

Op zoek naar de ideale facilitaire organisatie

Voor het nieuw te vormen
Dienst Regelingen

Marjolein Bos
Facilitair Management
Mei 2004

Op zoek naar de ideale facilitaire organisatie

Voor het nieuw te vormen
Dienst Regelingen



laser

Marjolein Bos
20006427
Mei 2004

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

Afstudeerprofiel:	Facilitaire Organisatie en Consultancy
Docentbegeleider:	dhr. M. Veloo
Medebeoordelaar:	dhr. P. Pouw
Opdrachtgever:	Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit Agentschap Laser Den Haag Laan van Nieuw Oost Indië 131-133 2593 BM Den Haag
Mentor:	dhr. J.G. van Moosel
Periode onderzoek:	februari 2004 tot mei 2004

Auteursreferaat

In deze afstudeeropdracht wordt een onderzoek beschreven met betrekking tot de inrichting van de facilitaire organisatie van de nieuw te vormen Dienst Regelingen van het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit. Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van het hoofd Bedrijfsvoering & Communicatie van LASER (Landelijke Service bij Regelingen), een agentschap van het ministerie.

Om een inrichting te vinden voor de organisatiestructuur van de facilitaire organisatie is er een literatuuronderzoek gedaan zijn er interviews gehouden voor de inrichting van de facilitaire organisatie van vergelijkbare bedrijven. Daarnaast is er een onderzoek gedaan naar aanleiding van het Facility Excellence Model en is er een klanttevredenheid onderzoek gedaan.

Management samenvatting

Naar aanleiding van de reorganisatie van verschillende diensten van het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit is er een onderzoek gehouden naar de “Ideale facilitaire organisatie” voor de nieuw op te richten Dienst Regelingen. Dit onderzoek is gehouden in opdracht van dhr van Moosel, hoofd Bedrijfsvoering & Communicatie, deze zal de adviezen gaan gebruiken in een advies aan de directie. Voor het onderzoek is de volgende probleemstelling opgesteld:

Op welke wijze dient, binnen de nieuw te vormen organisatie, de facilitaire organisatie het meest ideaal te worden ingericht, waarbij aansluiting op de huidige en toekomstige behoeftes van de medewerkers en management gewaarborgd zijn.

Omdat de omvang van dit probleem erg groot was, is er door een derde jaarsstudent tijdens haar management stage een onderzoek gedaan naar de huidige en toekomstige behoeftes van de gebruikers en management. Om een antwoord te geven op de andere onderdelen van de probleemstelling is er een literatuuronderzoek gedaan. Hierbij is o.a. gekeken naar welke structuur vormen er zijn voor een facilitaire organisatie. Vervolgens is gekeken hoe dat toegepast kan worden op de nieuw op te richten Dienst Regelingen. Naast het literatuuronderzoek is er nog een onderzoek gedaan naar hoe de facilitaire organisatie eruit ziet bij andere vergelijkbare organisaties. Tijdens diepte-interviews is er een beeld verkregen van de inrichting van de facilitaire organisatie.

De meest ideale facilitaire organisatie voor Dienst Regelingen heeft een centraal beleid met een facilitair manager aan de leiding, welke hoog in de totale organisatie geplaatst is. Op de locaties is een facilitair coördinator aanwezig die verantwoordelijk is voor de uitvoering van de faciliteiten van de locatie. Er wordt gebruik gemaakt van een FMIS, SLA's een facilitair frontoffice en er wordt een interne controle uitgevoerd. Deze inrichting is getoetst aan de uitkomsten van de gehouden onderzoeken en deze inrichting sluit aan bij de uitkomsten van het onderzoek. Toch is het niet mogelijk om deze inrichting direct in te voeren bij Dienst Regelingen, omdat er een viertal knelpunten te vinden zijn.

Deze knelpunten zijn:

- De gedwongen winkelnering van de diensten van IFA (de facilitaire organisatie van het ministerie). Door deze gedwongen winkelnering is de facilitaire organisatie van Dienst Regelingen afhankelijk van de kwaliteit van de dienstverlening van IFA en kan er zelf niet gewerkt worden aan de kwaliteit van de dienstverlening. Tevens vergaart IFA op deze manier een machtspositie en de klantgerichtheid van IFA kan verbeterd worden. Deze gedwongen winkelnering moet afgeschaft worden of er moet een nieuwe verbeterde samenwerking aangegaan worden om zo de diensten en de kwaliteit daarvan te beïnvloeden.
- Contracten met de huidige leveranciers belemmeren het invoeren van een centraal beleid. Er moet dus een aantal jaar gewacht worden voordat de nieuwe inrichting optimaal werkt. Er moet eerst gewerkt worden naar het invoeren van het nieuwe centrale beleid.
- Weerstand van zowel de medewerkers als de klanten kunnen de invoering van de nieuwe inrichting belemmeren. Hier dient veel aandacht aan te worden besteed tijdens de invoering van de nieuwe inrichting van de facilitaire organisatie van Dienst Regelingen.
- Naast dit alles moet de facilitaire organisatie van Dienst Regelingen zich vooral professionaliseren om zo'n complexe organisatie als Dienst Regelingen aan te kunnen. De professionalisering kan geholpen worden door het invoeren van een Product Diensten Catalogus, een FMIS, een facilitair frontoffice, SLA 's en SLR 's en vooral een professionele houding tegenover de leveranciers en IFA. Ook de communicatie moet verbeterd worden, zowel tussen de klant en de facilitaire organisatie, als de leveranciers en de facilitaire organisatie en de vestigingen en afdelingen onderling.

Voorwoord

Als onderdeel van mijn opleiding Facilitair Management aan de Haagse Hogeschool, heb ik mijn afstudeeropdracht gedaan in opdracht van LASER (Landelijke Service bij Regelingen) een agentschap van het Ministerie van Landbouw Natuur en Voedselkwaliteit.

Tijdens mijn afstudeerperiode ben ik veel in het kantoor van LASER geweest om onderzoek te doen en informatie te verzamelen. Bij deze wil ik dan ook alle medewerkers bedanken voor alle medewerking die zij hebben verleend tijdens het onderzoek en het zoeken naar informatie.

Graag wil ik Ruud, Ricardo, Koos en Arnold bedanken voor de hulp tijdens mijn afstudeeropdracht.

Daarnaast wil ik de volgende mensen bedanken:

Als eerste wil ik alle geïnterviewden bedanken voor hun tijd en inzet om hun kennis met mij te delen. Dhr. J. de Rijk, dhr. P. Duivenvoorden (ISC), dhr. F. Leeuwenkuil (VWA), dhr. T. Boogers (Ministerie VWS), dhr. J. Cooks (Gemeentelijke Belastingdienst), dhr. Abbenhuis (Politie Haaglanden), dhr. B van Dixhoorn (ARBONed), mw. J. Bouhuis (KPN Nederland), dhr. F. Hogeterp (Endemol), mw. M. Fennis en mw. P. de Gans (Fortis Bank) en dhr. J. van Krimpen (Opleidingsmanager Facilitair Management Haagse Hogeschool) bedankt!

Daarnaast wil ik de mensen bedanken die mij hebben geholpen met het maken van afspraken:

Guus Ouweneel, Angela Rappard, Alex Verbrugge en Hans Bos bedankt!

Tenslotte wil ik Marcel Veloo, Ruud Bouter en Paul Pouw graag bedanken voor de begeleiding vanuit school tijdens mijn afstudeerperiode.

