FMIS binnen de organisatie van de Unit Facilitaire Zaken.

Om bovengenoemde redenen zal een beleidsonderzoek plaatsvinden waarin de bovenstaande onderzoeksvragen worden beantwoord. Omdat de totale onderzoeksperiode 90 dagen bedraagt, zal het onderzoek zich richten op de bedrijfsprocessen en informatiebehoefte met betrekking tot de standaarddienstverlening op organisatorisch niveau. De geautomatiseerde ondersteuning met betrekking tot de ondergeschikten van de Facilitair Manager tijdens de standaardbedrijfsvoering en daarnaast de bedrijfsprocessen en informatiebehoefte van de projectorganisatie in zijn geheel worden tijdens het onderzoek buiten beschouwing gelaten.



2.2 Onderzoeksvraag

- *Op welke wijze kan een FMIS binnen de Unit Facilitaire Zaken van Stadion Feijenoord N.V. een meerwaarde leveren tot het aanbieden van beleidsinformatie die de Facilitair Manager ondersteunt in het sturen van zijn unit naar een facilitaire organisatie met intern ondernemerschap, marktprofilering en resultaatverantwoordelijkheid ten aanzien van het behalen van winst.*

2.3 Subonderzoeksvragen

1. Wat is de meerwaarde van managementinformatie en een beheersysteem? (beantwoording in hoofdstuk III)
2. Wat is een Facilitair Management Informatie Systeem? (beantwoording in hoofdstuk III)
3. Op welke wijze zijn de huidige activiteiten en processen op organisatorisch niveau binnen de Unit Facilitaire Zaken georganiseerd en welke positionering, kansen en bedreigingen zijn voor de unit van toepassing? (beantwoording in hoofdstuk IV)
4. Vanuit welke positionering wil de Facilitair Manager zijn unit besturen? (beantwoording in hoofdstuk V)
5. Welke beleidsinformatie is voor de Facilitair Manager relevant tot het beheren van de activiteiten en processen binnen zijn Unit Facilitaire Zaken? (beantwoording in hoofdstuk IV)
6. Welke beleidsinformatie is voor de Facilitair Manager reeds inzichtelijk en gestructureerd? (beantwoording in hoofdstuk IV)
7. Welke knelpunten belemmeren het inzichtelijk maken van de beleidsinformatie en het sturen naar de gewenste positionering? (beantwoording in hoofdstuk VI en de conclusies)
8. Op welke wijze kan het FMIS de Facilitair Manager ondersteunen in het wegnemen van de knelpunten die het sturen naar de gewenste positionering belemmeren? (beantwoording in de aanbevelingen)
9. Welke leverancier kan afgewogen naar functionele ondersteuning van haar systeem, leveranciersbetrouwbaarheid en kostenbelang het meest geschikte FMIS leveren tot het ondersteunen van de Facilitair Manager in relatie tot de gewenste besturing van zijn unit Facilitaire Zaken? (beantwoording in de aanbevelingen)
10. Welk tijdspad, handelingen en financiën zijn benodigd voor het succesvol implementeren van een FMIS binnen de Unit Facilitaire Zaken? (beantwoording in het implementatietraject)



2.4 Verwacht eindproduct

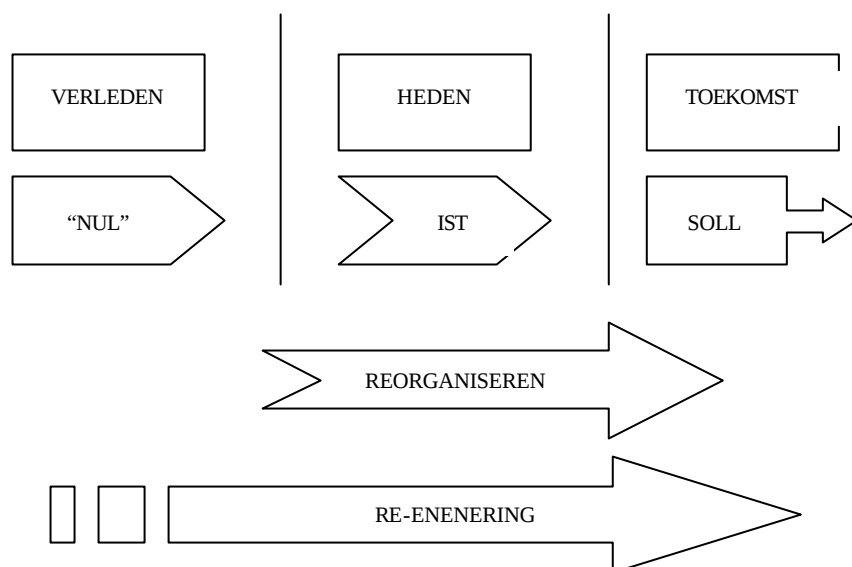
Het adviesrapport bestaat uit een analyse van de procesbesturing van de UFZ in de huidige situatie en op welke wijze een FMIS kan bijdragen in tot het sturen naar en inrichten van een organisatie met intern ondernemerschap, marktprofilering en resultaatverantwoordelijkheid. Het rapport schetst een beeld in welke mate de beleidsinformatie voor de Facilitair Manager aanwezig en inzichtelijk is en op welke manier deze wordt gecollecteerd, geregistreerd en beheerd. Daarnaast beschrijft het adviesrapport de gewenste organisatorische beheersing van de UFZ en de knelpunten die de streefsituatie belemmeren. Ook wordt beschreven op welke wijze het FMIS en overige hulpmiddelen de knelpunten kunnen doen reduceren en de Facilitair Manager kan ondersteunen in het sturen naar een organisatie met intern ondernemerschap, marktprofilering en resultaatverantwoordelijkheid. Daarnaast wordt een advies beschreven of het huidige en of systemen van overige leveranciers afgewogen naar haar functionele ondersteuning, leveranciersbetrouwbaarheid en kostenbelang het meest geschikte FMIS is voor implementatie in ondersteuning voor de gewenste besturing van de UFZ. Ook bevat het beleidsrapport aanbevelingen met betrekking tot het tijdsplan, handelingen en financiën die benodigd zijn voor het succesvol implementeren van een FMIS als ondersteuning van de bedrijfsvoering van de Unit Facilitaire Zaken.

2.5 Strategie

Ist / Soll / Re-engineering³

De strategie tot het vervaardigen van het onderzoeksproduct en haar adviezen zal gebaseerd worden op het omschrijven van de streefsituatie (Soll) welke afgeleid is van het geanalyseerde heden (Ist). Het onderdeel “Ist” betreft een analyse van de huidige situatie inclusief haar sterke en zwakke punten. Het onderdeel “Soll” is de toekomstige streefsituatie, waarin op beargumenteerde gronden afgeleid van het strategische doel zwakke punten (Gaps) worden opgeheven en wenselijkheden worden gerealiseerd. Voor het verbinden van de onderdelen “Ist” en “Soll” wordt een veranderingsproces in relatie tot een reorganisatie geformuleerd. Het reorganiseren staat in dit kader voor het realiseren van veranderingen door elementen van de bestaande situatie aan te passen en op deze wijze bij gewenste situatie uit te komen. Vervolgens zal de gewenste situatie worden verwaarloosd en zal “Re-engineering” plaatsvinden. Bij de analysestrategie “Re-engineering” wordt onderzocht of er geen fundamentele ontwerpfouten in het basisontwerp aanwezig zijn. Indien ontwerpfouten aanwezig zijn, wordt de “Soll-situatie” niet gedefinieerd als aanpassing van de “Ist-situatie”, maar als het ware, virtueel vanaf “nul-niveau”, volledig nieuw ontworpen.

Optische weergave: Ist / Soll / Re-engineering





Meerwaarde

In de praktijk komt het zelden voor dat een facilitaire dienst volledig nieuw vanaf “nul-niveau” opgezet en ingericht wordt. Wanneer een organisatie zo groot en complex is geworden dat de professionalisering, de ontwikkeling en inrichting van de facilitaire organisatie gerichte aandacht behoeven, is deze aanpak in de regel te laat en overbodig. In de meeste gevallen is de facilitaire organisatie spontaan gegroeid en zonder gerichte planning “traditioneel” vorm gegeven. Op het moment dat bewust verandering zal plaatsvinden is reeds een bestaande praktijk en daarmee ook een informele cultuur en organisatie gevestigd, die doorgaans weerbarstig is en moeilijk in zijn geheel in één keer te veranderen⁴.

Omdat de Facilitaire Organisatie van Stadion Feijenoord N.V. spontaan is gegroeid en zonder gerichte planning “traditioneel” naar een productorganisatie is vormgegeven is een onvoldoende effectieve en efficiënte bedrijfsvoering ontstaan. Op deze manier kan niet meer worden voldaan aan de wensen en eisen van de steeds kritischer wordende afnemer en het bereiken van een kostendekkende exploitatie. Om deze reden heeft de Concerndienst gekozen voor het realiseren van een facilitaire organisatie met intern ondernemersschap, marktprofilering en resultaatverantwoordelijkheid ten aanzien van het behalen van winst. Voor het sturen naar de gewenste facilitaire organisatie heeft de Concerndienst de beleidsstrategie “Intergraal Management” ingevoerd en haar unit Facilitaire Zaken herontworpen naar het FM-model. Omdat de UFZ is herontworpen is het niet verantwoord door middel van “Re-engineering” de UFZ te analyseren en vanaf “nul-niveau” volledig nieuw in te richten.

Voor het herontwerpen van de unit Facilitaire Zaken, door middel van de beleidsstrategie Intergaal Management, is beleidsinformatie benodigd tot het sturen van haar mensen, middelen, processen en informatiestromen. Naar aanleiding van het jarenlange gevoerde beleid afgestemd op het traditionele model is echter een versnippering ontstaan van facilitaire activiteiten en haar (beleids)informatie. Wanneer de processen en benodigde beleidsinformatie, haar beheerders en de wijze van collecteren, registreren en beheren door onderzoek zichtbaar zijn geworden kan analyse plaatsvinden welke beleidsinformatie en eventuele knelpunten prioriteit verlangt tot het met behulp van een FMIS bijsturen (“Soll”) van de mensen, middelen, processen en informatiestromen naar de gewenste situatie.

2.6 Onderzoeksmethoden

De onderzoeksmethoden die de bovengenoemde strategie doen leiden tot het beantwoorden van de onderzoeksvraag(en) worden afgestemd op het voltooien van een kwalitatief onderzoek. Het kwalitatief onderzoek is een onderzoek waarbij overwegend gebruik wordt gemaakt van gegevens van kwalitatieve aard en als doel heeft onderzoeksproblemen in of van situaties, gebeurtenissen en personen te beschrijven en te interpreteren. Kwalitatief onderzoek draagt bij aan het verzamelen van gerichte informatie die nodig is voor het bijsturen van beleidsmaatregelen. Daarnaast is kwalitatief onderzoek van belang als de beleving of betekenis van onderzochten achterhaald dient te worden, of als het nodig is de informatie te stimuleren om actief en creatief over bepaalde onderwerpen na te denken⁵. Voor het gestructureerd en verantwoord achterhalen van de kwalitatieve informatie ten behoeve van het beleidsonderzoek wordt gebruikt gemaakt van verschillende dataverzamelmethode(n) en ondersteunende analysemodellen.



2.6.1 Dataverzamelmethode

De dataverzameling en methodes ten behoeve van het kwalitatief onderzoek zijn verricht via desk –en fieldresearch.

Deskresearch: Literatuuronderzoek

Aan de hand van bestaande gegevens op het intranet, in verslagen, rapportages, vakbladen, productomschrijvingen en studieboeken heeft een verdieping plaatsgevonden met betrekking tot de meerwaarde, de opbouw en het implementeren van Facility Management Informatie Systemen. Daarnaast is door middel van literatuurstudie gezocht naar informatie omtrent het integraal inrichten van een excellente facilitaire organisatie en haar benodigde beleidsinformatie.

Fieldresearch: Interviews

Met behulp van een oriënterende “open interview aan de hand van topics” die is afgenomen van de Facilitair Manager en zijn operationeel managers(zie bijlage IV / A) is globaal inzicht verkregen in de besturing en de doelstellingen van de beheersorganisatie Stadion Feijenoord N.V. en haar unit Facilitaire Zaken. Aan de hand van “elite-interviews” in de vorm van “halfgestructureerde interviews” (zie bijlage IV / B) is diepgaand vraaggericht geanalyseerd op welke wijze de Facilitair Manager en de overige functionarissen binnen de beheersorganisatie de benodigde integrale beleidsinformatie collecteren, registreren en beheren. Naast vragen die inzicht geven in de knelpunten, de aanwezigheid en de wijze waarop de beleidsinformatie wordt gecollecteerd, geregistreerd en beheerd is het diepte-interview opgesteld aan de hand van “beleidsinformatievragen”. De “beleidsinformatievragen” zijn vragen die afgestemd zijn op het inzichtelijk maken van informatie met betrekking tot het beleidsmatig uitvoeren en beheren van de facilitaire projecten. Het negatief beantwoorden van de beleidsinformatievragen vormt de aanleiding tot het onderzoek op welke wijze het FMIS ondersteuning kan bieden tot het creëren van inzicht in de benodigde beleidsinformatie. Voor het selecteren van de ingebruikname van het meest geschikte FMIS zijn offerteaanvragen verstuurd naar diverse leveranciers. De offerteaanvraag bestond uit een programma van eisen die voorzien was van een vragenlijst met halfgestructureerde open vragen en een criterialijst in de vorm van gesloten vragen (zie bijlage X / A). Aan de hand van de onderzoeksmethode “benchmarking” is door middel van een diepte interview(zie bijlage V / A) getracht extern onderzoek te verrichten bij een in de branche vergelijkbare organisatie. De benaderde brancheorganisaties (zie bijlage V / B), met uitzondering van de “Amsterdam Arena” die niet heeft gereageerd, zijn niet in het bezit van een FMIS en om deze reden heeft geen benchmarkonderzoek plaatsgevonden.



2.6.2 Analysemodellen

Omdat de facilitaire activiteiten en haar beleidsinformatie sterk zijn versnipperd is voor het gestructureerd analyseren en verzamelen van informatie met betrekking tot de huidige situatie(Ist), de knelpunten(Gaps) en de gewenste(Soll) positionering van de UFZ gebruik gemaakt van de hieronder beschreven analysemodellen. Voor een schematische weergave van de integratie van de modellen met betrekking tot de “Ist/Soll strategie” wordt verwezen naar figuur 1.1.

ManagementInformatieAnalysemodel (MIA)

Voor de ingebruikname van een beheersysteem in de vorm van een FMIS is het noodzakelijk de procesbesturing van de facilitaire organisatie en de managementinformatiebehoefte van haar bestuurders te analyseren. Echter is in de bedrijfs –en organisatiekundige literatuur in verhouding weinig aandacht besteedt aan ondersteunende functies, staf –en hulpdiensten⁶ en zijn om deze reden geschikte analysemodellen nauwelijks aanwezig en / of specifiek toepasbaar. Een model voor het analyseren van bedrijfsprocessen met betrekking tot een facilitaire organisatie die opereert binnen een sport –en evenementenaccommodatie is niet gevonden. Om deze reden is gekozen voor het zelfstandig ontwerpen van een model, namelijk het *ManagementInformatieAnalysemodel*(MIA)

Het model draagt bij tot het creëren van inzicht in welke mate de beleidsinformatie aanwezig is en op welke wijze en door welke functionarissen de beleidsinformatie wordt gecollecteerd, geregistreerd en beheerd. Door het beantwoorden van ontworpen “beleidsinformatievragen” is het mogelijk inzicht te creëren in welke mate de Facilitair Manager over de voor hem relevante beleidsinformatie beschikt en / of welke nog niet voldoende inzichtelijk is tot het uitvoeren en beheren van zijn facilitaire projecten. Daarnaast kan na het negatief beantwoorden van de “beleidsinformatievragen” worden onderzocht op welke wijze het FMIS ondersteuning kan bieden tot het meer inzichtelijk maken van de relevante beleidsinformatie. Het onderzoek is mogelijk door de beleidsinformatievragen te koppelen aan beantwoording van de FMIS-leveranciers op welke wijze hun systeem ondersteuning biedt tot het creëren van inzicht in de benodigde beleidsinformatie. Op deze wijze kan door beantwoording van de “beleidsinformatievragen” de functionaliteit van het FMIS en daarnaast de uiteindelijke leverancier worden bepaald.