Marjolein Bos

Den Haag, mei 2004

Inhoudsopgave

Inleiding.....	1
Probleemstelling	1
Opzet van de scriptie	1
Verklarende kernbegrippen:	2
Hoofdstuk 1 Opdracht en opdrachtomgeving	3
1.1 Aanleiding voor de afstudeeropdracht	3
1.2 Opzet van het onderzoek	3
1.2.1 Klanttevredenheidsonderzoek	3
1.2.2 Facility Excellence Model (FEM)	3
1.2.3 Literatuuronderzoek.....	4
1.2.4 Kwalitatief onderzoek.....	4
1.3 De doelgroep van de opdracht en het beoogde resultaat	5
1.4 Organisatie Analyse.....	5
1.4.1 Het primair proces.....	6
1.4.2 De facilitaire organisaties	7
1.4.3 Structuur van de facilitaire organisaties.....	8
1.5 Wat zijn de randvoorwaarden voor de nieuwe facilitaire organisatie?	8
Hoofdstuk 2: Visies op de inrichting	10
2.1 Visie 1, de visie van LASER, BHF, DBR en het LNV-loket.....	10
2.1.1 Analyse van de gekozen indeling.....	11
2.2 Visie 2, de overheid	12
2.3 Visie 3, het bedrijfsleven	13
2.4 “De meest ideale inrichting van de facilitaire dienst voor Dienst Regelingen”	14
Hoofdstuk 3 Analyse van de overige onderzoeken	16
3.1 De huidige behoeftes van de medewerkers	16
3.1.1 Klanttevredenheidsonderzoek	16
3.1.2 Facility Excellence Model, de ist situatie	16
3.2 De gewenste (toekomstige) behoeftes van de medewerkers	17
3.2.1 Facility Excellence model, de soll situatie	17
3.2.2 Analyse per deelgebied van de inrichting	18
Hoofdstuk 4 Conclusies	26
4.1 De meest ideale facilitaire organisatie voor Dienst Regelingen.	26
4.2 Knelpunten	28
Hoofdstuk 5 Aanbevelingen	30
5.1 Gedwongen winkelnering.....	30
5.2 Contracten met huidige leveranciers	30
5.3 Weerstand van de vestigingen op het nieuwe beleid	30
5.4 Weerstand van de klanten op het nieuwe beleid	30
5.5 Overige aanbevelingen	30
Hoofdstuk 6: Financiële Personele en organisatorische consequenties.....	32
6.1 De financiële consequenties	32
6.2 De personele consequenties	32
6.3 Organisatorische consequenties	33
Hoofdstuk 7: Aanzet voor implementatie	34
7.1 FMIS.....	34
7.2 Frontoffice	34
7.3 Contracten	34
7.4 Weerstand van de medewerkers en de klanten.....	34
7.5 Schematische weergave van implementatie	35
Hoofdstuk 8: Proces Evaluatie	36
Literatuurlijst / bronnen.....	37
Bijlagen	39

Inleiding

Naar aanleiding van de reorganisatie van verschillende diensten van het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) is er een onderzoek gehouden naar de “Ideale facilitaire organisatie” voor de nieuw op te richten Dienst Regelingen. Dit onderzoek is gehouden in opdracht van dhr van Moosel, hoofd Bedrijfsvoering & Communicatie, deze zal de scriptie gaan gebruiken in een advies aan de directie van de verschillende diensten die betrokken zijn bij de reorganisatie.

Probleemstelling

Voor het onderzoek is de volgende probleemstelling opgesteld:

Op welke wijze dient, binnen de nieuw te vormen organisatie, de facilitaire organisatie het meest ideaal te worden ingericht, waarbij aansluiting op de huidige en toekomstige behoeftes van de medewerkers en management gewaarborgd zijn?

De doelstelling van het onderzoek is:

Het afleveren van een kwalitatief goed advies rapport voor het Hoofd Bedrijfsvoering en Communicatie in mei 2004, over het inrichten van de nieuw op te richten Dienst Regelingen.

Naar aanleiding van de probleemstelling zijn de volgende subprobleemstellingen geformuleerd:

1. Wat zijn de huidige behoeftes van de medewerkers?
2. Wat zijn de gewenste (toekomstige) behoeftes van medewerkers?
3. Wat zijn de randvoorwaarden voor de nieuwe facilitaire organisatie?
4. Welke literatuur is van toepassing op de nieuw te vormen organisatie?
5. Hoe hebben andere organisaties hun facilitaire organisatie georganiseerd?
6. Wat zijn de financiële, personele en organisatorische consequenties van de nieuwe facilitaire organisatie?

Opzet van het onderzoek

Omdat de omvang van dit probleem erg groot was, is er door een derde jaarsstudent tijdens haar management stage een onderzoek gedaan naar de huidige en toekomstige behoeftes van de gebruikers en management. Dit is een grote input geweest in het onderzoek naar de “ideale facilitaire organisatie.” Om antwoord te geven op de andere onderdelen van de probleemstelling is er een literatuuronderzoek gedaan. Hierbij is o.a. gekeken welke structuurvormen er zijn voor een facilitaire organisatie en daarna is gekeken hoe dat toegepast kan worden op de nieuw op te richten Dienst Regelingen.

Naast het literatuuronderzoek is er onderzoek gedaan hoe de facilitaire organisatie eruit ziet bij andere organisaties. De resultaten van de verschillende onderzoeken zijn gebruikt bij de formulering van de adviezen.

Opzet van de scriptie

In het eerste hoofdstuk worden de probleemanalyse en de organisatieanalyse beschreven. In dit hoofdstuk komt onder andere aan bod wat de aanleiding van het probleem is, wat de huidige situatie is, welk onderzoek er is gedaan en hoe de onderzoeksomgeving eruit ziet. In het tweede hoofdstuk worden verschillende visies beschreven over de inrichting van de facilitaire organisatie van Dienst Regelingen. Als eerst de visie van het management, daarna de visie van de overheid en als laatste de visie van het bedrijfsleven. Daarna wordt de “ideale facilitaire organisatie” geschetst.

In het derde hoofdstuk wordt de “ideale facilitaire organisatie” getoetst aan de uitkomsten van de verschillende onderzoeken die uitgevoerd zijn. Tevens wordt getoetst of de inrichting voldoet aan de randvoorwaarden. In het vierde hoofdstuk wordt de conclusie getrokken van de “ideale inrichting van de facilitaire organisatie”. In hoofdstuk vijf worden aanbevelingen gedaan naar aanleiding van de conclusie uit hoofdstuk vier. In hoofdstuk zes worden de financiële consequenties beschreven en in hoofdstuk zeven wordt een aanzet gegeven voor de implementatie van de aanbevelingen. In het laatste hoofdstuk komt de procesevaluatie aan bod. In de bronnen/ literatuuropgave worden ook de bronnen genoemd die zijn gebruikt voor het schrijven van de scriptie en van de documenten die zijn opgenomen in de bijlage. In de bijlage zijn de nodige documenten opgenomen die van belang zijn voor de scriptie.

Verklarende kernbegrippen:

Begrip	Verklaring
IFA	Informatiemanagement en Facilitaire Aangelegenheden, de facilitaire organisatie van het Ministerie LNV
Ministerie van LNV	Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit
LASER	LAndelijke SErvice bij Regelingen
LNV-loket	Loket van het ministerie waar de klanten van het ministerie terecht kunnen, zit verspreid over Nederland
BHf	Bureau Heffingen, een agentschap (net als LASER) van het ministerie LNV
DBR	Dienst Basis Registraties, een dienst van het ministerie LNV
Afdeling B&C	Afdeling Bedrijfsvoering & Communicatie
DIV	Documentaire Informatie Voorziening, van LASER
Dienst Regelingen	Naam van de nieuwe dienst van het ministerie LNV
DICTU	De nieuwe ICT organisatie van het ministerie LNV
FEM	Facility Excellence Model
SLA	Service Level Agreement
SLR	Service Level Rapportage
DKS	Controle van de schoonmaak
FTE	Full Time Eenheid

Hoofdstuk 1 Opdracht en opdrachtomgeving

In dit hoofdstuk wordt de aanleiding van het probleem en de opzet van het onderzoek beschreven. Daarna wordt er een korte beschrijving gegeven van de verschillende organisaties die samen Dienst Regelingen gaan vormen. Het doel van dit hoofdstuk is de lezer een beeld te geven van de afstudeeropdracht en de omgeving waar de opdracht uitgevoerd is.