Facility Excellence Model⁷ (FEM)

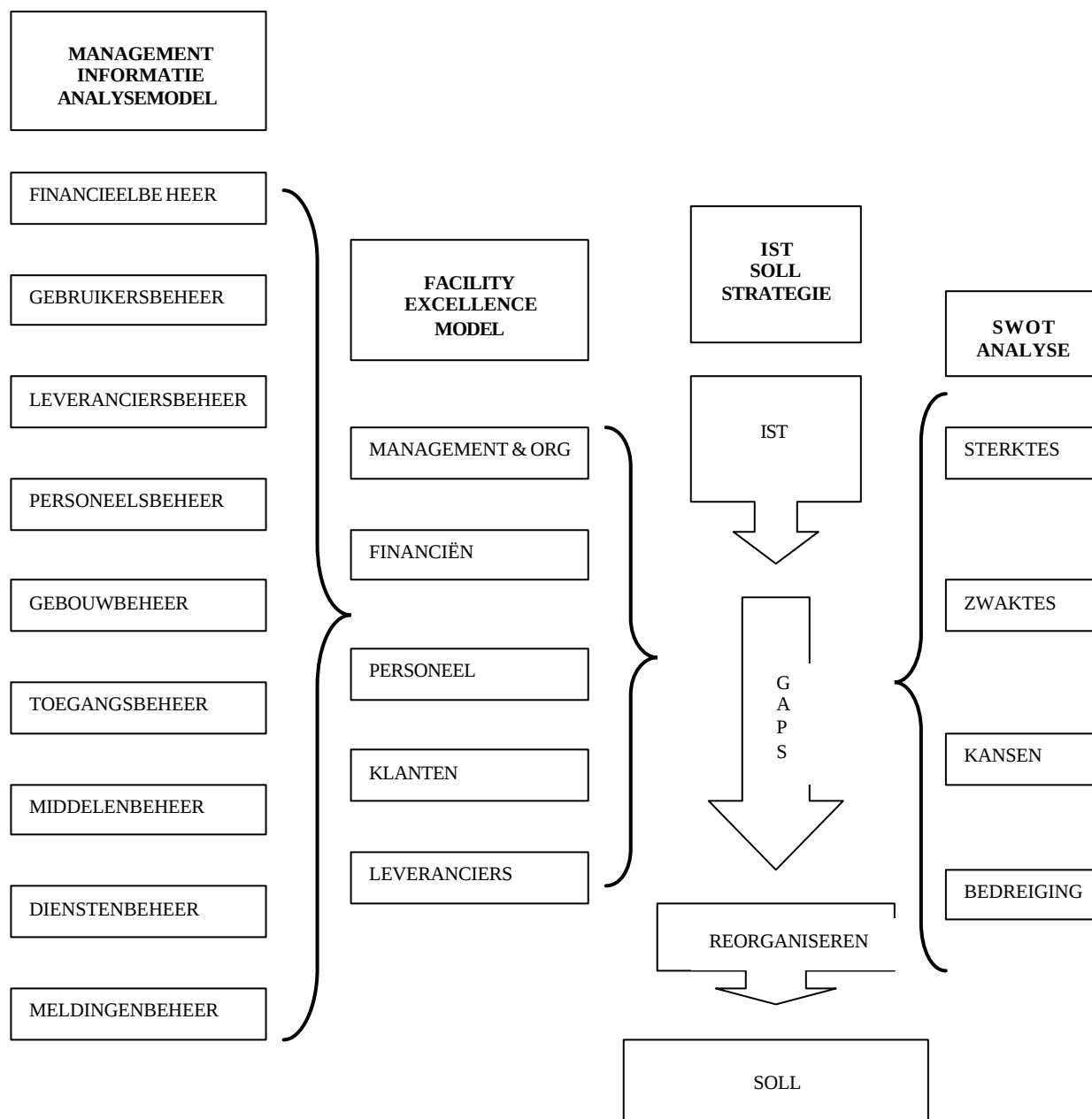
Het “Facility Excellence Model”(FEM) ondersteunt door middel van het analyseren van haar inrichtingsaspecten het formuleren van knelpunten die het veranderen naar het ontwerp van de gewenste facilitaire organisatie in de weg staan. Het “FEM” is gebruikt om de huidige en de gewenste positionering van de UFZ beschrijvend te vergelijken en op knelpunten te analyseren.

SWOT-analyse⁸ (SWOT)

Voor het analyseren van de huidige kansen en bedreigingen van de UFZ is gebruikt gemaakt van de SWOT-analyse. Met behulp van de SWOT-analyse worden de belangrijkste sterkte en zwakte factoren afgezet tegen de belangrijkste invloedrijke omgevingsvariabelen met betrekking tot het functioneren en voortbestaan van de UFZ en haar beheersorganisatie Stadion Feijenoord N.V..



Integratie Analysemodellen Ist/Soll strategie



Figuur 1.1



HOOFDSTUK III MANAGEMENTINFORMATIE & SYSTEMEN

In dit hoofdstuk wordt het onderwerp managementinformatie en haar beheerssystemen in de vorm van een FMIS theoretisch behandeld en beschreven. Daarnaast wordt een zelfstandig ontworpen model beschreven die heeft bijgedragen tot het analyseren van de procesbesturing van de UFZ en informatiebehoefte van de Facilitair Manager.

3.1 Managementinformatie

Voor het integraal, marktconform en resultaatverantwoordelijk sturen van de unit Facilitaire Zaken is informatie benodigd met betrekking tot haar mensen, middelen, processen en informatiestromen. De informatie die informatiebronnen ten behoeve van de gewenste besluitvorming en beheersing in een organisatie creëert wordt managementinformatie genoemd⁹.

Traditioneel is managementinformatie financieel georiënteerd en worden de prestaties in geldbedragen en percentages uitgedrukt. Tegenwoordig is de managementinformatie afgestemd op informatie die wordt bepaald door het management en zijn gericht op het voldoen aan strategische en operationele behoeften. De soort informatie betreft financieel alsmede operationele informatie over processen, technologieën, leveranciers, afnemers en concurrenten. De aard van de informatie is relatief subjectief en gericht op informatie over afzonderlijke beslissingen en activiteiten. Met behulp van managementinformatie met het management de economische prestaties en gedecentraliseerde activiteiten zoals werkmaatschappijen, divisies en afdelingen. Deze maatstaven inzake economische prestaties leggen een verband tussen de geformuleerde strategie van de organisatie en de uitvoering van deze strategie door afzonderlijke uitvoerende eenheden. Managementinformatie is ook een primair middel waarmee werknemers, middenmanagement en eindverantwoordelijken terugkoppeling ontvangen over hun prestaties.

Diverse organisatorische functies

Managementinformatie ondersteunt verschillende organisatorische functies, zoals operationele sturing, kostenberekeningen van diensten en klanten, management control en strategische beheersing. Met betrekking tot operationele sturing wordt informatie verschaft tot terugkoppeling over de efficiency en de kwaliteit van de verrichte activiteiten. De tweede functie betreft het meten van kosten van hulpbronnen die worden gebruikt voor het voortbrengen van een product, dienst of markt en het leveren van dit product of deze dienst aan de klant. De functie management control geeft informatie over de prestaties van managers en hun afdelingen. De strategische sturing verschaft informatie over de financiële en lange termijnprestaties van de onderneming, marktomstandigheden en positie, consumentenvoorkeuren en technologische vernieuwingen.

De behoefte aan managementinformatie is mede afhankelijk van het hiërarchische niveau van de organisatie. Op het uitvoerende niveau is de informatie voornamelijk gericht op het beheersen en verbeteren van de uitvoerende activiteiten. De informatie is zeer gedetailleerd en wordt frequent verstrekt. Het is meer kwantitatief en operationeel dan financieel en economisch. Het middelmanagement van de organisatie - dat toezicht houdt op operationele activiteiten en beslissingen neemt over de aanwending van financiële en fysieke hulpbronnen, producten, diensten en klanten - ontvangen minder frequent en gecompliceerdere informatie. Het middelmanagement gebruikt informatie om waarschuwingssignalen te ontvangen over activiteiten die anders lopen dan verwacht en gebruiken vervolgens deze informatie om betere plannen te maken en beslissingen te nemen. De strategisch managers gebruiken de managementinformatie om lange termijnbeslissingen voor de organisatie te ondersteunen. Daar het strategisch management de informatie voor strategische(en niet voor operationele) beslissingen gebruiken ontvangt zij de informatie relatief infrequent.



In het verleden gebruikten topmanagers louter en alleen financiële informatie om de economische betekenis van verschillende gebeurtenissen die zich in de organisatie voordeden op hun waarde te schatten. Op het moment maken topmanagers gebruik van een meer uitgebalanceerd set prestatie-indicatoren, waarin veel meer aandacht is voor niet-financiële informatie, namelijk:

- klanten en markten;
- innovatie ten aanzien van producten en diensten;
- totale kwaliteitsaspecten, bewerkingstijden en de kosten van kritische interne processen;
- vaardigheden van werknemers en systemen in de organisatie.

Dienstverlenende organisaties

Managers van dienstverlenende organisaties maken traditioneel veel minder intensief gebruik van managementinformatie dan productgerichte organisaties. Managers in dienstverlenende organisaties gebruiken financiële informatie om de uitgaven van hun functionele afdelingen te budgetteren en te beheersen. Maar alhoewel dienstverlenende organisaties vaak even complex en gediversifieerd zijn als productieondernemingen weten managers vaak niet hoe hoog de kosten waren van de dienstverlening aan een bepaalde klantgroep. Het ontbreken van dergelijke nauwkeurige informatie over de kosten van operationele activiteiten kan wellicht verklaard worden doordat de meeste dienstverlenende organisaties gedurende lange tijd in een wat ingeslapen, niet-concurrerende markt hebben gewerkt. Managers die leiding geven in een organisatie die veelal een monopoliepositie bezit, hebben weinig behoefte om de kostprijs van afzonderlijke producten, diensten en markten te bepalen. Naar aanleiding van deze niet-concurrerende omgeving stonden managers van dienstverlenende organisaties niet onder sterke druk om de kosten te verlagen, de kwaliteit en efficiency van de dienstverlening te verbeteren, nieuwe winstgevende producten en diensten te ontwikkelen en bestaande verliesgevende producten en diensten af te stoten. Aangezien managers dit type beslissingen vrijwel niet namen, hadden zij ook geen behoefte aan informatie die de besluitvorming zou kunnen ondersteunen.

Veranderingen in de concurrentie omgeving

Gedurende het laatste kwart van de twintigste eeuw is de concurrentieomgeving voor dienstverlenende organisaties aanmerkelijk moeizamer maar tegelijkertijd meer uitdagend geworden. Het gevolg van de veranderingen in de concurrentie omgeving is dat op het ogenblik managers in dienstverlenende organisaties behoefte hebben aan operationele beheersingssystemen die het mogelijk maken kosten te verlagen, kwaliteit te verbeteren en de bewerkingstijden van processen door werknemers te reduceren. De hulpmiddelen die managers op het moment tot hun beschikking hebben om betere informatie te aggregeren zijn:

- activity based costing, een systeem waarmee men de kosten van activiteiten, producten, diensten en klanten nauwkeurig meet;
- operationele beheerssystemen die tijdig terugkoppelingsinformatie verschaffen voor het verbeter - en leerproces;
- balanced scorecards die een relatie leggen tussen de huidige beslissingen en activiteiten en de financiële voordelen daarvan op lange termijn.

Van controleren naar informeren

In de huidige, intense concurrentieslag die op wereldschaal woedt, is het voor ondernemingen niet langer voldoende om zich tevreden te stellen met prestaties die in lijn liggen met de bovengenoemde standaarden. Veel organisaties gaan tegenwoordig over op een benadering die gericht is op de continue bestudering van bestaande processen met het oog op te realiseren verbeteringen, aangeduid als het proces "Continue verbetering". Continue verbetering van prestaties is noodzakelijk om vooruit te lopen op of in ieder geval in de buurt te blijven van vooraanstaande concurrenten. Continue verbetering slaat terug op een doorgaand proces waarbij werknemers probleem oplossend werken en zoeken naar methodes om uitval te voorkomen, de kwaliteit te verbeteren en het aantal fouten te verminderen. Managers beginnen zich nu pas te realiseren dat de beste bron van inspiratie voor continue verbetering van prestaties gevormd door het uitvoerend personeel zelf, dat tenslotte het dichtst bij de uit te voeren activiteiten vertoeft.

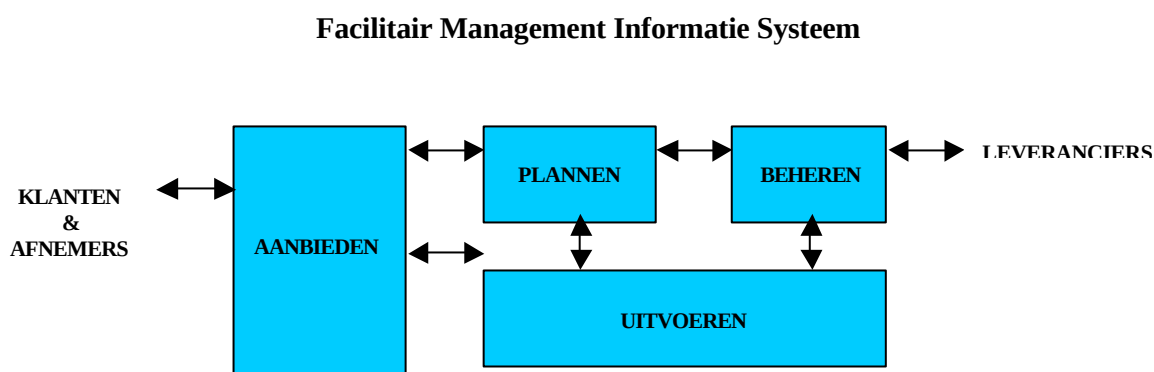


De werknemers zien de verschillende soorten fouten ontstaan alsmede de factoren die ze veroorzaken. Het toestaan van dergelijke acties zonder voorafgaande toestemming van de directe leidinggevende of het topmanagement staat bekend onder de naam “Employee Empowerment”. In deze “Total Quality Management” benadering is het uitvoerend personeel probleemoplossend bezig. Het uitvoerende niveau is onderdeel van het proces dat poogt oplossingen te vinden voor het elimineren van producten die niet voldoen aan de kwaliteitseisen, uitval, activiteiten die geen waarde toevoegen voor de consument. Het uitvoerende personeel moet in staat zijn snel problemen te identificeren als die zich voordoen, maatregelen bedenken om de problemen het hoofd te bieden, deze te implementeren, en vast te stellen of en in hoeverre de getroffen maatregelen hebben geleid tot het verdwijnen van het probleem.

De eerdergenoemde nieuwe verantwoordelijkheden vragen om andersoortige informatie die de probleemoplossende activiteiten ondersteunt en niet langer gegevens waarmee ze hun eigen prestaties kunnen afzetten tegen de – vaak zeer snel verouderde – standaarden. Vandaag de dag beweegt managementinformatie zicht steeds meer weg van de in het verleden zo belangrijke functie; de controle op het functioneren van werknemers. Op het moment proberen managers nieuwe vormen van managementinformatie te ontwikkelen die werknemers stimuleert en ondersteunt bij het uitvoeren van activiteiten op het gebied van continue verbetering.