1.1 Aanleiding voor de afstudeeropdracht

De aanleiding voor de afstudeeropdracht is te vinden in de politieke omgeving van LASER. Het kabinet Balkenende 1 heeft besloten om te gaan bezuinigen op de overheid. Minder beleid betekent minder ambtenaren dus minder overheadkosten. Daarnaast moet er meer verantwoordelijkheid naar de burger gaan. Als gevolg hiervan heeft het ministerie van LNV moeten bezuinigen en gekeken worden hoe het ministerie efficiënter kon gaan werken. Een andere reden voor het fuseren van de diensten is dat het ministerie van LNV klantgerichter wil gaan werken en een efficiënter beleid wil voeren.

De volgende diensten van het ministerie van LNV gaan samen:

- LASER
- Dienst Basis Registratie
- Bureau Heffingen
- LNV-loket

Al deze diensten van het ministerie van LNV zijn organisaties op zich en gaan fuseren tot één dienst. Vanuit de verschillende organisaties zijn er al de nodige onderzoeken gedaan naar onder andere de bedrijfsvoering, de bedrijfscultuur en de andere aspecten van de organisaties, om te onderzoeken hoe deze aspecten samen moeten komen in één dienst. Vanuit LASER is het initiatief gekomen om onderzoek te doen naar het inrichten van de facilitaire organisatie voor Dienst Regelingen.

Op het moment van het schrijven van deze opdracht was de fusie al in gang gezet. De functies, de functiebeschrijvingen en het aantal FTE's waren al vastgelegd. Van de verschillende diensten werden afdelingen of delen van afdelingen samengevoegd of gecentraliseerd, om zo te besparen op overhead kosten.

Vanuit het ministerie van LNV is besloten om de verschillende organisaties te fuseren tot één organisatie. Door projectgroepen zijn voorstellen gedaan om de organisatie in te richten, ook de verschillende besluitorganen hebben hun licht laten schijnen over de voorstellen en advies gegeven aan het management. Vanuit die adviezen van de projectgroepen heeft het management het beleid en de inrichting van de nieuwe organisatie vastgesteld.

1.2 Opzet van het onderzoek

In deze paragraaf wordt het onderzoek beschreven dat gedaan is in de periode februari tot en met mei 2004. In deze paragraaf worden de probleemstelling, de subprobleemstellingen en de verschillende soorten onderzoeken beschreven.

1.2.1 Klanttevredenheidsonderzoek

De omvang van het totale onderzoek was te groot voor de tijd waarin de opdracht uitgevoerd diende te worden. Daarom is besloten om de eerste twee onderdelen door een stagiaire uit te laten voeren die haar managementstage liep bij LASER Den Haag. De stage was in de periode september tot januari, de stagiaire heeft onder andere een klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd. Dit onderzoek is uitgevoerd onder alle medewerkers van de vier diensten die samen Dienst Regelingen gaan vormen. De uitkomsten van dit onderzoek worden in hoofdstuk drie beschreven. Voor het complete verslag van het klanttevredenheidsonderzoek wordt verwezen naar het stageverslag van Romana Khan die in 2003 haar managementstage, voor de opleiding Facilitair Management van de Haagse Hogeschool.

1.2.2 Facility Excellence Model (FEM)

Tijdens dezelfde periode heeft de stagiaire een onderzoek gedaan naar de huidige en de gewenste situatie aan de hand van het Facility Excellence Model. De uitkomsten van dit onderzoek worden ook beschreven in hoofdstuk drie van deze scriptie. Net als hierboven vermeld wordt voor het complete verslag van dit onderzoek verwezen naar het stageverslag van Romana Khan die in 2003 haar managementstage, voor de opleiding Facilitair Management van de Haagse Hogeschool, heeft gelopen bij LASER Den Haag.

1.2.3 Literatuuronderzoek

In de maand februari en maart is er een literatuuronderzoek gehouden naar de verschillende inrichtingen van facilitaire organisaties. Voor dit literatuuronderzoek is in boeken, vakbladen en op internet gekeken naar informatie over de inrichting van de facilitaire organisaties. Uit dit onderzoek zijn verschillende onderwerpen naar voren gekomen, zoals centralisatie/decentralisatie, uitbesteden/in eigen beheer houden, structuur en coördinatie etc. Hier is een verslag van gemaakt welke te vinden is in de bijlage van deze scriptie. De conclusies en aanbevelingen van dit verslag zijn te vinden in hoofdstuk drie van deze scriptie.

1.2.4 Kwalitatief onderzoek

Tijdens het kwalitatief onderzoek is er onderzoek gedaan door middel van interviews bij verschillende bedrijven om te kijken hoe de facilitaire organisatie daar ingericht is. Tevens wordt er gekeken naar wat de valkuilen zijn bij het inrichten van facilitaire organisaties en welke valkuilen er zijn bij het leveren van facilitaire diensten bij verschillende vestigingen.

Uit een zoekopdracht op internet is er een voorselectie gemaakt voor de bedrijven waar vergelijkend onderzoek gedaan kan worden. Om de juiste bedrijven te vinden om een vergelijkend onderzoek bij te doen, zijn er een aantal eisen en wensen opgesteld. De eisen en wensen zijn:

Eisen

1. Het bedrijf heeft meerdere vestigingen (minstens 4), verspreid over Nederland of een gebied van Nederland.
2. De organisatie heeft een facilitaire organisatie.
3. Een gesprek met de facilitair manager moet mogelijk zijn.
4. De organisatie moet een minimaal aantal werknemers hebben van 400 personen.

Wensen

1. Het bedrijf is een overheidsinstelling of heeft invloed van de overheid.
2. Het bedrijf heeft een eigen directie en besluitorgaan.

Waarom is er voor deze eisen en wensen gekozen?

Voor de eerste eis is gekozen omdat Dienst Regelingen 7 vestigingen krijgt en daardoor makkelijk is te vergelijken. Er is gekozen voor een minimaal aantal vestigingen van 4 omdat er verschillende diensten zijn die op dezelfde locatie zitten. Voor de tweede eis is gekozen omdat de facilitaire organisatie bekeken moet worden. Voor de derde eis is gekozen omdat er een gelegenheid moet zijn om een diepte-interview te houden met iemand die zich op strategisch niveau bezig houdt met de facilitaire diensten. Voor de vierde eis is gekozen omdat er een facilitaire organisatie (voor het onderzoek) van een redelijke grote moet zijn.

Het voldoen aan de wensen is prettig, maar dit is geen vereiste. Voor de eerste wens is gekozen omdat LASER een overheidsinstantie is en dus heeft het vergelijkbare bedrijf ook te maken met de bezuinigingen van de overheid. Doordat de organisaties in dezelfde sector zitten kan er vanuit worden gegaan dat dezelfde invloeden en trends aanwezig zijn. En het hebben van een eigen directie of besluitorgaan heeft de voorkeur, omdat Dienst Regelingen dat ook heeft en daardoor is het makkelijker te vergelijken.

Sluiten de bedrijven aan op de eisen en wensen?

Hieronder is te zien of de gekozen bedrijven voldoen aan de verschillende eisen en wensen die gesteld zijn.

 betekent dat het aanwezig is in het bedrijf of mogelijk.

 betekent dat het afwezig is in het bedrijf, of niet mogelijk

Eisen	Bedrijf											
		ISC ITO	VWA	Ministerie van VWS	Gem. Belastingdienst	Politie Haaglanden	ArboNed	KPN Nederland	Endemol	Fortis Bank	Haagse Hogeschool	
Meerdere vestigingen (minstens 4)		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Facilitaire organisatie aanwezig		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Gesprek met facilitair manager mogelijk		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Minimaal aantal werknemers van 400 personen		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Wensen												
Overheidsinstantie of invloed van overheid		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Een eigen directie of bestuursorgaan		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Zoals in het schema te zien is, sluiten bijna alle bedrijven aan op de eisen, die gesteld zijn aan de bedrijven. Er zijn drie bedrijven, KPN, Fortis en Endemol, die niet aansluiten op de wensen die gesteld zijn aan de bedrijven. Er is bewust gekozen door de onderzoeker om niet aan deze wens te voldoen, het bedrijfsleven loopt over het algemeen voor op de overheid als het gaat om trends en ontwikkelingen. Het management van Dienst Regelingen heeft besloten om meer efficiency als doel te nemen voor de nieuwe organisatie. Het bedrijfsleven is meer gericht op de kosten dan bij de overheid. Hier kan Dienst Regelingen dus veel van leren als het gaat om efficiency. Tevens worden de trends en ontwikkelingen op het gebied van facilitair management bij sommige grote bedrijven al toegepast, ook hier kan Dienst Regelingen van leren als het gaat om de valkuilen te voorkomen bij Dienst Regelingen.

Het enige bedrijf dat niet aansluit bij alle eisen en wensen is de Haagse Hogeschool, dit is echter geen probleem omdat er bij de Haagse Hogeschool geen onderzoek wordt gedaan, maar de uitkomsten van het literatuuronderzoek en de uitkomsten van het kwalitatief onderzoek worden besproken met Joost van Krimpen, opleidingsmanager van de opleiding Facilitair Management en tevens is hij auteur van het boek "Facilitair Management in perspectief". In dit interview probeert de onderzoeker de uitkomsten en conclusies te toetsen aan de kennis van de geïnterviewde.

In de uitwerkingen van de interviews is geprobeerd om de interviews zo getrouw mogelijk weer te geven, daarnaast moet opgemerkt worden dat er maar één interview heeft plaatsgevonden. Het beeld dat geschetst is van de organisatie van de geïnterviewde is dus gebaseerd op één interview en de attitude van de geïnterviewde. De conclusies van het kwalitatief onderzoek zijn te vinden in hoofdstuk twee en het verslag met de uitgewerkte interviews is te vinden in de bijlage van deze scriptie.

1.3 De doelgroep van de opdracht en het beoogde resultaat

Deze opdracht is geschreven voor de directie van Dienst Regelingen i.o. alsmede de beleidsmakers van Dienst Regelingen. Wanneer er een advies is gegeven voor de inrichting van de facilitaire organisatie van Dienst Regelingen, kunnen de directie en de beleidsmakers dit advies gebruiken om het facilitaire beleid op te stellen.

1.4 Organisatie Analyse

In deze paragraaf wordt een korte beschrijving gegeven van de organisaties die samen Dienst Regelingen gaan vormen. In dit hoofdstuk worden alleen de onderwerpen genoemd die relevant zijn voor het onderzoek, daarom komen niet alle aspecten van een reguliere organisatie analyse aan bod¹.

¹ Het is niet mogelijk geweest om bij de vestigingen op bezoek te gaan, het beeld dat is gevormd van de organisatie is gebaseerd op rapporten van projectgroepen en gesprekken met medewerkers van LASER Den Haag.

1.4.1 Het primair proces

Dienst Basis Registratie

‘De Dienst Basisregistraties (DBR) is een organisatie van het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV). DBR ontwikkelt en beheert de basisregistratie percelen (BRP), een informatiesysteem waarin gegevens van alle ca. 1,3 miljoen percelen landbouwgrond en natuurterreinen in Nederland worden opgeslagen. Daarnaast gaat DBR de basisregistratie relaties beheren en op termijn de basisregistratie dieren. De werkzaamheden van DBR in 2001 richtten zich op het vullen van de BRP-database. Dit jaar wordt een begin gemaakt met het controleren en verifiëren van deze gegevens. Deze informatie wordt in eerste instantie benut voor de uitvoering van het stelsel van mestafzetovereenkomsten, Aanvraag Oppervlakten en de Landbouwtelling. In een later stadium worden de gegevens ook voor andere regelingen gebruikt. De dienst zal op maat actuele en betrouwbare gegevens leveren voor zowel uitvoering als voor ontwikkeling van beleid’ (<http://www.minlnv.nl/lnv/algemeen/dbr/>).

Missie DBR:² De dienst Basis Registratie LNV levert op maat actuele en betrouwbare basis gegevens. Dit ter versterking van het vastgestelde beleid en handhaving en voor beleidsontwikkeling en beleidsondersteunend onderzoek.³

Bureau Heffingen

‘Bureau Heffingen is een agentschap van het ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij. Het geeft uitvoering aan wet- en regelgeving voor verantwoord mineralengebruik en beperking van mestproductie. Bureau Heffingen voert deze werkzaamheden uit door het vertalen van de wet naar heldere formulieren, toelichtingen en brochures. Via formulieren verzamelt, verwerkt en beheert Bureau Heffingen gegevens over grond, dieren, mineralen en mest. Hierbij maakt het gebruik van de modernste technieken op het gebied van automatisering en communicatie. Klantgerichtheid, goede resultaten, innovatie en kwaliteitsbewustzijn staan in hoog in het vaandel. Dit maakt Bureau Heffingen tot een organisatie die snel kan inspelen op nieuwe ontwikkelingen’ (<http://www.minlnv.nl/lnv/index07.html>).

Missie BHf: Bureau Heffingen is als uitvoeringsorganisatie de logische schakel tussen beleid en doelgroepen. Bureau Heffingen gaat voor een effectieve uitvoering van beleid. Opdrachtgevers mogen rekenen op een efficiënte wijze van uitvoering van de wet- en regelgeving, doelgroepen mogen rekenen op een klantgericht service (zie voetnoot 1).

Dienst LNV loket

Het LNV-Loket beantwoordt al de vragen van de burger/ klanten over de uitvoering van de wet- en regelgeving van het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit.

Missie LNV Loket: De dienst Het LNV Loket is de verbindende schakel tussen de LNV uitvoeringsorganisaties en haar relaties. Kerndoel is: Optimalisering van de dienstverlening van LNV aan zijn relaties in het kader van de uitvoering van regelgeving (zie voetnoot 1).

LASER

‘LASER is gespecialiseerd in de implementatie en uitvoering van regelingen op het gebied van de primaire landbouw, de visserij, de verwerkende industrie, de bosbouw, de recreatie en het beheer van natuur en landschap. In het totaal wordt de implementatie en uitvoering van meer dan honderd regelingen verzorgd. Voor een groot deel bestaat het regelingenpakket uit financiële regelingen, bijvoorbeeld de inkomens ondersteunende maatregelen in het kader van het Gemeenschappelijke Europese Landbouwbeleid en de nationale subsidie- en stimuleringsregelingen. In opdracht van de Europese Unie wordt eveneens uitvoering gegeven aan de interventietaken. Ook worden verschillende nationale en internationale regulerende regelingen (ontheffingen en vergunningen) uitgevoerd. De jaarlijkse landbouwtelling is met de registratie van alle bedrijfsgegevens van meer dan 100.000 agrarische ondernemers de regeling met het grootste volume. LASER organiseert het complete uitvoeringstraject; van advies over de uitvoerbaarheid van een regeling, via het ontwerpproces, de communicatie, de uitvoering inclusief de fysieke controles en de behandeling van bezwaarschriften tot en met de verantwoording. Ook het registreren en evalueren van gegevens ten behoeve van de opdrachtgevers behoort tot het werkterrein. LASER levert maatwerk, zowel bij omvangrijke regelingen

² Na de fusie komen de huidige missies te vervallen.

³ Geciteerd uit de Rapportage 1^e inventarisatie in het kader van de Dienst Regelingen i.o. versie 3.2. Laser Den Haag 2003

van het Gemeenschappelijke Europese Landbouwbeleid als bij specifieke stimuleringsregelingen' (<http://www.minlnv.nl/lnv/index07.html>).

Missie LASER (zie voetnoot vorige pagina): Binnen 3 a 4 jaar behoren tot de top betaalorganen van de Europese Unie en een goede partner in beleid te zijn. Om dit te bereiken zijn (begin 2002) de volgende speerpunten geformuleerd:

- Een klantgerichte organisatie en werkwijze;
- Efficiënte werkprocessen;
- Een betrouwbare dienstverlening;
- Kwalitatief en ondernemend zijn in ondersteunende werkprocessen, mensen en cultuur.

1.4.2 De facilitaire organisaties

In het rapport van de werkgroep Bedrijfsvoering worden verschillende afdelingen en onderdelen van de verschillende diensten vergeleken. In dit rapport staat ook de facilitaire organisatie van de verschillende diensten beschreven.