3.2 Facilitair Management Informatie Systeem

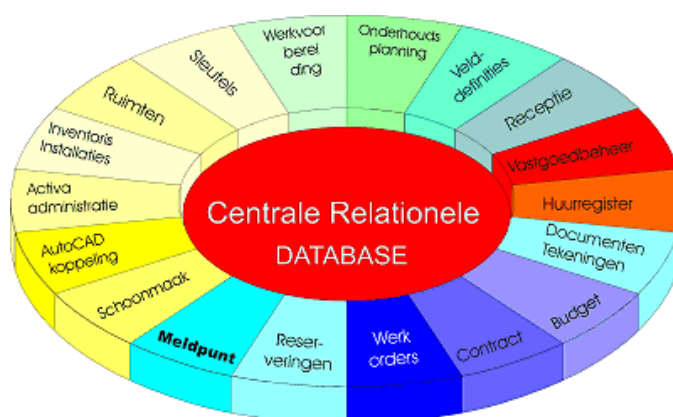
Voor het verzamelen, beheren en toepassen van managementinformatie is een beheerssysteem gewenst¹⁰. Een beheerssysteem produceert informatie waarmee werknemers, managers en overige leidinggevende betere beslissingen kunnen nemen voor het verbeteren van de processen en prestaties in ondersteuning tot de bedrijfsvoering van hun organisatie. Het hulpmiddel dat managers op het moment tot hun beschikking hebben om betere informatie in ondersteuning tot de gewenste bedrijfsvoering te aggregeren is een FMIS. Een FMIS staat voor de afkorting van “Facilitair Management Informatie Systeem” en is een geautomatiseerd beheerssysteem die tijdig terugkoppeling informatie voor het verbeter –en leerproces in ondersteuning tot de gewenste bedrijfsvoering kan verschaffen. Het FMIS is gericht op het ontvangen, beheren en verstrekken van facilitair gerelateerde managementinformatie om zo voor de korte en lange termijn facilitaire producten en diensten, waar mogelijk en zinvol, integraal te kunnen plannen, aanbieden, uitvoeren en beheren¹¹. (zie figuur 1.2).



figuur 1.2



Het ontvangen, beheren, en verstrekken van facilitair gerelateerde managementinformatie is mogelijk omdat het FMIS bestaat uit een geautomatiseerd modulaair opgebouwd (zie figuur 1.3) geheel van werkwijze en procedures en is voorzien van een centrale gegevensopslag, virtuele front –en backoffice en digitale gegevensstroomformulieren. Op deze wijze is het mogelijk de Facilitair Manager te ondersteunen in het collecteren, registreren, aanbieden, beheren en uitwisselen van beleidsinformatie. De beleidsinformatie kan bijdragen in het controleren, bewaken, bijsturen en (her) formuleren van financiële en kwalitatieve doelstellingen met betrekking tot het creëren van intern ondernemersschap, marktprofilering en resultaatverantwoordelijkheid¹².



figuur 1.3

Het FMIS is met behulp van de eerdergenoemde succesvolle opbouw een hulpmiddel bij het tussen de klanten enerzijds, onderliggende afdelingen en functionarissen anderzijds structureren van de beleids – en communicatielijnen¹³. Met behulp van koppelingen met overige automatiseringssystemen, de centrale database en rapportagemogelijkheden ondersteunt het FMIS de Facilitair Manager in het zelfstandig genereren van kwalitatieve en kwantitatieve informatie tot het formuleren en meten van prestatie-indicatoren. Met behulp van de resultaten van de prestatie-indicatoren is het mogelijk verantwoorde facilitaire beleidsplannen, procedures en taakomschrijvingen te ontwerpen. Met behulp van het FMIS en haar geautomatiseerde geheel van werkwijzen en procedures worden werknemers gedwongen tot het collecteren en registreren van kennisinformatie en is het mogelijk op deze de relevante en tot op heden ontoegankelijke informatie met de ondergeschikten en het management uit te wisselen. Door het uitwisselen van operationele –en beleidsinformatie kunnen werknemers zelfstandig probleemoplossend functioneren en met een integrale visie zowel horizontaal als zowel verticaal voor de organisatie worden ingezet. Het FMIS creëert door middel van het registreren van de werkopdrachten en daarnaast door de registratie van de wensen en eisen van de gebruikers vroegtijdig inzicht in calamiteitenmeldingen en op deze wijze wordt het uitvoeren van ad-hoc werkzaamheden, planningen en besluiten gereduceerd. De resultaten van de metingen met betrekking tot de prestatie-indicatoren kunnen worden uitgewisseld met de onderliggende functionarissen. Op deze wijze is het mogelijk bewustzijn tot kostenbeheersing, kwaliteitszorg, consuminderen en daarmee het registreren en uitwisselen van kennis -en beleidsinformatie te stimuleren. Omdat het FMIS is opgebouwd uit een geautomatiseerd geheel van procedures en werkwijzen is het voor de Facilitair Manager mogelijk de historisch informeel opgebouwde procedures en afspraken te beperken.

Voor een specifieke beschrijving van de meerwaarde van een FMIS voor de ondersteuning van een facilitaire organisatie met intern ondernemersschap, marktprofilering en resultaatverantwoordelijkheid wordt verwezen naar bijlage VI.



3.3 Informatiebehoefte

Voor de ingebruikname van een beheersysteem in de vorm van een FMIS is het noodzakelijk de procesbesturing van de facilitaire organisatie en de managementinformatiebehoefte van haar bestuurders te analyseren. Echter is in de bedrijfs –en organisatiekundige literatuur in verhouding weinig aandacht besteed aan ondersteunende functies, staf –en hulpdiensten¹⁴ en zijn om deze reden geschikte analysemodellen nauwelijks aanwezig en / of specifiek toepasbaar. Een model voor het analyseren van bedrijfsprocessen met betrekking tot een facilitaire organisatie die opereert binnen een sport –en evenementenaccommodatie is niet gevonden. Om deze reden is gekozen voor het zelfstandig ontwerpen van een model, namelijk het *ManagementInformatieAnalysemodel*(MIA)

3.3.1 ManagementInformatieAnalysemodel

Het ManagementInformatieAnalysemodel bestaat uit algemene –en beleidsinformatievragen die zijn afgestemd op organisatorische beheersaspecten. De organisatorische beheersaspecten dragen bij tot het integraal organisatorisch beheren van de facilitaire projecten en haar beleidsinformatie en zijn afgestemd op de doelstellingen en inrichtingsaspecten van de UFZ. De beheersinformatie ondersteunt de Facilitair Manager primair in het ontwikkelen van prestatie maatstaven en doelstellingen die signaleren in hoeverre de individuele activiteiten bijdragen aan de complete set processen die voldoen aan de behoeften van de klant en de daaraan gerelateerde kosten¹⁵. De inrichtingsaspecten van de UFZ betreffen “mensen en middelen”. Het inrichtingsaspect “mensen” betreft de gebruikers, leveranciers en werknemers van de UFZ. Het inrichtingsaspect “middelen” betreffen de financiële, materiele –en facilitaire hulpmiddelen die het ondersteunen van “de mensen” mogelijk maken¹⁶. De materiele –en facilitaire middelen en haar organisatorische beheer zijn gespecificeerd naar de doelstellingen van de UFZ en zijn om die reden maatwerk genoemd.

De “standaard” beheersaspecten waarmee de Unit Facilitaire Zaken is ingericht en wordt bestuurd zijn afgestemd op het *Financieel-, Gebruikers-, Leveranciers –en Personeelsbeheer*. De “maatwerk” beheersaspecten waarmee de UFZ zijn ingericht en worden bestuurd, zijn in combinatie met de doelstellingen van de UFZ en haar materiele –en facilitaire hulpmiddelen ontworpen. De doelstelling van de Unit Facilitaire Zaken is het garanderen van de fysieke en constructieve veiligheid en het aanbieden en verzorgen van alle ondersteunende faciliteiten die zijn verbonden aan de locaties en haar gebruikers binnen de clusterlocatie Stadion Feijenoord. De activiteiten voor het garanderen van de fysieke en constructieve veiligheid zijn organisatorisch via de afdelingen Bureau Veiligheid en Facilitaire Dienst geclusterd naar de beheersingsaspecten *Toegangsbeheer* en *Gebouwbeheer*. Daarnaast zijn aspecten geformuleerd die verantwoordelijk zijn van het beheren tot het verzorgen en aanbieden van de ondersteunende faciliteiten, namelijk *Middelen –en Dienstenbeheer*. Ook is een beheersaspect ontworpen voor het centraal kanaliseren van de werkopdrachten, aanvragen, meldingen en reserveringen, namelijk het organisatorische beheersingsaspect *Meldingenbeheer*.

De signaleringen die bijdragen tot het bijsturen van de processen die voldoen aan de behoefte van de gebruiker en de daaraan verbonden kosten zijn geformuleerd in de vorm van *niet* financiële en financiële beleidsinformatievragen. Door middel van beantwoording van de vragen wordt inzicht gecreëerd in de aanwezigheid van de beleidsinformatie die nodig is voor het beleidsmatig uitvoeren en beheren van de facilitaire projecten. Op deze wijze is het mogelijk aanbevelingen te formuleren welke beleidsinformatie in combinatie met haar organisatorische aspect prioriteit verlangt tot beheer. Met behulp van de algemene vragen wordt geanalyseerd op welke wijze en door welke functionarissen de beleidsinformatie wordt gecollecteerd, geregistreerd, beheerd en uitgewisseld.

Het “MIA” kan in een verder stadium, door de beleidsinformatievragen te koppelen aan beantwoording van de FMIS leverancier op welke wijze hun systeem ondersteuning biedt tot het creëren van inzicht in de benodigde beleidsinformatie, fungeren als hulpmiddel voor het bepalen van het gewenste FMIS en haar leverancier.

Voor een specifieke weergave en beschrijving van de opbouw van het *ManagementInformatieAnalysemodel* wordt verwezen naar bijlage VII



HOOFDSTUK IV DE HUIDIGE SITUATIE (IST)

In dit hoofdstuk wordt de huidige situatie (Ist) met betrekking tot de procesbesturing van de Unit Facilitaire Zaken beschreven. Daarnaast is beschreven vanuit welke positie de UFZ op het moment wordt bestuurd en welke factoren invloed hebben op de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen in relatie tot haar bedrijfsvoering en voortbestaan.

4.1 Facilitaire Projecten

De Unit Facilitaire Zaken heeft facilitaire projecten tot zijn beschikking die voorzien in de facilitaire behoefte van haar interne gebruikers en aan de Concerndienst gelieerde organisaties. Onderstaand zijn de facilitaire projecten met betrekking tot haar inhoud en procesbeheerders omschreven.

Gebouwbeheer

De activiteiten die in relatie staan tot het gebouwbeheer zijn gebaseerd op het onderhouden en beheren van de diverse accommodaties, locaties, terreinen en haar installaties binnen de clusterlocatie Stadion Feijenoord. Het onderhouden en beheren van de dragende -en staalconstructies van het stadion en de gebouwgebonden energie-installaties zijn uitbesteed aan gespecialiseerde organisaties. De Operationeel Manager Facilitaire Dienst is verantwoordelijk voor de algehele kosten –en kwaliteitsbeheersing. Daarnaast is hij met ondersteuning van het Hoofd Technische Dienst verantwoordelijk voor de uitvoerende werkzaamheden.

Handymanservices

Voor het verhelpen van storingen en andere technische onvolkomenheden met betrekking tot de locaties en middelen binnen de clusterlocatie Stadion Feijenoord is het facilitaire project Handymanservices van belang. De beheersing van de meldingregistratie valt onder de verantwoording van de Operationeel Manager Facilitaire Dienst. Het verhelpen van de meldingen geschiedt door de operationeel manager en zijn ondergeschikten.

Schoonmaak

De schoonmaakactiviteiten binnen de clusterlocatie Stadion Feijenoord zijn door de unit Facilitaire Zaken uitbesteed en opgesplitst naar kantoor –en evenementenschoonmaak. De kantoor schoonmaak betreft het reinigen van alle kantoorfunctionele locaties binnen de clusterlocatie Stadion Feijenoord. De schoonmaak in relatie tot evenementen is verdeeld naar binnen –en buitenschoonmaakactiviteiten. De binnenschoonmaak betreft het reinigen van de evenementenfunctionele locaties van het Maasgebouw en de Olympiazijde. De buitenschoonmaak concentreert zich op het reinigen van het Stadion en haar verkeersstroomterreinen. De kwaliteit –en kostenbeheersing met betrekking tot de binnen –en buitenschoonmaak valt onder verantwoording van de Operationeel Manager Facilitaire Dienst. Het uitvoerend controleren en coördineren van de schoonmaakwerkzaamheden valt onder verantwoording van het Hoofd Technische Dienst.

Telematica

Het facilitaire project Telematica voorziet de gebouwgebruikers binnen de clusterlocatie Stadion Feijenoord van de in eigendom van Stadion Feijenoord N.V. zijnde telematicamiddelen en daaraan verbonden infrastructuur en frequenties. Het inkoopbeleid en de kosten -en kwaliteitsbeheersing valt onder de verantwoording van de Operationeel Manager Facilitaire Dienst. De uitvoerende werkzaamheden van het project zijn voor de verantwoording van het Hoofd Technische Dienst. De telematica-activiteiten met betrekking tot evenementen vallen onder de uitvoeringsverantwoordelijkheid van het Hoofd Evenementen.



Inventaris, Inrichting & Transport

De activiteiten met betrekking tot het facilitair project Inventaris, Inrichting en Transport betreffen het beheren van de in eigendom van Stadion Feijenoord N.V. zijde inventaris en daarnaast het inrichten van haar diverse locaties. De aanvragen met betrekking tot de inrichting en uitgifte van de inventaris van de interne gebruiker (werknemers in eigenbeheer en permanente huurders) worden aangenomen, beheerd en uitgevoerd door de afdeling Facilitaire Dienst. De aanvragen met betrekking tot de externe gebruiker worden aangenomen door de afdeling Marketing & Sales en vervolgens gecoördineerd en uitgevoerd door de afdeling Facilitaire Dienst. De Operationeel Manager Facilitaire Dienst is naast het beheren ook eindverantwoordelijk voor het inkopen van de inventaris. Het Hoofd Evenementen is uitvoeringsverantwoordelijk voor het coördineren, beheren en inrichten van de diverse locaties en haar inventaris.

Bedrijfsbeveiliging

Het facilitaire project Bedrijfsbeveiliging valt onder de eindverantwoording van de Operationeel Manager Bureau Veiligheid. Het project bestaat uit veiligheidsactiviteiten die in relatie staan tot de standaardbedrijfsvoering, namelijk de ontvangst van de gebouwgebruikers, de controle van haar accreditatie en het voorkomen van diefstal, inbraak, vandalisme en fysieke geweldpleging binnen de clusterlocatie Stadion Feijenoord. Daarnaast is het project Bedrijfsbeveiliging gericht op het inventariseren en voorkomen van werkomgevinggerelateerde veiligheidsrisico's. De ontvangst van de gebouwgebruikers en het controleren van haar accreditatie wordt verzorgd door de afdeling Receptie.

Evenementenbeveiliging

Naast het beveiligen van de accommodaties en haar gebouwgebruikers tijdens de standaardbedrijfsvoering is de afdeling Bureau Veiligheid eindverantwoordelijk voor het coördineren en uitvoeren van de werkzaamheden en afspraken die in relatie staan tot het garanderen van de veiligheid tijdens grootschalige evenementen.

Arbo-voorzieningen

De activiteiten in relatie tot het garanderen van de wettelijke arbeidsvoorwaarden zijn onder verantwoording van de Hoofd Technische Dienst. De arbeidsvoorwaarden gerelateerde meldingen worden door het Hoofd Technische Dienst geïnventariseerd en waar nodig in overleg met de Concernleiding verholpen.