Bureau Heffingen:

Bureau Heffingen verzorgt ook taken op het gebied van facilitair management voor Dienst Basis Registratie en het LNV loket. Op het gebied van huisvesting (beveiliging, calamiteiten, informatie beveiliging en ARBO) wordt een gezamenlijk beleid ontwikkeld.

De primaire (kern) taken van de facilitaire organisatie van Bureau Heffingen (en dus ook Dienst Basis registratie en het LNV loket) zijn:

- Gebouwbeheer: inrichting, onderhoud, renovatie, verhelpen storingen
- Services: beveiliging, catering, schoonmaak
- Faciliteiten: kopieeractiviteiten, kantoorartikelen
- Distributie: papier, kantoorartikelen
- Coördinatie verhuizingen
- Printstraat/ Repro: bulk kopieeropdrachten, formulieren printwerk.

De ICT- afdeling is separaat van de facilitaire organisatie.

Ondanks dat de facilitaire diensten door Bureau Heffingen worden geleverd, is er binnen Dienst Basis Registratie een eigen coördinator aanwezig die alle zaken coördineert naar Bureau Heffingen toe.

LASER:

De facilitaire organisatie van LASER is anders georganiseerd dan de facilitaire organisatie van Bureau Heffingen. LASER heeft verschillende vestigingen verspreid over het land en op deze vestigingen worden de facilitaire taken verschillend uitgevoerd.

Op de vestiging **Den Haag** worden veel diensten geleverd door IFA (de facilitaire organisatie van het ministerie van LNV). IFA levert de volgende diensten voor het hoofdkantoor in Den Haag: catering, postvoorziening tot aan de deur, bibliotheek, schoonmaak en beveiliging.

De vestigingen **Dordrecht** en **Deventer** zijn hoofdbewoner van een pand, dus zijn zij verantwoordelijk voor het leveren van de facilitaire diensten. Deze diensten worden tevens aan de andere bewoners van het pand geleverd.

De vestiging **Roermond** bewoont alleen een pand en is dus ook verantwoordelijk voor alle facilitaire diensten in het pand. Het verschil met de vestigingen Dordrecht en Deventer is dat de vestiging Roermond niet ook voor andere bewoners diensten verzorgt.

De vestigingen **Diemen** en **Groningen** zijn medebewoner van een pand, en daarom dus ook niet verantwoordelijk voor de facilitaire diensten van het pand. Zij maken gebruik van de faciliteiten die door de hoofdbewoner worden geleverd.

Ondanks de diversiteit tussen de locaties van LASER zijn er een aantal diensten centraal geregeld, zoals de ICT organisatie, via IFA en de inkoop van alle vestigingen. Dit is gedaan om zo schaalvoordeel te behalen. Op elke vestiging van LASER is een facilitair coördinator aanwezig die tevens verantwoordelijk is voor de organisatie van de bedrijfshulpverlening. Ook is er op iedere vestiging een medewerker van de afdeling DIV (Documentaire Informatie Voorziening) aanwezig. De ICT organisatie is nog niet gescheiden van de facilitaire organisatie. Tevens wordt er nauwelijks gecommuniceerd met de klanten van de facilitaire organisatie. Er is een pagina op de intranet site waar de taken van de facilitaire

organisatie staan beschreven, dit is per vestiging gedaan. Er is geen product diensten catalogus en er sporadisch aandacht geschonken aan de facilitaire organisatie in het personeelsblad.

Er wordt niet gewerkt met een Facilitair Management Informatie Systeem (FMIS) en is er geen product diensten catalogus aanwezig voor alle vestigingen. Afzonderlijk is er wel het een en ander opgezet. Er wordt geen eenduidig beleid gevoerd ten opzichte van de facilitaire organisatie. Het is te zien dat er geen eenduidig beleid wordt gevoerd voor de facilitaire organisatie, doordat de facilitaire taken op alle vestigingen verschillend uitgevoerd worden. De vestiging Den Haag heeft voor meer taken gedwongen winkelnering van IFA dan de andere vestigingen van LASER.

1.4.3 Structuur van de facilitaire organisaties

Bureau Heffingen

De structuur van het gehele Bureau Heffingen is een divisie structuur, in het organogram (zie bijlage drie van deze scriptie) staan verschillende divisies omschreven. Tevens is er sprake van een functionele structuur, omdat er verdeling van taken, bevoegdheden plaats vindt op basis van de soort bijdrage die worden geleverd aan het primaire proces.

De facilitaire organisatie van Bureau Heffingen valt onder de afdeling Interne Logistiek. Het is dus geen stafafdeling en tevens is de facilitair manager niet hoog geplaatst in de organisatie.

LASER

LASER is geografisch gestructureerd, dat blijkt uit het organogram (zie bijlage drie van de scriptie) en dit blijkt ook uit de inrichting van de facilitaire organisatie. Naast de geografische indeling is er tevens een productgerichte structuur aanwezig bij LASER.

De facilitaire organisatie van LASER valt onder de afdeling Bedrijfsvoering & Communicatie. De facilitaire organisatie is dus niet een stafafdeling van de directie. Het hoofd van de afdeling Bedrijfsvoering & Communicatie is verantwoordelijk voor de facilitaire organisatie. Dit hoofd valt direct onder de directeur, dus je zou kunnen zeggen dat een goed draagvlak gecreëerd kan worden voor de facilitaire organisatie binnen de directie.

Dienst Basis Registraties

Bij Dienst Basis Registraties is er sprake van een lijn-staf organisatie en tevens is er sprake van een productgerichte structuur. Hierbij valt de afdeling facilities onder de stafafdeling bedrijfsbureau. Omdat de facilitaire diensten door Bureau Heffingen geleverd worden, bestaat de afdeling facilities uit een coördinator naar Bureau Heffingen toe.

LNV Loket

Bij het LNV loket is er sprake van een functioneel gerichte structuur. Dit is te zien door de functies die aangegeven zijn in het organogram van het LNV Loket. Het organogram van het LNV loket is te vinden in bijlage 3 van deze scriptie.

1.5 Wat zijn de randvoorwaarden voor de nieuwe facilitaire organisatie?

Tijdens het schrijven van de scriptie bleek dat de voortgang van het fusieproces, het adviesproces had ingehaald en daardoor zijn er al verschillende beslissingen genomen op het gebied van de inrichting van de facilitaire organisatie. De opdrachtgever heeft besloten deze randvoorwaarden achterwege te laten.

Voor de afstudeeropdracht zijn de volgende randvoorwaarden voor de opdracht opgesteld:

De nieuwe facilitaire organisatie moet efficiënt zijn, klant gericht en kwalitatief goed. Met deze drie randvoorwaarden in het achterhoofd zijn de onderzoeken uitgevoerd. Van deze drie randvoorwaarden wordt eerst een definitie gegeven en daarna zal er ook nog een definitie gegeven worden van organisatiestructuur.

Efficiënt

In de van Dale staat efficiënt omschreven als *doelmatigheid*. Doelmatigheid, snel je doel bereiken. Dat is de definitie die in deze scriptie gebruikt gaat worden. Snel het resultaat bereiken dat je wilt, dus in minder tijd, met minder geld, met minder FTE, minder materiaal. Of te wel, met minder middelen. Dit kan je meten door te kijken hoeveel er uit is gegeven, hoeveel materiaal/ producten er zijn gebruikt, hoeveel diensten zijn afgenomen, hoeveel mensen eraan gewerkt hebben, hoeveel tijd het heeft gekost om een probleem op te lossen etc. Deze gegevens kunnen dan vergeleken worden met de gegevens van het jaar of de maand daarvoor en zo kan gekeken worden of het inderdaad minder is geworden. Zo niet, dan moet er gekeken worden wat de oorzaak is van een toename van de kosten, het materiaal etc. Is het omdat er meer wordt afgenomen, of omdat er niet efficiënt omgegaan is met de middelen die beschikbaar waren.

Klantgericht

In de van Dale staat klantgericht omschreven als:

Gericht op verwachte belangstelling en behoefte van mogelijke klanten.

Deze definitie wordt ook aangehouden in deze scriptie. Eerst moet er onderzocht worden wat de wensen en behoeften zijn van de klanten en daarna dient de facilitaire organisatie dat te gebruiken in het opstellen van het beleid, het uitvoeren van de diensten en tijdens de controle van de leveranciers. De leveranciers dienen ook op de hoogte te zijn van de wensen en behoefte van de klant, dit kan vastgelegd worden door de wensen en behoeftes vast te laten leggen in een SLA die afgesloten wordt met de leverancier. Daarnaast dienen er klanttevredenheidsonderzoeken gehouden te worden om zo te meten of de facilitaire organisatie inderdaad klantgericht werkt. Hierbij moet worden opgemerkt dat de klanten verschillende wensen en behoeftes kunnen hebben, dus er kan nooit aan alle wensen en behoeftes voldaan worden.

Kwaliteit

Kwaliteit staat in de van Dale beschreven als:

Bepaalde gesteldheid, hoedanigheid, mate waarin iets geschikt is om voor een bepaald doel gebruikt te worden.

Het is voor een facilitaire organisatie moeilijk om te bepalen wat kwaliteit is voor de klant, omdat de klanten verschillende wensen en behoeftes hebben. Wanneer aan die wensen en behoeftes voldaan wordt, is het product of dienst geschikt bevonden door de klant om het te gebruiken, maar het is moeilijk om aan al die wensen en behoeftes te voldoen. Daarom moet de facilitaire organisatie zelf criteria opstellen wat voor de facilitaire organisatie als kwaliteit gezien wordt. Dit moet gecommuniceerd worden naar de klant, zodat de klant kan zien wat ze kunnen verwachten van de facilitaire organisatie. Dit kan vastgelegd worden in SLA's die gecontroleerd kunnen worden aan de hand van een SLR. Wanneer de kwaliteit van de diensten goed is, dan komen er minder klachten binnen bij de facilitaire organisatie. Dit is een manier om te zien of de kwaliteit van de dienstverlening goed is. Wanneer er een daling van het aantal klachten is, betekent dat, dat de kwaliteit van de dienstverlening verbeterd is. Het uitvoeren van controles is ook een manier om kwaliteit vast te stellen, bijvoorbeeld het controleformulier DKS. Hiermee wordt gecontroleerd of de kwaliteit van de dienstverlening van het schoonmaakbedrijf voldoet.

Organisatiestructuur volgens Keuning en & Eppink⁴:

'De indeling van te verrichten werkzaamheden in functies en taken van functionarissen, werkgroepen en afdelingen.

De vastgestelde bevoegdheden en de betrekkingen waarin functionarissen, werkgroepen en afdelingen tot elkaar staan bij de uitvoering van hun taken.

De ingebouwde communicatiekanalen en mechanismen waardoor functionarissen, werkgroepen en afdelingen met elkaar in verbinding staan ten behoeve van de noodzakelijke wilsoverdracht en coördinatie.

Het ontwerpen van een organisatiestructuur is altijd gelijktijdig zowel een vraagstuk van arbeidsverdeling als van coördinatie, gegeven een gekozen strategie enerzijds en de beschikbare mensen en technologie anderzijds.

⁴ Geciteerd uit Keuning & Eppink 2000 p.87

Hoofdstuk 2: Visies op de inrichting

Er zijn verschillende onderzoeken gedaan, zoals al in het eerste hoofdstuk werd beschreven. In dit hoofdstuk worden drie visies beschreven over de inrichting van facilitaire organisaties. Deze zijn gebaseerd op interviews en interne rapporten. Eerst wordt de visie beschreven die het management van Dienst Regelingen zelf heeft op de inrichting van de facilitaire organisatie. De tweede is de visie die de overheid heeft op de inrichting van de facilitaire organisatie en de derde is de visie die bedrijven uit het bedrijfsleven hebben op de inrichting van de facilitaire organisatie.

De interviews die gehouden zijn waren erg verschillend, de ene was erg nuttig en de andere weer wat minder. Er was zelfs een facilitair manager die vanuit het ministerie was gedetacheerd en niet eens wist wat er in de facilitaire organisatie omging. Sommige facilitaire organisaties staan net als de facilitaire organisatie van LASER in de kinderschoenen, andere facilitaire organisaties zijn door hun grootte en professionaliteit bijna niet te vergelijken met LASER/ Dienst Regelingen. Wel kan erg veel geleerd worden van deze organisaties, bijvoorbeeld van de fouten die zijn gemaakt bij de facilitaire organisatie. Voorbeelden van de fouten die zijn gemaakt zijn het te snel resultaat willen zien van het FMIS, of het kwijt raken van de controle over de vestigingen of het afhankelijk worden van een leverancier.

Vanuit de theorie blijkt dat er geen standaard model te vinden is om de facilitaire organisatie mee in te richten. Dit komt omdat het proces van het inrichten van de facilitaire organisatie te complex is en de inrichting van veel factoren afhangt. De inrichting van de facilitaire organisatie hangt onder andere af van de grootte van de totale organisatie, de visie van het management, de spreiding van de organisatie over het land (of in sommige gevallen de wereld), de mate van zelfstandigheid van de facilitaire organisatie, het belang van de facilitaire organisatie voor de totale organisatie etc. Daarom is ervoor gekozen om de visies van het bedrijfsleven en van de overheidsinstantie los te laten op de facilitaire organisatie van Dienst Regelingen. In hoofdstuk drie wordt aansluitend gekeken of de “ideale facilitaire organisatie” aansluit bij de eisen van het management en de uitkomsten van de overige onderzoeken.

2.1 Visie 1, de visie van LASER, BHF, DBR en het LNV-loket

Deze visie is gebaseerd op het Organisatie- en fusieplan waarin beschreven staat hoe de facilitaire organisatie ingericht moet worden. Tevens wordt gebruik gemaakt van de verschenen organogrammen. Hierbij moet vermeld worden dat de organogrammen opgemaakt zijn tijdens het fusieproces en dat er dus nog veranderingen in de organogrammen op kunnen treden.

Het management van de vier organisaties die gaan fuseren heeft de volgende visie:

Er dient een centrale leiding te komen, met de centrale unit in Den Haag. Den Haag wordt de centrale unit, omdat de directie hier is geplaatst, dicht bij het ministerie. De facilitaire organisatie is een stafafdeling binnen de gehele organisatie en de facilitair manager die de leiding heeft over de facilitaire organisatie valt direct onder de directeur Interne en Externe aangelegenheden van Dienst Regelingen.

Op deze centrale vestiging is een facilitair manager aanwezig, een inkoper en een adviseur inkoop en facilities, die verantwoordelijk zijn voor de totale facilitaire organisatie. Op elke vestiging zijn facilitair coördinatoren aanwezig die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van het centrale beleid van de facilitaire organisatie op die locatie. Het hangt af van de grootte van de vestiging of er nog een extra facilitair medewerker aanwezig is. Tevens is er voor sommige taken, zoals bijvoorbeeld DIV (Documentaire Informatie Voorziening), een medewerker aanwezig op de locatie. Er wordt gebruik gemaakt van de ICT organisatie van het ministerie van LNV, na de reorganisatie gaat deze DICTU heten. Op iedere locatie is een steunpunt ICT aanwezig.

De taken van de facilitaire organisatie zijn:

- Verwerving en beheer van roerende en onroerende zaken.
- Arbo
- Beveiliging
- En de Inkoopfunctie.

De aansturing van de facilitaire organisatie op de locaties gebeurt door de facilitair coördinator die aanwezig is op die locatie. Deze valt als staffunctie onder de locatie manager. De facilitair coördinatoren voeren het beleid uit dat in Den Haag, de centrale unit, wordt opgesteld.

Er zijn drie sleutelwoorden opgesteld waar de gehele organisatie aan moet voldoen, dus ook de facilitaire organisatie. Deze woorden zijn: klantgericht, efficiënt en kwaliteit. Hier dient de uitvoering van de facilitaire diensten aan te voldoen.