Naast de bovengenoemde facilitaire projecten die de unit Facilitaire Zaken aanbiedt, zijn hieronder projecten beschreven die facilitair gerelateerd zijn, maar naar aanleiding van historische vormgeving niet door de unit Facilitaire Zaken worden aangeboden en of beheerd, namelijk;

Automatisering

Het facilitair project Automatisering, namelijk netwerk, applicatie -en systeembeheer wordt aangeboden door Stadion Feijenoord N.V. maar is uitbesteed en wordt verzorgd door de organisatie Feyenoord Rotterdam. Het kenbaar maken van de eisen en wensen van de gebruiker met betrekking tot de automatiseringsdienst vindt rechtstreeks plaats via Feyenoord Rotterdam. De kwaliteit -en kostenbeheersing van de uitbestede dienst valt onder de verantwoording van de Manager Financiële Zaken.

Reserveringen Locaties & Faciliteiten

De eisen en wensen en haar reserveringen van de locaties en de ondersteunende faciliteiten in relatie tot de externe klanten wordt beheerd en gecoördineerd door de afdeling Marketing & Sales.

**Kantoorbenodigdheden**

Het verstrekken en inkopen van kantoorartikelen voor de medewerkers van Stadion Feijenoord N.V. wordt verzorgd door de afdeling Secretariaat.

Voor een schematisch overzicht van de facilitaire projecten binnen Stadion Feijenoord N.V. wordt verwezen naar bijlage III.



4.2 Processen

In deze paragraaf worden de processen en het inzicht in de managementinformatie ter beheer en uitvoering van de facilitaire projecten aan de hand van de organisatorische beheersaspecten beschreven. Voor een specifieke beschrijving van de processen en een schematisch overzicht met betrekking tot het inzicht van de Facilitair Manager in zijn managementinformatie wordt achtereenvolgend verwezen naar bijlage VIII en bijlage IX.

Financieelbeheer

De Facilitair Manager is met ondersteuning van de Financieel Manager medeverantwoordelijk voor het beheren van de kosten, uitgaven en inkomsten in relatie tot zijn unit. De operationeel managers leveren hun financiële documenten aan de Facilitair Manager, die deze vervolgens controleert, voor goedkeuring ondertekent en afdraagt aan de Financieel Manager. De Financieel Manager registreert de financiële documenten in een geautomatiseerd financieel registratiesysteem. De Facilitair Manager heeft in de huidige situatie onvoldoende inzicht in de exploitatiekosten van UFZ. Ook heeft de Facilitair Manager onvoldoende inzicht tot het goedkeuren van de uitgaven van zijn operationeel managers. De Facilitair Manager heeft nauwelijks gespecificeerd inzicht in de uitgaven, inkomsten en kosten van facilitaire projecten die in eigen beheer zijn uitgevoerd en georganiseerd. Daarnaast ontbreekt informatie tot het bepalen van de investeringsbehoefte en het budget met betrekking tot het garanderen van de functionele kwaliteit van de middelen en diensten en de (toekomstige) behoefte van haar gebruikers. Omdat niet specifiek bekend is welke middelen worden aangeboden en aanwezig zijn binnen de UFZ zijn verzekeringen niet op de werkelijke waarde afgesloten. Ook wordt het correct afdragen van belastingen en interne doorbelasting door middel van een beperkt inzicht in de uitgaven, inkomsten en kosten van de UFZ bemoeilijkt.

Gebruikersbeheer

De afdeling Marketing & Sales is verantwoordelijk voor het gebruikersbeheer in relatie tot de externe klanten. De afdelingen binnen de UFZ zijn verantwoordelijk voor het beheren van de interne gebruikers. De Facilitair Manager heeft nauwelijks inzicht in de kwaliteitsbeleving, serviceafspraken en behoefte van zijn interne en externe gebruikers. De persoonlijke gegevens van de externe klanten en hun afname in relatie tot de kleinschalige evenementenlocaties en de ondersteunende diensten zijn door middel van het reserveringsregistratiesysteem van de afdeling Marketing & Sales bekend. Daarentegen is nauwelijks bekend wat de vakinhoudelijke of ad-hoc behoefte en de afname of kwaliteitsbeleving is van de externe en de interne gebruikers. De operationeel managers van de interne afdelingen beschikken daarentegen wel in gemiddelde mate over de bovenstaande informatie, maar deze is nauwelijks geregistreerd, opgeslagen “in het hoofd” en om deze reden voor de Facilitair Manager niet voldoende toegankelijk en inzichtelijk.

Leveranciersbeheer

Het leveranciersbeheer is afgestemd op basis van de facilitaire projecten die door de diverse afdelingen worden georganiseerd en aangeboden. De concernleiding is belast met het leveranciersbeheer op organisatorisch niveau, namelijk het bepalen van de contractduur, vorm, kwaliteitsdienstverlening en haar afspraken. De Facilitair Manager heeft onvoldoende inzicht in de kwaliteitsdienstverlening en prestaties van zijn leveranciers. De informatie met betrekking tot de formele contractduur, vorm en haar afspraken is geregistreerd, maar in de huidige situatie onder beheer van de concernleiding en niet voldoende toegankelijk voor de Facilitair Manager. Daarnaast zijn door de afdelingen binnen de UFZ informele contacten, procedures en afspraken ontwikkeld tot het beheren van haar leveranciers. Naar aanleiding van de informele structuur is de benodigde informatie niet inzichtelijk voor de Facilitair Manager en bemoeilijkt om deze reden het beheer van zijn leveranciers.



Personeelsbeheer

De afdeling Personeelszaken is verantwoordelijk voor het beheer van de processen en activiteiten die in relatie staan tot het personeel die binnen de UFZ tijdens de standaarddienstverlening werkzaam is. De informatie met betrekking tot de bovengenoemde processen wordt zelfregulerend met behulp van een geautomatiseerd registratiesysteem door de afdeling Personeelszaken gecollecteerd en beheerd. De informatie met betrekking tot het contract, persoonlijke arbeidsgegevens, het ziekteverzuim en bedrijfseigendom gerelateerde middelen van de werknemers binnen de UFZ is voldoende aanwezig, maar niet direct toegankelijk en inzichtelijk voor de Facilitair Manager. De Facilitair Manager beschikt daarnaast niet over inzicht met betrekking tot het persoonlijk functioneren in relatie tot de taken en verantwoordelijkheden, werkorders en de behoefte tot ontwikkeling van zijn werknemers. De operationeelmanagers beschikken daarentegen wel over inzicht in het persoonlijk functioneren van de werknemers, maar deze informatie wordt echter geregistreerd, is aanwezig “in het hoofd” en is om deze reden niet toegankelijk voor de Facilitair Manager.

Gebouwbeheer

De Operationeel Manager Facilitaire Dienst is eindverantwoordelijk voor het beheren van de processen en activiteiten met betrekking tot het onderhouden en beheren van de clusterlocatie Stadion Feijenoord. Daarnaast is hij verantwoordelijk voor het voldoen en uitvoeren van de gebouwgebonden wensen en eisen van zijn gebouwgebruikers. De operationeel manager wordt in het onderhouden en beheren van zijn accommodaties ondersteund door externe gespecialiseerde organisaties. De informatie met betrekking tot kleinschalig onderhoud wordt door het in eigen beheer zijnde gebouwbeheersysteem inzichtelijk gemaakt. Het grootschalig onderhoud wordt door de uitbesteedde specialistische organisaties gegenereerd en beschikbaar gesteld. De Facilitair Manager heeft door middel van het opvragen van documentatie via het gebouwbeheersysteem en de externe organisaties voldoende objectief inzicht in relatie tot de frequentie, inhoud en uitvoering van grootschalige herstel, onderhoud en vervangingswerkzaamheden. De schriftelijke en de digitale meldingen in relatie tot door de gebouwgebruiker gesignaleerde comfort, storing –en herstel gebouwgebonden werkzaamheden worden na behandeling vernietigd. Op deze wijze heeft de Facilitair Manager niet of nauwelijks inzicht in de gebouwgebonden kwaliteitsbeleving van haar gebruikers en de plaatsgevonden werkorders met betrekking tot de meldingen. Daarnaast beschikt de Facilitair Manager, omdat deze niet worden geregistreerd, niet over informatie met betrekking tot het plaatsvinden van ad-hoc gerelateerde gebouwgebonden werkzaamheden.

Toegangsbeheer

Het beheren van de processen en activiteiten met betrekking tot het toegangsbeheer vallen onder de verantwoordelijkheid van de Operationeel Manager Bureau Veiligheid. Het bezoekersbeheer wordt verricht door de afdeling Receptie, deze afdeling ontvangt van de diverse gebouwgebruikers(huurders) meldingen van de bezoekers die de clusterlocatie op afspraak wensen te betreden. De accreditatiemiddelen in de vorm van permanente en tijdelijke diensttoegangskaarten worden uitgegeven en geregistreerd door Hoofd Veiligheid. Het sleutelbeheer wordt georganiseerd en beheerd door de Operationeel Manager Facilitaire Dienst. De Facilitair Manager heeft in de huidige situatie onvoldoende inzicht in de hoeveelheid aanwezige gebouwgebruikers, haar doel, datum en tijdstip dat zij de accommodatie betreden of verlaten. De informatie met betrekking tot de accreditatiemiddelen is geautomatiseerd maar niet direct toegankelijk voor de Facilitair Manager. Daarnaast is door de ad-hoc uitgifte en de daaraan verbonden verwaarloosde registratie de informatie niet voldoende betrouwbaar. De Facilitair Manager heeft op het moment geen inzicht in de inhoud en frequentie van calamiteiten gerelateerde meldingen. De procedures met betrekking tot calamiteiten zijn onder beheer van de Operationeel Manager Bureau Veiligheid maar deze zijn niet direct opvraagbaar en onvoldoende inzichtelijk.



Middelenbeheer

De Operationeel Manager Bureau Veiligheid is eindverantwoordelijk voor de veiligheid technisch gerelateerde middelen. De Operationeel Manager Facilitair Dienst is eindverantwoordelijk voor het beheren van de accommodatie gebonden -en ondersteunende middelen. Daarnaast is niet de UFZ, maar het secretariaat verantwoordelijk voor het beheren en uitgeven van de kantoorbenodigdheden en de Manager Financiële Zaken voor automatisering gerelateerde hardware. De afdeling Marketing & Sales beheert met behulp van haar automatiseringssysteem informatie van de externe klanten met betrekking tot de afnamebehoefte van de (standaard) middelen. De interne afdelingen beheren informatie met betrekking tot de afname van complexe vaktechnische middelen. De Facilitair Manager heeft in de huidige situatie onvoldoende inzicht in het assortiment en de functionele -en technische staat, behoefte en beleving met betrekking tot zijn middelen en hun gebruikers. Daarnaast heeft de Facilitair Manager geen inzicht in de verbruiksbenodigdheden ter ingebruikname, onderhoud -en herstelhandelingen, vervangingen en de daaraan verbonden investeringenbehoefte. De middelen zijn op het ogenblik niet gecodeerd en van een houder en of statusomschrijving voorzien. De relevante informatie is aanwezig bij de desbetreffende operationeel managers, maar met uitzondering van de afdeling Marketing & Sales, daarentegen nauwelijks geregistreerd en voornamelijk opgeslagen “in het hoofd” van haar procesbeheerders.

Dienstenbeheer

De operationeel managers binnen de UFZ zijn ieder verantwoordelijk voor de in eigen beheer zijnde of uitbestede diensten die door hun afdeling worden verzorgd en aangeboden. De afname van diensten door externe gebruikers worden kenbaar gemaakt bij de afdeling Marketing & Sales, die deze vervolgens via werkorders naar haar interne afdelingen coördineert. Diensten met een complex vaktechnisch karakter worden zelfstandig door de externe gebruiker bij de interne afdelingen afgenomen. De interne gebruiker maakt zijn behoefte via de desbetreffende interne afdelingen kenbaar. De Facilitair Manager heeft in de huidige situatie onvoldoende inzicht in zijn dienstenassortiment, leveranciers, uitvoerders, gebruikers en kwaliteit. Daarnaast heeft de Facilitair Manager geen inzicht in de verbruiksbenodigdheden ter uitvoering, haar werkorders en serviceafspraken tot het vervaardigen en verzorgen van een dienst. De benodigde informatie is in zekere mate aanwezig bij de desbetreffende operationeel managers maar is, met uitzondering van de afdeling Marketing & Sales, daarentegen nauwelijks geregistreerd en voornamelijk opgeslagen “in het hoofd”. De informatie met betrekking tot de contractduur, vorm en haar afspraken van de uitbestede diensten zijn geregistreerd maar op het ogenblik onder beheer van de concernleiding en niet voldoende inzichtelijk voor de Facilitair Manager.

Meldingenbeheer

De operationeel managers binnen de UFZ zijn ieder verantwoordelijk voor de meldingen die zijn verbonden met de facilitaire projecten die hun afdeling verzorgt en aanbiedt. De meldingen van externe gebruikers vinden plaats via de afdeling Marketing & Sales. Daarnaast ontvangt de afdeling Klantenservice van de externe organisatie Feyenoord Rotterdam meldingen van externe gebruikers. De interne gebruikers maken hun meldingen rechtstreeks aan de desbetreffende operationeel managers kenbaar, die vervolgens de werkzaamheden tot het verhelpen van de melding coördineren. De meldingen in relatie tot de wettelijke arbeidsvoorwaarden worden geïnventariseerd door Hoofd Technische Dienst. De Facilitair Manager heeft in de huidige situatie onvoldoende inzicht in de hoeveelheid meldingen, hun inhoud, de gekoppelde werkorders en haar uitvoerders. Daarnaast is geen informatie beschikbaar met betrekking tot de nazorg van de melding en haar serviceafspraken met de zender. Omdat de meldingen via diverse schakels en verspreid worden ontvangen en deze na behandeling veelal worden vernietigd, gaat onnodig veel relevante informatie verloren. De operationeel managers beschikken in tegenstelling tot de Facilitair Manager wel over informatie met betrekking tot de facilitair gerelateerde meldingen en haar zenders, maar deze informatie is weinig gestructureerd en veelal opgeslagen “in het hoofd”.



4.3 Besturing

In deze paragraaf worden de managementaspecten¹⁷ beschreven die voor het beheren en uitvoeren van de processen worden gehanteerd.

4.3.1 Managementstrategie

De stijl van leiding geven voor het besturen van de UFZ is historisch afgestemd op de strategie “Aspectmanagement”. De strategie aspectmanagement is een stijl van leiding geven waarbij het hoofd van de afdeling en / of unit zelfstandig verantwoordelijk is voor het beheren, plannen en sturen van activiteiten die in direct verband staan met het deelgebied van zijn afdeling en / of unit¹⁸. Het hoofd legt verantwoording af bij de concernleiding, overlegvormen met horizontale afdelingen zijn nauwelijks van toepassing.

4.3.2 Besturingsvorm

De organisatiestructuur van UFZ wordt in de huidige situatie bestuurd vanuit een eenhoofdig management met ondersteuning van diverse ondergeschikte afdelingen en haar operationeel managers. Daarentegen is in de huidige situatie nog steeds sprake van een organisatie -en communicatiestructuur die op basis van de historische besturing plaatsvindt vanuit het “traditionele model” die is afgestemd op een “productorganisatie”. Het traditionele model is een besturingsvorm waarbij min of meer los van elkaar staande aparte facilitaire afdelingen de UFZ vormden¹⁹. De productorganisatie is een organisatie waarbij de afdelingen in de historie rondom de facilitaire producten zijn georganiseerd¹⁹.

4.3.3 Systemen

De UFZ heeft nauwelijks procedures ontwikkeld voor het verzamelen, beheren en uitwisselen van operationele –en beleidsinformatie. De informatie wordt mondeling, telefonisch, schriftelijk(via registratieformulieren) en elektronisch(via e-mail) ontvangen. De informatie wordt in geringe mate geregistreerd en beheerd in individuele geautomatiseerde systemen die deelgebieden van de facilitaire organisatie ondersteunen.

4.4 Positionering

Aan de hand van de analyseresultaten die zijn beschreven in paragraaf 6.2 en 6.3 en met behulp van het “Facility Excellence Model” (FEM) is de huidige positionering van de UFZ beschreven.