Over de verdere inrichting of organisatie van de facilitaire organisatie is op het moment van schrijven van de scriptie niets bekend. Er is dus niets bekend over de manier van communiceren, overlegstructuren, doorbelasting van kosten en dergelijke. Dus is dit tot zover de visie van het management van Dienst Regelingen over de inrichting van de facilitaire organisatie.

2.1.1 Analyse van de gekozen indeling

Er is gekozen om de centrale unit te situeren in Den Haag, dan zit de directie van Dienst Regelingen dicht bij het ministerie van LNV. Als er naar de facilitaire organisatie wordt gekeken wordt ook deze in de centrale unit, dus Den Haag, geplaatst. Bureau Heffingen zorgt voor de facilitaire zaken voor Bureau Heffingen zelf, voor Dienst Basis Registratie en voor het LNV-Loket, zoals beschreven staat in hoofdstuk 1 bij de organisatie analyse. Bureau Heffingen heeft dus ervaring met het leveren van facilitaire diensten voor verschillende locaties, zoals ook het geval zal zijn bij Dienst Regelingen. Bij de vestiging Den Haag is er weinig ervaring met het leveren van facilitaire diensten, want de meeste facilitaire diensten worden geleverd door de facilitaire organisatie van het ministerie van LNV. De facilitaire organisatie van de vestiging Den Haag heeft dus de minste ervaring met het leveren van facilitaire diensten. Men moet dus proberen om die ervaring van BHf op te nemen in de facilitaire organisatie. Dit kan door de medewerkers van de facilitaire organisatie in Den Haag op te leiden, door ze te laten leren van de facilitaire medewerkers van Bureau Heffingen of door de medewerkers van de facilitaire organisatie van Den Haag te vervangen door de medewerkers van de facilitaire organisatie van Bureau Heffingen.

Een ander knelpunt is dat de directie van Dienst Regelingen een centraal beleid wil voeren, dus één beleid voor alle vestigingen. Zoals uit de organisatie analyse in hoofdstuk 1 blijkt, zijn de facilitaire organisaties van de verschillende vestigingen van LASER verschillend ingericht, de ene vestiging is een hoofdbewoner van een pand en verzorgt de facilitaire diensten voor een andere bewoner van het pand. Zo zijn er ook vestigingen die de facilitaire diensten van een hoofdbewoner afnemen, de vestigingen hebben contracten lopen met de andere bewoners van het pand. Wanneer Dienst Regelingen dus één centraal beleid wilt voeren en dit op alle vestigingen doorvoeren, dan moet er gekeken worden hoe het verder gaat met de contracten die lopen met de andere bewoners. De directie van Dienst Regelingen kan het tegenover zijn medewerkers niet maken om mensen te ontslaan in het kader van de bezuinigingen en dan de contracten met de medebewoners van de vestigingen afkopen.

Naast dit alles zullen de medewerkers van de facilitaire organisaties veel weerstand bieden tegen de veranderingen. Voor de medewerkers van de facilitaire organisatie van Bureau Heffingen zal veel veranderen. Taken en verantwoordelijkheden zullen worden afgenomen en naar de centrale unit geplaatst worden. Ook al is nog niet duidelijk welke taken en verantwoordelijkheden van de medewerkers worden weggenomen, het is wel duidelijk dat de inkoop en het opstellen van het beleid gecentraliseerd gaat worden. Het wegnemen van de taken van de medewerkers zal weerstand tegen het nieuwe beleid opwekken. Er moet dus aandacht besteed worden aan deze medewerkers, om de weerstand te verminderen, door ze in een andere functie te plaatsen of over te plaatsen, naar de facilitaire organisatie in Den Haag. Wanneer er nieuwe medewerkers op de functies binnen de facilitaire organisatie komen, kan de leiding de medewerkers vormen naar de nieuwe organisatie en is er geen weerstand tegen het nieuwe beleid. Wanneer de medewerkers over worden geplaatst naar de facilitaire organisatie in Den Haag, worden er minder taken en bevoegdheden ontnomen en zal de weerstand tegen het beleid minder zijn.

Niet alleen de eigen medewerkers, maar ook de klanten gaan weerstand bieden tegen de nieuwe organisatie. Het hele proces gaat natuurlijk ook voor de klanten veranderen. Ze zullen aanvragen anders moeten doen. Het zal anders zijn dan dat het eerst ging, dus zal er een vorm van weerstand optreden. De facilitaire organisatie zal de klant goed moeten informeren over de nieuwe manier van werken en de medewerkers 'belonen' voor goed gedrag.

Bij het voortraject op de fusie is erg veel aandacht besteed aan het afstellen van de primaire processen van de diensten die samen gaan. Er is gekeken waar het frontoffice komt voor de klanten van Dienst Regelingen, waar de backoffice komt te zitten, hoe het primaire proces moet veranderen om tot het frontoffice/ backoffice model te komen. Maar wat betreft het secundaire proces en de facilitaire organisatie is daar nauwelijks over nagedacht. Er is besloten om de vestiging in Den Haag te kiezen als de centrale vestiging, terwijl deze de minst professionele is en de minste ervaring heeft in het leveren van facilitaire diensten. Daarnaast wordt er een student ingehuurd om advies te geven over de inrichting van de facilitaire organisatie van Dienst Regelingen, in plaats van een professioneel adviseur. Dit geeft aan hoe belangrijk het "probleem" van de inrichting van de facilitaire organisatie is voor de directie.

In de wandelgangen wordt gezegd dat er geen geld uitgegeven mag worden aan de fusie. Als het werkelijk zo is dat er geen geld uitgegeven mag worden aan de fusie, dan is er een gelimiteerde kans van slagen voor de fusie. Men kan niet verwachten dat, zonder een investering, wel het beoogde resultaat behaald wordt.

Door de weerstand van medewerkers en de weerstand van klanten, zal de kwaliteit van de dienstverlening dalen op de vestigingen. Hierdoor wordt niet voldaan aan de drie eisen die door het management gesteld zijn. Doordat er geen geld uitgegeven mag worden aan het fusieproces of het aanschaffen van nieuwe producten, zal de organisatie geen producten of tools kunnen gebruiken om de efficiency en de kwaliteit te verbeteren. Door het centrale beleid op de centrale unit te plaatsen, is de organisatie minder klantgericht, maar door het plaatsen van de facilitair coördinatoren op de vestigingen wordt de organisatie wel weer klantgericht, omdat de klanten zo een direct contact hebben.

In de totale structuur van de organisatie is een tweedeling gemaakt, de A kolom en de B kolom. Onder de A kolom vallen de interne en externe aangelegenheden, het secundaire proces. Onder de B kolom valt de directeur Uitvoeringen, het primaire proces van Dienst Regelingen, de facilitaire organisatie valt dus onder kolom A.⁵ En daarmee onder de directeur, interne en externe aangelegenheden. De medewerkers van verschillende diensten zijn verdeeld over de vestigingen en op de vestiging Assen zit een facilitaire manager als hulpafdeling onder de vestigingsmanager. De facilitair manager valt dus onder de vestigingsmanager van de locatie Assen, in plaats van onder de leiding van de facilitaire organisatie. Daarnaast is er een facilitair manager aangesteld als leiding van de facilitaire organisatie. Hierdoor wordt de verhouding tussen de facilitair managers moeilijk, vooral het afbakenen van de taken en bevoegdheden van de twee managers, de communicatie en de coördinatie.

2.2 Visie 2, de overheid

Deze visie is gebaseerd op de interviews die gehouden zijn bij ISC ITO (ICT organisatie van Politie, Justitie en Veiligheid), Voedsel en Waren Autoriteit (VWA), ministerie van VWS (Volksgezondheid Welzijn en Sport), de Gemeentelijke Belastingdienst van Den Haag en bij Politie Haaglanden. Uitwerkingen van deze interviews zijn te vinden in bijlage twee van deze scriptie.

Tijdens het interview is de vraag gesteld; Stel, u heeft de leiding van de facilitaire organisatie van Dienst Regelingen, hoe zou u de facilitaire organisatie inrichten? Naar aanleiding van de antwoorden op deze vraag zijn de volgende conclusies getrokken.