“Vaardige” Facilitaire Organisatie

De unit Facilitaire Zaken positioneert zich als “vaardige” facilitaire organisatie. De “vaardige” facilitaire organisatie heeft geen meetbare resultaat maar uitvoeringsverantwoordelijkheid en richt zich met name op het leveren en uitvoeren van facilitaire activiteiten. Naar aanleiding van het traditionele model en de vormgeving van een productorganisatie is de communicatie met de Concerndienst en de overige afdelingen op het ogenblik nog onvoldoende gekanaliseerd en wordt veelal door gebruikers en werknemers rechtstreeks met de onderliggende afdelingen gecommuniceerd. Ook zijn informele contacten met het primaire proces en haar klanten gecreëerd en zijn de diverse facilitaire afdelingen zeer zelfstandig in haar uitvoering, planning en beslissingen. De facilitaire activiteiten, kosten en informatie die voor de UFZ van belang zijn, worden in zeer beperkte mate integraal aangeboden en uitgewisseld en zijn niet of nauwelijks in kaart gebracht en of voldoende geïdentificeerd. De Concerndienst bepaalt de strategische kaders, de UFZ geeft pro-actief invulling aan het beleid op tactisch en operationeel niveau. Op het ogenblik is intern ondernemerschap, marktprofilering en resultaatverantwoordelijkheid binnen de UFZ nauwelijks aan de orde.



De UFZ heeft een eigen financiële resultaatverantwoordelijkheid conform het door de conerndienst beschikbaar gestelde budget en werkt met betrekking tot haar uitvoering uitsluitend kostendekkend. Het budget is gebaseerd op basis van voorafgaande jaren en een globale planning voor het komende jaar. De UFZ belast de diensten die zij levert aan haar interne gebruikers nauwelijks door en werkt met een budget dat gebaseerd is op de realisatiecijfers van vorig jaar, verhoogd met het inflatiepercentage. Het eventuele overschot wordt in overleg met de leiding van de conerndienst ingezet als reserve voor het dekken van risico's en uitgaven ter ontwikkeling, verbetering en vernieuwing van de totale dienstverlening van de beheersorganisatie.

De medewerkers zijn voornamelijk deskundig binnen hun vakdiscipline, het opleidingsbeleid is ad-hoc en niet of nauwelijks ontwikkeld. De medewerkertevredenheid is geen uitgesproken resultaatcategorie, functioneringsgesprekken vinden ad-hoc plaats.

De UFZ heeft interne klanten en aan de conerndienst gelieerde organisaties als klant, de individuele klanten hebben in tegenstelling tot grootafnemers niet of nauwelijks invloed op het historisch gegroeide aanbod van diensten. De klanttevredenheid is geen uitgesproken resultaatcategorie, de UFZ en haar ondersteunende afdelingen communiceren schaars en ad-hoc op operationeel niveau met de klant over de voortgebrachte dienstverlening. De managers van de UFZ toetsen incidenteel kosten en prestaties aan facilitaire organisaties binnen dezelfde branche als de conerndienst.

Leveranciersrelaties zijn binnen de UFZ historisch gegroeid, daarentegen zijn mantelcontracten afgesloten voor de belangrijkste diensten en producten. De leveranciersprestaties worden aan de hand van contactafspraken en niet op basis van prestatieindicatoren beheerd en gecontroleerd. De UFZ beheert een uitbestedingsbeleid maar deze is tot op heden nog weinig onderbouwd en gestructureerd.



4.4 SWOT-analyse

Aan de hand van informele gesprekken, een externe oriëntatie en interviews met de diverse managers van de UFZ zijn door middel van de SWOT-analyse, de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen van de UFZ geanalyseerd en beschreven.

Sterkten

- De werknemers binnen de UFZ beschikken over een hoog verantwoordelijkheidsgevoel;
- De werknemers binnen de UFZ zijn zeer flexibel in het verloop van hun werktijden en werkzaamheden;
- De werknemers van de UFZ zijn trots op de bestaansreden van de beheersorganisatie waarbinnen zij functioneren;
- De cultuur binnen de UFZ is zeer open en informeel.

Zwakten

- De werknemers van de UFZ zijn beschikken niet over de competenties en opleidingen die voldoen aan de huidige ontwikkelingen op het gebied van Facilitair Management;
- De werknemers van de UFZ zijn onvoldoende bereid tot het uitwisselen van beleidsinformatie aan controleurs en derde;
- De werknemers van de UFZ zijn onvoldoende bereid tot het gestructureerd uitvoeren en coördineren van hun werkzaamheden;
- De werknemers van de UFZ zijn onvoldoende kwaliteit -en kostenbewust;
- De specialistische kennis met betrekking tot het uitvoeren en beheren van de activiteiten in relatie tot de UFZ is onvoldoende geregistreerd en in hoge mate aanwezig “in de hoofden” van haar procesbeheerders;
- De facilitair gerelateerde eisen, wensen en behoeften van de werknemers, klanten en leveranciers zijn onvoldoende bekend;
- De uitgaven en werkorders van de functionarissen tot het functioneren en organiseren van de ondersteunende diensten en middelen zijn onvoldoende bekend;
- De UFZ beschikt onvoldoende over functionele systemen en procedures die de facilitaire activiteiten en haar informatie structureren en daarnaast integraal beheren en uitwisselen;
- De Facilitair Manager beschikt onvoldoende over beleidsinformatie tot het verantwoord effectief en efficiënt (bij)sturen van de mensen en middelen in relatie tot zijn unit.

Kansen

- Naar aanleiding van de algemene kennisgeving met betrekking tot de economische recessie en de daaruit voortvloeiende stijgende kosten en om deze reden maatregelen met betrekking tot bezuinigingen veelal worden geaccepteerd, wordt het invoeren van een kwaliteit -en kostenbeheersysteem in de vorm van een FMIS door een vermindering aan weerstand vergemakkelijkt;
- Het invoeren van een integraal kwaliteit –en kostenbeheersysteem in de vorm van een FMIS kan de integrale bedrijfsvoering en de marktprofilering van de UFZ positief beïnvloeden;
- Naar aanleiding van het faillissement van de beheersorganisatie van stadion “De Galgenwaard”(FC Utrecht) kan onder de werknemers van Stadion Feijenoord N.V. bewustzijn worden gecreëerd door het met behulp van een FMIS verbeteren van de interne en externe bedrijfsvoering die uiteindelijk zal leiden tot het garanderen van de continuïteit en voortbestaan van de eigen beheersorganisatie;
- Naar aanleiding van de vervroegde uittreding(<3jaar) van de Operationeel Manager Facilitaire Dienst zal een negatieve poortwachter verdwijnen en daarmee een groot deel van de weerstand tot het implementeren van een FMIS worden weggenomen;
- Naar aanleiding van de vervroegde uittreding(<3jaar) van de Operationeel Manager Facilitaire Dienst is prioriteit verlangd tot het collecteren, registreren en inzichtelijk maken (m.b.v. een FMIS) van de specialistische kennis met betrekking tot de interne bedrijfsvoering en de kwaliteit van dienstverlening in relatie tot de afdeling Facilitaire Dienst.

**Bedreigingen**

- Daar een veelvoud aan voetbalstadions en evenementenlocaties multifunctioneel zijn ge –en of verbouwd is de concurrentie tot het werven van evenementen explosief gestegen;
- De economische recessie en de daaruit voortvloeiende stijgende kosten vormen een bedreiging tot het financieel verantwoord exploiteren van de beheersorganisatie en haar ondersteunende diensten;
- Wanneer de steeds kritischer wordende afnemer niet tijdig in haar wensen, eisen en behoefte in verzorging en het aanbieden van ondersteunende diensten wordt voorzien, zal deze overstappen naar concurrerende branchevergelijkbare organisaties;
- Naar aanleiding van de vervroegde uittreding(<3jaar) van de Operationeel Manager Facilitaire Dienst zal een hoge mate van specialistische kennis verdwijnen en daarmee de interne bedrijfsvoering en de kwaliteit van dienstverlening van de afdeling Facilitaire Dienst negatief worden beïnvloed en ernstig in gevaar komen.



HOOFDSTUK V DE GEWENSTE SITUATIE (SOLL)

In dit hoofdstuk wordt beschreven vanuit welke positie de Facilitair Manager zijn unit gewenst (Soll) wil besturen en welke besturingsvormen hiervoor benodigd zijn.

5.1 Positionering

De gewenste positionering van de UFZ is ontworpen en beschreven met behulp van het “Facility Excellence Model”(FEM).

“Ondernemende” Facilitaire Organisatie

De Unit Facilitaire Zaken wil zich profileren en positioneren als een “ondernemende”²⁰ facilitaire organisatie. De “ondernemende” facilitaire organisatie heeft door middel van marktprofilering en intern ondernemerschap resultaatverantwoordelijkheid ten aanzien van het behalen van winst. Een “ondernemende” organisatie opereert zelfstandig, creëert ondernemerszin en richt zich op interne en externe klanten. De “ondernemende” organisatie ziet haar medewerkers, klanten en leveranciers als belangrijke bronnen om te verbeteren. Daarnaast wil de “ondernemende” organisatie op klantniveau fungeren als partner en zal zij zich door middel van haar continue beweging en commerciële –en marktgerichte denkwijze instellen op de steeds veranderende omstandigheden.

Bij deze vorm van positionering als “ondernemende” facilitaire organisatie mag de winst door de UFZ worden behouden en bepaalt de Facilitair Manager voor welk ondernemingsdoel deze binnen zijn unit wordt gebruikt. De budgetmethodiek is gebaseerd op gedecentraliseerde budgetten van verschillende dienstverleningsafspraken met haar klanten. De UFZ heeft als “ondernemende” organisatie interne –en externe klanten en verkoopt haar diensten vanuit vrije winkelperiode. De afname van de diensten wordt doorbelast tegen marktconforme prijzen. De UFZ bepaalt zelf het beleid en stemt in een vroeg stadium op het gebied van grensoverschrijdende thema’s die essentieel zijn voor het realiseren van de doelen af met de binnen de moederorganisatie overige aanwezige ondersteunende afdelingen. De UFZ heeft een adviesverantwoordelijkheid en werkt met de klant op gelijkwaardige basis.

De organisatiestructuur van de UFZ wordt als “ondernemende” organisatie klantgeoriënteerd en bewust decentraal georganiseerd, de organisatieontwikkelingen zijn geïntegreerd in alle facetten van de bedrijfsvoering. Het management van de UFZ vervaardigt tezamen met de medewerkers een integraal opleidingsplan die is afgeleid van het ondernemingsbeleid van de moederorganisatie. De medewerkers binnen de UFZ nemen initiatieven, beschikken over eigen verantwoordelijkheden en zijn in grote mate individueel verantwoordelijk voor de eigen ontwikkeling van hun loopbaan. De medewerkers binnen een “ondernemende” facilitaire organisatie beschikken over de noodzakelijke competenties, opleidingen op hoger niveau en zijn zowel horizontaal als verticaal in de organisatie inzetbaar. De procesverantwoordelijkheid wordt door middel van zelfsturende teams zo laag mogelijk in de organisatie gelegd. De stuurinformatie vanuit medewerkers wordt aan de hand van medewerkertevredenheid gemeten, de resultaten worden door onafhankelijke en externe medewerkers besproken en actiepunten worden vervolgens structureel en collectief doorgevoerd.

De UFZ sluit dienstverleningsovereenkomsten af met haar interne –en externe klanten. Daarnaast verloopt het klantcontact via een fysieke en of een interactieve servicedesk en wordt de klantinformatie met behulp van een managementsysteem beheerd. Klantbenadering is ten aanzien van zowel huidige als mogelijk toekomstige klanten pro-actief. De UFZ en haar managers toetsen binnen een “ondernemende” organisatie structureel kosten, prijzen en kwaliteit aan alle typen facilitaire organisaties die zich in de markt begeven.

Met betrekking tot de leveranciersrelatie zal de UFZ relaties aangaan met leveranciers de orders uitvoeren en actief meewerken in de facilitair gerelateerde processen. Het leveranciersbestand is beperkt en selectief samengesteld. Leveranciersprestaties worden beheerst aan de hand van prestatie-indicatoren die op basis van informatie uit het primaire proces en wensen van de klant zijn opgesteld. Het uitbestedingsbeleid is gebaseerd op risicoanalyse en waardetoevoegingen binnen het primaire proces van de moederorganisatie.



5.2 Besturing

In deze paragraaf worden de managementaspecten beschreven die bijdragen tot het handelen naar een “ondernemende” facilitaire organisatie.

5.2.1 Managementstrategie

Wanneer de UFZ zich wil positioneren als “ondernemende” facilitaire organisatie is het verantwoord collecteren, beheren en uitwisselen van de informatie tot het bijsturen naar de gewenste positionering en haar ondernemingsdoelstellingen gewenst. Voor het verantwoord collecteren, beheren en uitwisselen van de operationele beleidsinformatie is het hanteren van de managementstrategie “Integraal Management” een optimaal hulpmiddel²¹.

De strategie Integraal Management draagt zorg dat de activiteiten en haar belanghebbende informatie centraal gecoördineerd tussen de verschillende units wordt uitgewisseld en of gekoppeld, zodat de eigen prestaties of die van derden in opdracht van de afnemer verantwoord, gestructureerd en in goed samenwerkingsverband met de diverse units, haar managers en ondergeschikten uitvoerbaar zijn. Voor het centraal coördineren, beheren en uitwisselen van de belanghebbende informatie is een procesbeheerder in de vorm van een Facilitair Manager nodig. De Facilitair Manager is verantwoordelijk voor het centraal aansturen, controleren en analyseren van processen, activiteiten en beslissingen die in relatie staan tot het uitvoeren van de facilitaire wensen en eisen van zijn gebruikers. Het kenmerk van Integraal Management is het vastleggen van de processen in procesbeschrijvingen die vervolgens door de Facilitair Manager en zijn ondersteunende staf collectief, structureel en integraal worden gemeten, geanalyseerd en bijgestuurd. De Facilitair Manager zal gewenst aan de hand van kritische prestatie-indicatoren die zijn vastgesteld op basis van klant, leveranciers en de omgevingsinformatie de prestaties en processen met betrekking tot zijn organisatie integraal besturen. Het verbeteren en vernieuwen van processen is ondergebracht in systemen waarin informatie van management, medewerkers, klanten, leveranciers en omgeving zijn opgenomen. De informatiesystemen ondersteunen de Facilitair Manager in het centraal beheren en integraal collecteren en uitwisselen van beleidsinformatie welke deze als samenhangend geheel presenteren.

5.2.2 Besturingsvorm

Het verantwoord integraal sturen van de facilitaire activiteiten, processen en informatie binnen de UFZ wordt vereenvoudigd door het hanteren van de besturingsvorm volgens het FM-model. Het FM-model draagt binnen een facilitaire organisatie bij tot het stroomlijnen en inzichtelijk maken van de facilitaire activiteiten, kosten en haar informatie²², daarnaast is deze besturingsvorm een hulpmiddel tot het creëren van een integratieorganisatie met intern ondernemerschap en marktprofilering. De facilitaire afdelingen worden volgens het FM-besturingsmodel geplaatst onder een eenhoofdig management in de vorm van een Facilitair Manager.

Op basis van het FM-model is gewenst de communicatie met de conerndienst en de overige klanten van de UFZ geheel of grotendeels al of niet via een fysiek of virtueel apart meldpunt centraal te kanaliseren. Het centrale meldpunt kan naast het structureren van de communicatielijnen fungeren voor aanvragen, meldingen en reserveringen van interne en externe klanten en kan op deze wijze de service met haar gebruikers verbeteren. Ook heeft het FM-model de randvoorwaarden een duidelijk onderscheidt te maken tussen back –en frontoffice activiteiten en werkzaamheden. De front-office is volgens het FM-model verantwoordelijk voor de afstemming tussen vraag en aanbod, het gecontroleerd oplossen en voorkomen van klachten en storingen en de intake van routine – overstijgende vragen. De back office kan zich op deze wijze concentreren op het effectief en efficiënt plannen en uitvoeren van het operationele werk²³.



Het voordeel van de scheiding van verantwoordelijkheden is dat het klantbelang vanuit de onafhankelijk gepositioneerde front office beter kan doorklinken. Daarnaast is het voordeel dat er betere mogelijkheden zijn om de voortgangsbewaking en het generen van managementinformatie in onder andere de vorm van dienstverleningsovereenkomsten mogelijk te maken. Bovendien hoeft de klant maar op één plek zijn verhaal te doen en zal de front office vanuit haar onafhankelijke positie objectief naar de wensen en eisen van de gebruiker kunnen kijken²⁴.

Volgens het FM-besturingsmodel staat de Facilitair Manager in direct contact met het bestuurlijke niveau van de Concerndienst en stuurt hij zijn onderafdelingen apart in de tactische planning van hun activiteiten aan. De Facilitair Manager is aangesloten op ontwikkelingen en strategische besluitvormingen in de primaire organisatie en kan daarop het facilitaire beleid aansluiten en daarin op facilitaire aspecten pro-actief adviseren²⁵.

Kenmerkend voor het FM-besturingsmodel is dat vaker sprake is van doorbelasting van de kosten van bepaalde facilitaire producten en diensten naar de afnemende eenheden binnen haar facilitaire organisatie of het primaire proces. De kosten zijn variabel en soms zelfs op het niveau van integrale prijzen. In geval van doorbelasting van facilitaire kosten ontstaan prikkels voor kostenbeheersing, kwaliteit en consuminderen. Binnen een facilitaire organisatie die wordt bestuurd vanuit het FM-model is vaker sprake van uitbesteding van één of meer onderdelen, of soms van het gehele facilitaire pakket²⁶.

5.2.3 Systemen

Voor het positioneren als “ondernemende” facilitaire organisatie is het noodzakelijk de activiteiten die zijn verboden aan het beheren en uitvoeren van de facilitaire projecten vast te leggen in procesbeschrijvingen. De “ondernemende” facilitaire organisatie bestuurt haar prestaties en processen integraal op basis van kritische succesfactoren, die in goed samenwerkingsverband met de diverse procesbeheerders zijn vastgesteld op basis van medewerkers, klant, leveranciers en omgevingsinformatie. Het verbeteren en vernieuwen van processen is ondergebracht in systemen waarin informatie van management, medewerkers, klanten, leveranciers en omgeving zijn opgenomen en deze als samenhangend geheel openbaart en presenteert.

Een systeem dat inspeelt op de huidige ontwikkelingen in de markt en gespecialiseerd is in het beheren van facilitaire informatie en die als een samenhangend geheel openbaart en presenteert is een Facilitair Management Informatie Systeem (FMIS)²⁷. Het FMIS is een geautomatiseerd geheel van werkwijzen en procedures en is gericht op het ontvangen, beheren en verstrekken van facilitaire (management)informatie om zo voor de korte en lange termijn facilitaire producten en diensten, waar mogelijk en zinvol, integraal te kunnen plannen, aanbieden, uitvoeren en beheren²⁸.



HOOFDSTUK VI DE KNELPUNTEN (GAPS)

In dit hoofdstuk worden de knelpunten beschreven die het handelen naar een integratieorganisatie met marktprofilering en resultaatverantwoordelijkheid in de weg staan. De knelpunten zijn geanalyseerd en beschreven aan de hand van de analysemodellen die reeds in paragraaf 2.6.2 zijn behandeld

De facilitaire beleidsplannen zijn onvoldoende aanwezig en ongestructureerd

De UFZ heeft nauwelijks gestructureerde facilitaire beleidsplannen opgesteld met betrekking tot de financiële, kwalitatieve en organisatorische beheersing en ontwikkeling van haar middelen, producten, diensten, klanten, leveranciers en medewerkers voor de korte en de lange termijn. Door het ontbreken van goed gestructureerde beleidsplannen, haar ondernemingsdoelstellingen en vastgestelde prestaties is het voor de Facilitaire Manager onmogelijk zijn unit verantwoord en doelbewust te sturen.

De prestaties zijn onvoldoende geïdentificeerd en vastgelegd

De prestaties en haar meetindicatoren met betrekking tot de dienstverlening en bedrijfsvoering van de UFZ zijn onvoldoende geïdentificeerd en vastgelegd. Daarnaast worden de prestaties niet of nauwelijks gemeten en geanalyseerd. Op deze wijze beschikt de Facilitaire Manager niet over gegevens en informatie tot het (bij)sturen van zijn unit naar een meer effectieve en integrale bedrijfsvoering.

De organisatiestructuur en haar besturing zijn onvoldoende toegepast

In de huidige situatie is de configuratie van UFZ nog onvoldoende ontworpen op basis van het FM-besturingsmodel. De organisatie, communicatie –en informatiestructuur zijn door het ontbreken van een centrale gegevensopslag, meldpunt en daarnaast ondersteunende integrale communicatie -en informatiesystemen nog onvoldoende efficiënt en effectief ingericht. Naar aanleiding van het onvoldoende geïntegreerde besturingsmodel en haar randvoorwaarden en hulpmiddelen is het voor de Facilitaire Manager onmogelijk zijn unit vanuit de integrale benadering te sturen.

De procedures en taakomschrijvingen zijn onvoldoende geïdentificeerd en beschreven

De UFZ heeft nauwelijks de procedures en taakomschrijvingen met betrekking tot haar facilitaire activiteiten, prestaties en beheerders geïdentificeerd, gestructureerd en beschreven. Op deze wijze heeft de Facilitaire Manager onvoldoende inzicht in de vormgeving, uitvoering en prestaties van de processen onder zijn beheer. Daarnaast is de Facilitaire Manager in de mate van procesgerelateerde kennis en informatie geheel afhankelijk van de beheerders die het proces leiden.

De beleidsinformatie wordt onvoldoende gecollecteerd, geregistreerd en gearchiveerd

De beleidsinformatie die benodigd is voor het verantwoord sturen van de UFZ is in grote mate aanwezig maar wordt door de UFZ alsmede de Concerndienst onvoldoende gecollecteerd, geregistreerd en gearchiveerd. Op deze wijze wordt relevante beleidsinformatie niet ontdekt of gaat deze verloren en beschikt de Facilitaire Manager over onvoldoende informatie tot (bij)sturen van zijn unit naar een meer effectieve en integrale bedrijfsvoering.

De systemen zijn niet voldoende functioneel in het optimaal collecteren, beheren en uitwisselen van beleidsinformatie

De huidige informatiebeheerssystemen bestaan voornamelijk uit gegevensstroomformulieren die veelal na toepassing worden vernietigd en / of in beperkte mate worden gearchiveerd. Daarnaast wordt gebruik gemaakt van automatiseringssystemen die informatie onvoldoende integraal kunnen uitwisselen en / of kunnen koppelen van het (bij)sturen van de organisatorische beheersaspecten. Daar de systemen niet voldoende zijn ontworpen voor het integraal collecteren, beheren en uitwisselen van facilitair gerelateerde informatie zijn de gegevens voor de Facilitaire Manager niet voldoende toegankelijk, volledig, betrouwbaar en verantwoord toepasbaar.

**De kennisinformatie wordt onvoldoende geregistreerd en is ontoegankelijk**

De kennis en vaardigheden met betrekking tot het voortbrengen en het in stand houden van de middelen en diensten die de UFZ aanbiedt zijn nauwelijks geregistreerd en voornamelijk opgeslagen “in het hoofd” van de diverse procesbeheerders. Op deze wijze is de informatie met betrekking tot het kwalitatief en financieel (bij)sturen van de diensten en middelen niet voldoende toegankelijk voor de Facilitair Manager en is hij geheel afhankelijk van zijn procesbeheerders. Daarnaast wordt het uitvoeren van de processen door overige functionarissen in het de visie van een integrale benadering bemoeilijkt.

De werknemers zijn te beperkt deskundig en beschikken niet over voldoende vakdiscipline

De werknemers binnen de UFZ zijn zeer deskundig in haar vakdiscipline maar beschikken niet over de huidige noodzakelijke competenties en opleidingen welke zijn gebaseerd op de huidige integrale visie en een bredere oriëntatie van het werkveld. Op deze wijze kan de Facilitair Manager zijn werknemers niet voldoende verticaal als zowel horizontaal inzetten voor het integraal beheren en besturen van haar facilitaire activiteiten.

De werknemers worden onvoldoende gestimuleerd in het zelfstandig probleemoplossend werken

De managers van de diverse afdelingen binnen de UFZ stimuleren hun werknemers onvoldoende tot probleemoplossend werken en het zoeken naar methodes om uitval te voorkomen, de kwaliteit te verbeteren en het aantal fouten te verminderen. Op deze wijze is de Facilitair Manager te afhankelijk van de informatie, kennis, vaardigheden en visie van zijn ondergeschikte managers.

De managers zijn onvoldoende bereidt tot het uitwisselen van beleidsinformatie

Daar de managers over een grote mate van verantwoordelijkheidsgevoel beschikken zijn zij in hun stijl van leiding geven onvoldoende bereidt tot het uitwisselen van informatie aan beleidscontroleurs. Op deze wijze is de Facilitair Manager in de mate van proces gerelateerde kennis en haar overname geheel afhankelijk van haar beheerders.

De werknemers zijn onvoldoende kwaliteit en kostenbewust

Naar aanleiding van de historische welvarende economie, de achterblijvende concurrentie en het ontbreken van interne resultaatverantwoordelijkheid is onder de werknemers en de managers binnen de UFZ onvoldoende bewustwording in relatie tot kostenbeheersing en kwaliteitszorg ontstaan. Daarnaast is onder de werknemers van de UFZ onbegrip ten opzichte van het meten, analyseren en controleren van prestaties. Op deze wijze wordt het stimuleren van het veranderingsproces tot het creëren van intern ondernemerschap, marktprofilering en resultaatverantwoordelijkheid voor de Facilitair Manager negatief beïnvloed.

De werknemers hanteren een veelvoud aan informele contacten en procedures

De UFZ heeft in haar historie een veelvoud aan informele contacten en procedures ontwikkeld. Naar aanleiding van de informele contacten en procedures is het voor de Facilitair Manager onmogelijk de financiële -en kwalitatieve afspraken en beleidsinformatie in relatie tot zijn gebruikers en leveranciers eenduidig te beheren en controleren.

De uitvoering, planning en besluiten zijn veelal ad-hoc en ongestructureerd

De UFZ verricht de uitvoering van haar facilitaire activiteiten veelvuldig op basis van ad-hoc planning en besluiten. Op deze wijze beschikt de Facilitair Manager met betrekking tot de werkzaamheden en uitgaven binnen zijn unit niet over volledige, tijdige en betrouwbare informatie en wordt om deze reden een verantwoorde sturing negatief beïnvloed.



CONCLUSIES

In de vorige vier hoofdstukken zijn de huidige situatie(Ist) en de gewenste situatie(Soll) geanalyseerd en op knelpunten(Gaps) vergeleken. Hieronder volgen de conclusies van het onderzoek die zijn gedifferentieerd naar de managementaspecten voor het handelen naar de gewenste situatie.

Managementstrategie

- De managementstrategie is onvoldoende afgestemd op het stimuleren van de managers in het uitwisselen van beleidsinformatie;
- De managementstrategie is onvoldoende afgestemd op het stimuleren van managers in het registreren en toegankelijk maken van hun kennisinformatie;
- De managementstrategie is onvoldoende afgestemd op het stimuleren van de werknemers in het creëren van kwaliteit –en kostenbewustzijn;
- De managementstrategie stimuleert de werknemers onvoldoende in het voldoen aan de noodzakelijke competenties en opleidingen;
- De managementstrategie is onvoldoende afgestemd op het stimuleren van werknemers om informele contacten en procedures te beperken;
- De managementstrategie stimuleert de werknemers onvoldoende in het zelfstandig probleemoplossend werken;
- De managementstrategie stimuleert de werknemers onvoldoende in het beperken van ad –hoc en ongestructureerd uitvoeren van werkzaamheden en de daaraan verbonden planning en besluiten.

Besturingsvorm

- De besturingsvorm van de UFZ is onvoldoende ontworpen op basis van het FM-model.

Systemen

- De facilitaire beleidsplannen zijn onvoldoende aanwezig en ongestructureerd;
- De prestaties zijn onvoldoende geïdentificeerd en vastgelegd;
- De procedures en taakomschrijvingen zijn onvoldoende geïdentificeerd en beschreven;
- Door het ontbreken van systemen wordt de beleidsinformatie onvoldoende gecollecteerd, geregistreerd en gearhiveerd;
- De beheerssystemen zijn niet voldoende functioneel in het collecteren, beheren en uitwisselen van beleidsinformatie.



AANBEVELINGEN (REORGANISEREN)

Voor het handelen naar de gewenste situatie, namelijk de UFZ die als integratieorganisatie marktconform en resultaatverantwoordelijk functioneert, zijn de hieronder volgende aanbevelingen van toepassing.

- Voor het op korte termijn structureren van de beheersorganisatie wordt aanbevolen procedures te ontwerpen en in te voeren die het mogelijk maken de in de huidige situatie ontvangen meldingen te registreren en archiveren. Daarnaast wordt geadviseerd procedures te ontwerpen en in te voeren die het mogelijk maken dat ook bezoekers en personeelsleden van de eigen organisatie worden geregistreerd. Ook wordt aanbevolen de ondersteunende middelen te inventariseren, coderen en hun uitgifte te registreren. Vervolgens wordt geadviseerd de contracten en afspraken van leveranciers in relatie tot de UFZ die in de huidige situatie in het bezit zijn van de concernleiding over te dragen aan de Facilitair Manager.
- Voor het handelen naar een integratieorganisatie die marktconform en resultaatverantwoordelijk functioneert wordt geadviseerd de huidige organisatie ter uitvoer en beheer van de facilitaire projecten grondig te analyseren en definiëren. Op deze wijze is het mogelijk facilitaire beleidsplannen, procedures, taakomschrijvingen en daarnaast een communicatie –en aanbestedingsbeleid als strategie en systeem te ontwerpen die een verantwoorde besturing naar de inrichting van de gewenste situatie mogelijk maakt.
- Voor het inrichten van de integratieorganisatie wordt geadviseerd een servicedesk in de vorm van een fysiek en / of virtueel centraal meldpunt te implementeren en daarnaast een duidelijk onderscheid te maken tussen back –en frontoffice activiteiten en werkzaamheden. Wanneer de beleidslijnen voor de inrichting worden geanalyseerd en opgesteld wordt geadviseerd te overwegen of het volledig nieuw vanaf “nul-niveau” inrichten (Re-engineering) van de facilitaire organisatie zinvol kan zijn.
- Voor het gestructureerd verzamelen en beheren van informatie die benodigd is voor het beleidsmatig beheren en uitvoeren van de facilitaire projecten wordt geadviseerd een beheerssysteem in de vorm van een Facilitair Management Informatie Systeem(FMIS) te implementeren. Een FMIS is een hulpmiddel voor de UFZ voor het handelen naar en de ondersteuning van een integratieorganisatie die marktconform en resultaatverantwoordelijk functioneert (zie bijlage VI). Geadviseerd wordt het FMIS bij leverancier Planon aan te schaffen (zie bijlage X / B).
- Alvorens het FMIS wordt geïmplementeerd wordt aanbevolen de functionele infrastructuur van de UFZ inzichtelijk te maken, de ervaring is namelijk: *“rotzooi automatiseren wordt geautomatiseerde rotzooi”*²⁹. Naast het inzichtelijk maken van de functionele infrastructuur wordt aanbevolen de technische infrastructuur te analyseren op knelpunten die de digitale en fysieke besturing van het FMIS negatief kunnen beïnvloeden. Ook wordt geadviseerd te onderzoeken in welke mate een FMIS de bedrijfsvoering van de projectorganisatie, de unit Horeca en de concerndienst kan ondersteunen. Voor het beheersbaar en bestuurbaar maken van het analysetraject wordt geadviseerd gebruik te maken van professionele begeleiding en een stuur, project, -en implementatiegroep te formeren.
- Voor het verzamelen van verantwoorde informatie met betrekking tot de implementatie en het gebruik van een FMIS in ondersteuning van een kostencentrum binnen een evenementen –en sportaccommodatie wordt geadviseerd een benchmarkonderzoek (zie bijlage V / A) te verrichten bij de brancheorganisaties “Ahoy Rotterdam” en de “Amsterdam Arena”.



- Voor het met behulp van een FMIS ondersteunen van de integratieorganisatie wordt geadviseerd te starten met het inrichten van de afdeling Facilitaire Dienst (zie bijlage XI /A).
- Voor het beperken van een “overkill” aan informatie en de weerstand tegen de ingebruikname van een FMIS in de vorm van een controlegereedschap wordt geadviseerd het FMIS voorlopig te gebruiken als registratiesysteem³⁰. Aan de hand van deze systematiek wordt de relevante informatie geregistreerd en vindt in geringe mate uitwisseling met de onderliggende afdelingen en beleidscontroleurs plaats.
- Voor het wegnemen van weerstand en het bijbrengen van de integrale benadering is het noodzakelijk de werknemers en managers van kennis te voorzien die bijdraagt in het inzichtelijk maken van de denkwijze en visie met betrekking tot de huidige ontwikkelingen op het gebied van Facilitair Management. Daarnaast wordt aanbevolen de huidige kansen, bedreigingen en de daaraan verbonden organisatieveranderingen kenbaar te maken. Voor het bijbrengen van kennis wordt aanbevolen de werknemers en managers door middel van het deelnemen aan cursussen en opleidingen (zie bijlage XIII) naar de gewenste maatstaven om te scholen en het werving –en selectiebeleid mede af te stemmen op de huidige randvoorwaarden binnen het werkveld van Facilitair Management. Bij het wegnemen van de weerstand wordt geadviseerd (zie bijlage XI /A) om specifiek aandacht te besteden aan het veranderen van twee poortwachters, namelijk de Operationeel Manager Facilitaire Dienst en de Manager ICT Feyenoord Rotterdam.



HET IMPLEMENTATIE-TRAJECT

Naar aanleiding van de aanbevelingen is kenbaar geworden dat een FMIS voor de Facilitair Manager een optimaal hulpmiddel is voor het is het handelen naar en de ondersteuning van een integratieorganisatie die marktconform en resultaatverantwoordelijk functioneert. Voor het implementeren van een FMIS is een traject ontworpen die is opgebouwd uit vier fases. Het implementatietraject is afgestemd op de implementatie van een FMIS als ondersteuning voor de bedrijfsvoering van de afdeling Facilitaire Dienst. Hieronder volgt een beschrijving van de activiteiten en daarnaast een financiële verantwoording voor het succesvol implementeren van een FMIS. Voor een specifieke beschrijving van de activiteiten en haar financiële verantwoording wordt achtereenvolgend verwezen naar bijlage XI / A en bijlage XI / B. Voor een schematische weergave van het tijdspad wordt verwezen naar bijlage XI / C.

FASE 1: WEERSTAND

In deze fase worden activiteiten uitgevoerd die noodzakelijk zijn voor het vergroten van een gezamenlijke visie en acceptatie voor de verbetering van de bedrijfsvoering en positionering van de UFZ.

In de huidige situatie is onder de werknemers van de UFZ een grote weerstand aanwezig met betrekking tot het, wel of niet geautomatiseerd, collecteren, registreren, beheren en uitwisselen van beleidsinformatie. Naar alle waarschijnlijkheid is naar aanleiding van de historisch welvarende economie, de achterblijvende concurrentie en het ontbreken van interne resultaatverantwoordelijkheid, onvoldoende kosten –en kwaliteitsbewust zijn gecreëerd en is om deze reden onbegrip ontstaan in het uitwisselen van informatie tussen beleidscontroleurs. De werknemers van de UFZ beschikken op het ogenblik over een hoge mate van verantwoordelijkheidsgevoel. Het met behulp van een FMIS controleren van hun werkzaamheden en afstaan van beleidsinformatie kan een gevoel van wantrouwen in het persoonlijk functioneren veroorzaken en op deze wijze weerstand oproepen. Voor het wegnemen van weerstand is het noodzakelijk de werknemers van kennis te voorzien die bijdraagt in het inzichtelijk maken van de visie en denkwijze met betrekking tot de integrale benadering en de ondersteuning van een FMIS.

Om bovengenoemde reden start de fase met een collectieve bijeenkomst op concernniveau waar de kansen, bedreigingen en organisatieveranderingen met betrekking tot het voortbestaan van Stadion Feijenoord N.V. en haar facilitaire organisatie kenbaar worden gemaakt. Daarnaast wordt in deze fase de werknemers een cursus aangeboden die de meerwaarde, toepassingen en implementatie van een FMIS inhoudelijk behandelt. Ook worden in deze fase het plaatsvinden van persoonlijke gesprekken en correspondentie met werknemers van de UFZ en het plaatsen van voortgangsartikelen in het huisblad gestart.

Het minimaal te reserveren budget voor de weerstandfase bedraagt € 13.479,00. Het tijdspad voor het voltooien van de weerstandfase is gesteld op negen weken.

FASE 2: ANALYSE & ONTWERP

In deze fase vindt analyse en ontwerp plaats van de gewenste en de huidige positionering van de UFZ en in het specifiek de afdeling Facilitaire Dienst. De fase bestaat uit het onder professionele begeleiding analyseren en definiëren van de bedrijfsprocessen, informatiebehoefte en beleidslijnen die de UFZ en de afdeling Facilitaire Dienst als integratieorganisatie zal vormgeven. Ook worden in deze fase beheersgroepen geformeerd en een plan van aanpak opgesteld die zorgdragen dat de huidige fase en de nog te doorlopen fases beheersbaar worden bestuurd.

Op het ogenblik is door het ontbreken van specifiek inzicht in de bedrijfsprocessen, informatiebehoefte en beleidslijnen van de UFZ onmogelijk de inrichting van het FMIS, haar gebruikers en mogelijkheden specifiek en definitief te bepalen. Daarentegen is in de huidige situatie bekend dat de Operationeel Manager Facilitaire Dienst binnen drie jaar niet meer functioneel zal zijn binnen Stadion Feijenoord N.V.



Op eerder genoemde reden zal een hoge mate van specialistische kennis verdwijnen en daarmee de interne bedrijfsvoering en de kwaliteit van dienstverlening van de afdeling Facilitaire Dienst negatief worden beïnvloed en ernstig in gevaar komen. De afdeling Facilitaire Dienst speelt met het uitvoeren van “de verkopen” en haar directe contact met de klant een cruciale rol in het stimuleren van klantbehoud en / of uitbreiding en daarmee het voortbestaan van Stadion Feijenoord N.V.

Om bovengenoemde reden wordt in deze fase de organisatie, communicatie en informatiestructuur van de UFZ globaal en die van de afdeling Facilitaire Dienst specifiek geanalyseerd en gedefinieerd. Het ontwerp van de structuur en beleidslijnen met betrekking tot de afdeling Facilitaire Dienst zal afgestemd zijn op het uitvoeren en beheren van de meldingen, werkopdrachten, inventaris en haar financiële activiteiten. Voor het beheersbaar besturen van de huidige en de nog te doorlopen fases worden beheersgroepen geformeerd. Daarnaast worden onder het motto: “*al het begin is moeilijk*” en “*een goed begin is het halve werk*”³¹ de beheersgroepen begeleid door een extern adviseur van de FMIS-leverancier Planon. De extern adviseur zal in samenwerking met de beheersgroepen een plan van aanpak opstellen die de implementatie van het FMIS en de inrichting van de afdeling Facilitaire Dienst beschrijft.

Het minimaal te reserveren budget voor de analyse -en ontwerpfase bedraagt € 8.607,00. Het tijdsplan voor het voltooien van de analyse & ontwerpfase is gesteld op twee weken.

FASE 3: IMPLEMENTATIE

In deze fase wordt het FMIS aangeschaft en vinden onder professionele begeleiding handelingen plaats voor de implementatie en ingebruikname. Ook worden in deze fase door gebruikers opleidingen gevolgd die het succesvol beheren en werken met de modules en overige toepassingen van het FMIS inhoudelijk behandelen.

In de implementatiefase wordt door het projectteam de cursus “Projectteam” en door de technische implementatiegroep de cursus “Functioneel Systeembeheer” gevolgd. Op deze wijze wordt het projectteam bekend met het FMIS van leverancier Planon. De cursus “Functioneel Systeembeheer” draagt ertoe bij dat de technische infrastructuur binnen de UFZ optimaal wordt ingericht. Na het afnemen van de cursussen worden de modules voor het verzamelen, registreren en beheren van de informatie ter uitvoer en beheer van de inventaris, meldingen, werkopdrachten en haar financiële activiteiten aangeschaft, namelijk: Inventarisbeheer, Meldpunt, Werkorder en Budgetbeheer. Wanneer de modules zijn aangeschaft worden onder begeleiding van een externe adviseur van de FMIS leverancier Planon de procedures vastgesteld en beschreven die de gegevensstroom van de gewenste “input” waarborgen. Na het vaststellen en beschrijven van procedures worden de systeemparameters en autorisaties ingesteld. Vervolgens wordt de technische infrastructuur en werkomgeving ingericht. Daarnaast worden tijdens de implementatiefase voor het beheersen van het FMIS en haar modules onder professionele begeleiding door de gebruikers opleidingen gevolgd. Wanneer de opleidingen zijn gevolgd wordt de fase afgesloten met de feitelijke implementatie van het FMIS. De feitelijke implementatie is afgestemd voor de ondersteuning van de afdeling Facilitaire Dienst en zal als proef voor de overige afdelingen fungeren. Het FMIS zal in het begin worden ingezet als registratiesysteem. Wanneer onverwachte doorslaggevende problemen ontstaan bij de feitelijke implementatie van het FMIS is in samenwerking met de extern adviseur een “terugvalscenario” geschreven waarmee zonder veel moeite naar de oude situatie kan worden teruggekeerd.

Het minimaal te reserveren budget voor de implementatiefase bedraagt € 38.022,00. Het tijdsplan voor het voltooien van de implementatiefase is gesteld op acht weken.



FASE 4: NAZORG & BEHEER

In deze fase worden activiteiten uitgevoerd die na de ingebruikname van het FMIS nodig zijn voor de beheerssystematiek rondom het in stand houden van het systeem.

In de nazorgfase wordt een beheersgroep geformeerd die verantwoordelijk is voor de functionele en technische beheerssystematiek rondom het systeem en de bijbehorende gegevens en processen als nazorg bewaakt en / of bijstuurt. Wanneer de nazorgfase goed is doorlopen en het FMIS als ondersteuning voor de bedrijfsvoering van de afdeling Facilitaire Dienst goed functioneert kan begonnen worden het implementeren van het FMIS in de ondersteuning voor de overige units en afdelingen binnen Stadion Feijenoord N.V.

Het minimaal te reserveren budget voor de nazorg –en beerfase is naar aanleiding van de functionaliteit van het FMIS nog onbekend. Daarentegen zijn de arbeidsloonuren voor het formeren van de beheersgroep wel bekend. Het tijdspad voor het voltooien van de nazorgfase is gesteld op minimaal zes weken.



BEGRIPPENLIJST

Aspectmanagement

- De strategie aspectmanagement is een stijl van leiding geven waarbij het hoofd van de afdeling en / of unit zelfstandig verantwoordelijk is voor het beheren, plannen en sturen van activiteiten die in direct verband staan met het deelgebied van zijn afdeling en / of unit.

Beleidsinformatie

- De informatie met betrekking tot mensen, middelen, processen en informatiestromen die bijdragen tot het (her)formuleren van de financiële –en kwalitatieve doelstellingen en activiteiten van een organisatie.

Beleidsinformatievragen

- Vragen die informatie met betrekking tot het beleidsmatig uitvoeren en beheren van facilitaire projecten inzichtelijk maken.

Besturingsmodel, Traditioneel

- Besturingsvorm waarbij min of meer los van elkaar staande aparte facilitaire afdelingen de facilitaire organisatie vormen.

Besturingsmodel, FM

- Besturingsvorm waarbij de apart van elkaar staande facilitaire afdelingen worden geplaatst onder een éénhoofdig management.

Beheerorganisatie

- Het optimaal benutten van de huidige automatiseringssystemen en het centraliseren, structureren en uitwisselen van informatie die op verschillende plekken wordt bijgehouden.

Beheerssysteem

- Systeem die informatie produceert en beheerd waarmee werknemers, managers en andere leidinggevende betere beslissingen kunnen nemen en waarmee processen en prestaties in organisaties kunnen worden verbeterd.

Constructieve veiligheid

- De veiligheid die door het onderhouden van het gebouw en haar installaties is gebaseerd op het voorkomen van gebouwtechnisch gebonden ongevallen

Exploitatieactiviteiten

- Activiteiten met betrekking tot het sturen, beheren en beheersen van de exploitatiekosten.

Exploitatiedrag

- Het organisatorisch functioneren van het kostendekkend sturen, beheren en beheersen van een voorziening.

Evenement, Grootchalig

- Evenement met meer dan 10.000 bezoekers waarbij de gehele clusterlocatie in gebruik is en onder beheer is van de projectorganisatie.



Evenement, Kleinschalig

- Evenement met minder dan 10.000 bezoekers die plaatsvindt in één of meer van de kleinschalige evenementenlocaties en de organisatiestructuur met betrekking tot de standaarddienstverlening van toepassing is.

Effectief

- Mate waarin een activiteit of proces het beoogde resultaat oplevert.

Efficiënt

- Mate waarin de gebrachte offers in relatie staan tot het uiteindelijke resultaat van een activiteit of proces.

Fysieke veiligheid

- De veiligheid die persoonsgebonden is in de vorm van het voorkomen van diefstal, inbraak en of lichamelijke geweldpleging.

Geautomatiseerd

- Integrale toepassing door de op de computer gebaseerde informatiesystemen om bedrijfsmatige functies en beleidsbeslissingen efficiënter en sneller te vervullen.

Intern ondernemersschap

- In goed samenwerkingsverband, verantwoord en gestructureerd uitvoeren van de eigen prestaties of die in opdracht van derden.

Integraal management

- Managementstijl waarbij de bedrijfsmatige activiteiten en haar belanghebbende informatie centraal gecoördineerd tussen de verschillende units wordt uitgewisseld en of gekoppeld, zodat de eigen prestaties of die van derden in opdracht van de afnemer verantwoord, gestructureerd en in goed samenwerkingsverband met de diverse units, haar managers en ondergeschikten uitvoerbaar zijn.

Integratieorganisatie

- De organisatie waar de losse automatiseringseilandjes met elkaar zijn verbonden en of is overgenomen door een integraal geautomatiseerd totaalsysteem waardoor informatie gestructureerd op één dezelfde plek wordt geregistreerd en divers wordt uitgewisseld.

Interview, Diepte

- Het “diepte interview” is een interview waarbij specifieke vragen worden gesteld voor het verzamelen van gegevens met betrekking tot de te behandelen onderwerpen en onderzoeksvraag.

Interview, Elite

- Het “elite-interview” is een interview als invloedrijk, vooraanstaande en goed geïnformeerde leden van een organisatie vanwege hun specifieke deskundigheid op gebieden die van belang zijn voor het onderzoek voor een open interview worden geselecteerd.

Interview, Open

- Het “open interview” is een interview welke de verzamelnaam is voor alle interviews die niet volledig zijn gestructureerd, maar door middel van topics(onderwerpen) krijgt het open interview enige vorm.



Interview, Halfgestructureerd

- Het “halfgestructureerd interview” is een interview waarbij de vragen en antwoorden in tegenstelling tot de onderwerpen niet van tevoren vastliggen. Het aantal van tevoren vastgestelde onderwerpen komt door middel van een open beginvraag aan de orde en wordt vervolgens middels doorvragen uitgediept.

Interview, Benchmarking

- Onderzoeksmethode om een functie, activiteit of bedrijfsproces van de onderneming te vergelijken met “best practices” van andere ondernemingen of organisaties, en op basis hiervan de eigen activiteit te verbeteren om excellente prestaties te kunnen leveren

Marktconform

- Door middel van een eenzelfde sturingsmethodiek als dat in de vrije concurrentie door de private sector geschied in gelijke vorm als de concurrenten en afgestemd op (toekomstige) interne en externe ontwikkelingen en omgevingsfactoren voldoen aan de eisen en wensen van de (potentiële) afnemer.

Meerwaarde

- Voordelen met betrekking tot een meer bedrijfsmatig efficiënt en effectief handelen.

Projectorganisatie

- De organisatiestructuur en functionarissen die operationeel wordt tijdens de productiefase van een grootschalig evenement.

Productorganisatie

- Configuratie waarbij de afdelingen om de facilitaire producten zijn georganiseerd.

Positionering

- De opstelling en bedrijfsvoering van de organisatie ten opzichte van het garanderen van haar continuïteit.

Resultaatverantwoordelijk

- Verantwoordelijk voor het door een zelfstandig opgesteld beleid en begroting behalen van winst.

Standaardbedrijfsvoering

- De organisatiestructuur en functionarissen die de primaire administratieve organisatie vormen.

Topics

- Onderwerpen die een interview van een half open karakter kunnen voorzien.



EINDNOTEN

- ¹ Scheemaker, A. de. : Kooijman D.: Besturing van Facilitaire organisaties. Delft, Delft University Press, 1997. ISBN 90 407 1495 9
- ² Scheemaker, A. de. : Kooijman D.: Besturing van Facilitaire organisaties. Delft, Delft University Press, 1997. ISBN 90 407 1495 9
- ³ Krimpen, J. van. : Facility Management in perspectief : Den Haag, Haagse Hogeschool, 2002/2003. Opleiding Facility Management. syllabicode 2347
- ⁴ Krimpen, J. van. : Facility Management in perspectief : Den Haag, Haagse Hogeschool, 2002/2003. Opleiding Facility Management. syllabicode 2347
- ⁵ Baarda, D.B. e.a. : Basisboek Kwalitatief Onderzoek : Groningen, Wolters-Noordhoff B.V., 2001. ISBN 90 207 2485 1
- ⁶ Krimpen, J. van. : Facilitaire Dienstverlening Doorgelicht. Utrecht, uitgeverij Lemma BV, 1997. ISBN 90 5189 669 7
- ⁷ Westerveld, E. e.a. : Facility Excellence Model : Utrecht, Berenschot Business Management, 2000
- ⁸ Kok, B. H. : Marketing van de facilitaire organisatie : Alphen aan den Rijn : Samson Bedrijfsinformatie, 1998. ISBN 90 14 05657 5
- ⁹ Atkinson, A. e.a. : Moderne Management Accounting : Schoonhoven, Academic Service, 2000. ISBN 90 5261 280 3
- ¹⁰ Atkinson, A. e.a. : Moderne Management Accounting : Schoonhoven, Academic Service, 2000. ISBN 90 5261 280 3
- ¹¹ Pomeroy, A : “FMIS en de informatievoorziening”: In: Handboek Facility Management. Documentaire Uitgaven. 34^e aanvulling. Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie, februari 2003
- ¹² www.planon.nl / Productinformatie Planon Facility Solutions
- ¹³ www.planon.nl / Productinformatie Planon Facility Solutions
- ¹⁴ Krimpen, J. van. : Facilitaire Dienstverlening Doorgelicht. Utrecht, uitgeverij Lemma BV, 1997. ISBN 90 5189 669 7
- ¹⁵ Atkinson, A. e.a. : Moderne Management Accounting : Schoonhoven, Academic Service, 2000. ISBN 90 5261 280 3
- ¹⁶ Boers, A. en Kruithof, E. : Procesbeheersing. IT Professionaal & Onderneming: Deventer, Kluwer Bedrijfsinformatie, 1998. ISBN 90 267 2904 9
- ¹⁷ Boers, A. en Kruithof, E. : Procesbeheersing. IT Professionaal & Onderneming: Deventer, Kluwer Bedrijfsinformatie, 1998. ISBN 90 267 2904 9
- ¹⁸ Wagenberg, D en Verploegh, H : “Wezenskenmerken FM”: In: Handboek Facility Management. Documentaire Uitgaven. 34^e aanvulling. Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie, februari 2003
- ¹⁹ Duuren, J. : “Facility Desk: modegril of toegevoegde waarde?” : In: Facility Management Magazine. Jrg 16, nr 112, (augustus 2003), p 34 - 35



- ²⁰ Westerveld, E. e.a. : Facility Excellence Model : Utrecht, Berenschot Business Management, 2000
- ²¹ Wagenberg, D en Verploegh, H : “Wezenskenmerken FM”: In: Handboek Facility Management. Documentaire Uitgaven. 34^e aanvulling. Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie, februari 2003
- ²² Krimpen, J. van. : Facility Management in perspectief : Den Haag, Haagse Hogeschool, 2002/2003. Opleiding Facility Management. syllabicode 2347
- ²³ Duuren, J. : “Facility Desk: modegril of toegevoegde waarde?” : In: Facility Management Magazine. Jrg 16, nr 112, (augustus 2003), p 34 - 35
- ²⁴ Duuren, J. : “Facility Desk: modegril of toegevoegde waarde?” : In: Facility Management Magazine. Jrg 16, nr 112, (augustus 2003), p 34 - 35
- ²⁵ Krimpen, J. van. : Facility Management in perspectief : Den Haag, Haagse Hogeschool, 2002/2003. Opleiding Facility Management. syllabicode 2347
- ²⁶ Krimpen, J. van. : Facility Management in perspectief : Den Haag, Haagse Hogeschool, 2002/2003. Opleiding Facility Management. syllabicode 2347
- ²⁷ Bode, J. : “FMIS en de toekomst”. In: Facility Management Magazine. Jrg. 13, nr 79, (april 2000), p 18 -21
- ²⁸ Pomeroy, A : “FMIS en de informatievoorziening”: In: Handboek Facility Management. Documentaire Uitgaven. 34^e aanvulling. Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie, februari 2003
- ²⁹ Roelofs, T. : “Het passende facilitair management informatiesysteem”: In: Facility Management Magazine. Jrg. 16, nr 110, (mei 2003), p 45 - 47
- ³⁰ Roelofs, T. : “Het passende facilitair management informatiesysteem”: In: Facility Management Magazine. Jrg. 16, nr 110, (mei 2003), p 45 - 47
- ³¹ Roelofs, T. : “Het passende facilitair management informatiesysteem”: In: Facility Management Magazine. Jrg. 16, nr 110, (mei 2003), p 45 - 47



BRONVERANTWOORDING

Primair

Boeken

Scheemaker, A. de. : Kooijman D.: Besturing van Facilitaire organisaties. Delft, Delft University Press, 1997. ISBN 90 407 1495 9

Kok, B, H,. : Marketing van de facilitaire organisatie : Alphen aan den Rijn : Samson Bedrijfsinformatie, 1998. ISBN 90 14 05657 5

Krimpen, J. van. : Facilitaire Dienstverlening Doorgelicht. Utrecht, uitgeverij Lemma BV, 1997. ISBN 90 5189 669 7

Atkinson, A. e.a. : Moderne Management Accounting : Schoonhoven, Academic Service, 2000. ISBN 90 5261 280 3

Boers, A. en Kruithof, E. : Procesbeheersing, IT Professionaal & Onderneming: Deventer, Kluwer Bedrijfsinformatie, 1998. ISBN 90 267 2904 9

Artikelen

Bode, J. : “FMIS en de toekomst”. In: Facility Management Magazine. Jrg. 13, nr 79, (april 2000), p 18 -21

Roelofs, T. : “Het passende facilitair management informatiesysteem”: In: Facility Management Magazine. Jrg. 16, nr 110, (mei 2003), p 45 - 47

Duuren, J. : “Facility Desk: modegril of toegevoegde waarde?” : In: Facility Management Magazine. Jrg 16, nr 112, (augustus 2003), p 34 - 35

Pomeren, A : “FMIS en de informatievoorziening”: In: Handboek Facility Management. Documentaire Uitgaven. 34^e aanvulling. Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie, februari 2003

Wagenberg, D en Verploegh, H : “Wezenskenmerken FM”: In: Handboek Facility Management. Documentaire Uitgaven. 34^e aanvulling. Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie, februari 2003

Rapporten

Westerveld, E. e.a. : Facility Excellence Model : Utrecht, Berenschot Business Management, 2000

Syllabus

Krimpen, J. van. : Facility Management in perspectief : Den Haag, Haagse Hogeschool, 2002/2003. Opleiding Facility Management. syllabicode 2347



Internetsites

www.global-fm.com

www.planon.nl

www.prequest.nl

www.imf-online.com

Overig

Productinformatie Global Facility Management

Productinformatie Planon Facility Solutions

Schouten & Nellissen Groep : ISBW Opleidingen & Trainingen : Najaar 2003 / Voorjaar 2004

Secundair

Boeken

Bouter, R. : Handleiding voor de afstudeeropdracht 2001 – 2002: Haagse Hogeschool, Den Haag, 7^e herz. dr. 2001. ISBN 90 73077 09 05

Kempen, P.M. en Keizer, J.A. : Advieskunde voor praktijkstages, organisatieverandering als leerproces : Groningen, Wolters-Noordhoff B.V., 2^{de} dr. 2001. ISBN 90 01 46822 5

Baarda, D.B. e.a. : Basisboek Kwalitatief Onderzoek : Groningen, Wolters-Noordhoff B.V., 2001. ISBN 90 207 2485 1

Mante, Y.A. : Handleiding schriftelijke rapportage : Den Haag, Haagse Hogeschool, 1998/1999. Opleiding Facilitaire Dienstverlening. syllabicode 318

Artikelen

Klee, H.J.: “Begrippenkader Facility Management”: In: Handboek Facility Management. Documentaire Uitgaven. 34^e aanvulling. Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie, februari 2003



PROCESEVALUATIE

Hieronder volgt opgedeeld in fases een evaluatie met betrekking tot de knelpunten die het opzetten en uitvoeren van mijn onderzoek in de weg stonden. Daarnaast wordt het resultaat van het eindproduct beschreven.

Oriëntatiefase

Tijdens het voeren van de oriënterende gesprekken en mijn aanwezigheid op mijn afstudeerlocatie bleek dat de werknemers van de UFZ over veel weerstand beschikten met betrekking tot de implementatie van een FMIS en de huidige aanstelling van de Facilitair Manager. Daarnaast werd ik door de werknemers van de UFZ omdat ik van Haagse komaf ben, nauwelijks vertrouwd en serieus genomen, een “Hagenees” is volgens “Rotterdamers” namelijk niet te vertrouwen. Voor het deels wegnemen van de weerstand en het winnen van vertrouwen heb ik een artikel in het personeelsblad laten plaatsen. In het artikel werden mijn persoonlijke gegevens en de opzet en aanleiding van het onderzoek beschreven. Negatief was dat het personeelsblad pas twee maanden werd gepubliceerd en op deze wijze op korte termijn de weerstand niet werd weggenomen en geen wederzijds vertrouwen ontstond. Teruggekoppeld ben ik van mening dat de Facilitair Manager mijn aanwezigheid en doel voor de start van mijn onderzoeksperiode duidelijk had moeten communiceren met de diverse managers en werknemers van de UFZ. Daarnaast ben ik van mening dat ik zelfregulerend de personeelsleden van de UFZ via de mail mijn aanwezigheid, doel en persoonlijke gegevens kenbaar had moeten maken. Omdat sprake was van een veelvoud aan weerstand en geen wederzijds vertrouwen heb ik geen projectgroep geformeerd. Teruggekoppeld was dit een verstandige keus, de werknemers van de UFZ hadden immers in het algemeen nog geen begrip met intern ondernemerschap en zeker niet specifiek in de vorm van een projectgroep.

Onderzoeksfase / Oplossingsfase

Tijdens de onderzoeksfase heb ik veel moeite gehad met het gericht zoeken naar de juiste ondersteunende literatuur. Ik heb naar mijn mening teveel afstudeerscripties doorgenomen en werd op deze wijze blootgesteld aan een “overkill” van informatie. Ook ben ik van mening dat ik niet voldoende gestructureerd heb gezocht, ik verdiepte mij bijvoorbeeld al in implementatieplannen terwijl de opbouw, inhoud en doelstellingen van een FMIS mij nog niet eens duidelijk waren. Uiteindelijk heb ik gekozen alle afstudeerscripties en overige literatuur naast mij neer te leggen en “stap voor stap” per onderwerp (lees hoofdstuk cq paragraaf) gericht literatuuronderzoek te verrichten. Teruggekoppeld is het “stap voor stap” per onderwerp doen van literatuuronderzoek de juiste geweest, op deze wijze “zag ik door de bomen het bos” weer en kon ik de fundering voor mijn verslag “steen voor steen” opbouwen. Tijdens het literatuuronderzoek heb ik veel tijd gestoken in het zoeken naar modellen die een hulpmiddel waren tot het verschaffen van inzicht in de besturing van een facilitaire organisatie en haar beleidsinformatie. De huidige beschikbare strategieën waren naar mijn mening niet specifiek toe te passen en om deze reden heb ik zelfstandig een model ontworpen. Teruggekoppeld was het zelfstandig ontwerpen van een model de juiste, in de bedrijfs –en organisatiekundige literatuur is namelijk in verhouding weinig aandacht besteed aan het specifiek analyseren van ondersteunende functies, staf –en hulpdiensten. Het model heeft uiteindelijk als “rode draad” voor mijn rapport gediend. Ook in de onderzoeksfase stuitte ik voornamelijk tijdens de diepte interviews evenals in de oriëntatiefase op veel onbegrip en weerstand. Dit had als gevolg dat ik niet voldoende en duidelijke antwoorden op mijn onderzoeksvragen kreeg. Toch heb ik naar aanleiding van mijn negen jaren ervaring als parttime medewerker in een sport -en evenementenaccommodatie voldoende inzicht gecreëerd om ook informeel en door middel van persoonlijke observatie informatie te kunnen verzamelen die hebben geleid tot voldoende onderbouwde aanbevelingen. Tijdens de oplossingsfase heb ik veel moeite gehad met het ontwerpen van een financiële beoordeling met betrekking tot de leverancierskeuze. De implementatiekosten van de leveranciers waren niet specifiek beschreven en om deze reden was het zeer moeilijk om wegingsfactoren te ontwerpen en een beoordeling uit te voeren.



Naast de financiële beoordeling van de leverancierskeuze had ik ook moeite met het vervaardigen van de financiële paragraaf. Op het gebied van Facility Management zijn op ogenblik met betrekking tot de commerciële sector nog onvoldoende financiële kengetallen beschikbaar. Om deze reden heb ik de financiële paragraaf voornamelijk beschrijvend onderbouwd.

Eindfase

De Facilitair Manager heeft na het bestuderen van mijn beleidsrapport voor een adviesgesprek met betrekking tot de functionaliteit van een FMIS binnen een sport –en evenementenaccommodatie contact opgenomen met de Facilitair Manager van “Ahoy Rotterdam”. Daarnaast heeft de Facilitair Manager besloten het implementatietraject met betrekking tot het FMIS van GlobalFM stop te zetten en heeft hij vervolgens contact opgenomen met de FMIS-leverancier Planon voor de aanschaf en implementatie van hun systeem. Ook heeft de Facilitair Manager een budget gereserveerd zodat naar schatting in de maand juli van het jaar 2004 gestart kan worden met de implementatie van het FMIS.