Wat betreft de centralisatie en decentralisatie wordt unaniem voor centralisatie gekozen. Wel met een decentrale uitvoering van de diensten. Er wordt voor deze aansturing gekozen, omdat het heel moeilijk is om de controle uit te voeren.

Het gebruik van een facilitair frontoffice wordt vaak genoemd en is in de meeste organisaties ook aanwezig. Deze is centraal gevestigd op de centrale unit en verzorgt de uitzetting naar de backoffice voor alle vestigingen. De reden hiervoor is dat het voor de klant duidelijk moet zijn waar ze terecht kunnen met hun klachten, meldingen, bestellingen etc.

De controle op de vestigingen is moeilijk en moet centraal door de centrale unit uitgevoerd worden, niet door de facilitair coördinatoren van de vestigingen.

Wat opvalt is dat de facilitaire organisatie soms een afdeling is in het bedrijf en soms een stafafdeling: er is dus geen standaard plaats voor de facilitaire organisatie. De leiding van de facilitaire organisatie is wel hooggeplaatst, omdat ze onder de directie vallen of met één laag tussen de directie en de leiding van de facilitaire organisatie, maar er is nog vaak geen besef van het belang van de facilitaire organisatie bij de organisatie en zijn medewerkers.

Er wordt ook minder aan communicatie gedaan naar de klant van de facilitaire organisatie toe, dan in het bedrijfsleven. De klant wordt minder als echte klant gezien, dan dat men dat doet bij het bedrijfsleven.

Er wordt nog maar mondjesmaat gewerkt met FMIS, soms met een professionele FMIS en soms met een eigen ontwikkelde FMIS. Er wordt bij de overheidsinstanties wordt ook minder aandacht besteed aan de communicatie naar de facilitaire klant toe. Over het algemeen kan gezegd worden dat de facilitaire organisaties bij de overheidsinstanties minder professioneel zijn dan de facilitaire organisaties in het bedrijfsleven. Wel is te zien dat er bij sommige organisaties een duidelijke professionaliseringslag gemaakt wordt.

⁵ De organogrammen van Dienst Regelingen zijn opgenomen in bijlage 4 van deze scriptie

Opmerkingen uit verschillende interviews:

- Interne controle uit laten voeren door de medewerker van het facilitair frontoffice.
- Er moet veel persoonlijk contact zijn tussen de centrale unit en de vestigingen.
- Bij het monitoren van de klanttevredenheid, ook een medewerkersonderzoek doen. Hierdoor kan je achter oorzaken van klachten komen. De medewerkers kunnen bijvoorbeeld problemen hebben met het uitvoeren van hun werk door de werkzaamheden van de klant. Wanneer de werkzaamheden niet goed uitgevoerd worden, zijn de klanten niet tevreden over de uitvoering, maar is te zien dat bijvoorbeeld het tijdstip van het uitvoeren van de werkzaamheden de oorzaak is van de klachten.
- Besteed diensten uit om meer kwaliteit te krijgen en over de lange termijn efficiency te behalen.
- Een ontwikkeling voor facilitaire organisaties in de politiek, is dat er gewerkt wordt aan pilot projecten om in de toekomst te werken aan een shared service centre voor alle ministeries.
- Een politieke ontwikkeling is de invoering van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) wat invloed heeft op het secundaire proces.
- Probeer een transparante organisatie creëren voor de klant.

2.3 Visie 3, het bedrijfsleven

Deze visie is gebaseerd op de interviews die gehouden zijn bij ArboNed, KPN Nederland, Endemol en Fortis Bank Nederland NV. Uitwerkingen van deze interviews zijn te vinden in bijlage 2 van deze scriptie.

Tijdens het interview is de vraag gesteld: Stel, u heeft de leiding van de facilitaire organisatie van Dienst Regelingen, hoe zou u de facilitaire organisatie inrichten? Naar aanleiding van de antwoorden op deze vraag zijn de volgende conclusies getrokken.

Ook bij het bedrijfsleven wordt unaniem gekozen voor een centrale aansturing voor Dienst Regelingen. Hier wordt vooral het schaalvoordeel genoemd als motief, omdat men in het bedrijfsleven meer bezig is met kosten en kostenreductie. Als verlengde hiervan wordt vaak genoemd dat de facilitaire organisatie van Dienst Regelingen zich moet aansluiten bij de facilitaire organisatie van het ministerie van LNV. Hierdoor kan meer schaalvoordeel behaald worden.

In het bedrijfsleven zie je vaak dat de facilitaire organisatie als apart onderdeel van de gehele BV of NV opereert. Wel is er dan veel sprake van gedwongen winkelnering, waardoor sommige organisaties met veel weerstand van de klanten te maken krijgen. Meestal worden de kosten doorbelast naar de klanten toe, of zitten ze in de ontwikkeling om de facilitaire kosten door te belasten aan de verschillende afdelingen. Het opeens moeten betalen van de facilitaire diensten door de afdelingen stuit op weerstand, de klanten hadden geen idee dat de faciliteiten zo duur waren en gaan dus nu bezuinigen op de faciliteiten. De leiding van de facilitaire organisaties zitten hoog in de organisaties, meestal direct onder de directies. Hierdoor kan er een groot draagvlak gecreëerd worden voor de facilitaire zaken.

Bij bijna alle facilitaire organisaties wordt er gewerkt met een FMIS, er wordt alleen wel opgemerkt dat er veel tijd in gaat zitten voordat het FMIS goed werkt. Tevens is men afhankelijk van de informatie die erin gestopt is.

Het facilitair frontoffice is ook duidelijk aanwezig in het bedrijfsleven. Wat opvalt is dat meldingen niet via de telefoon binnen mogen komen, alleen spoed opdrachten. Dit komt omdat de medewerkers dit in moeten voeren in het FMIS. Ze proberen zo de klant te stimuleren om het intranet te gebruiken en de juiste informatie in het FMIS in te voeren.

Er wordt veel gewerkt met SLA's in het bedrijfsleven en tevens ook SLA's van de facilitaire organisaties naar de klanten toe. Bij Endemol werkt men met het systeem om de externe leveranciers te toetsen aan de SLA's. Wanneer de leverancier niet voldoet aan de SLA's heeft hij nog tot het einde van het kwartaal de kans om dit te compenseren, want per drie maanden wordt er afgerekend. Wanneer de leverancier niet voldoet, wordt er een boete opgelegd en wanneer er wel wordt voldaan aan de SLA's kunnen ze een bonus verdienen. Zo kunnen de bonus en de boete tegen elkaar weg vallen. Om dit te realiseren bij Dienst Regelingen moeten er hele goede afspraken gemaakt worden met de leveranciers.

Door het commerciële karakter van de organisaties is ook de klanttevredenheid van belang voor de facilitaire organisaties. Een manier waarop klanttevredenheid wordt gemeten is door de gesprekken die de 'accountmanagers' houden met de klanten van de facilitaire organisaties. Mede omdat de facilitaire organisaties een apart onderdeel is van de gehele organisatie worden de klanten als externe klanten behandeld.

Wat betreft het Shared Service Centre is er wel een groot verschil tussen de verschillende commerciële bedrijven en de overheidsinstanties. Er wordt in de literatuur veel gesproken over een Shared Service Centre. Bij grote bedrijven zoals Fortis en KPN is het Shared Service Centre al ingevoerd, maar was men er zelf niet van bewust dat dit zo heette. Bij kleinere bedrijven is het niet ingevoerd en is er soms geen vraag naar.

Opmerkingen uit de interviews:

- Er moet opgepast worden dat de facilitaire organisatie niet te afhankelijk wordt van de leverancier
- Stel een goed PVE op voordat je begint met het aanschaffen van een FMIS.
- Pas op voor eilandjes cultuur met locaties verspreid over het hele land.
- Door de aard van de organisatie, een projectorganisatie, wekt het frontoffice goed, omdat de klant anders niet weet waar ze naartoe moeten met facilitaire vragen.
- Het wegvallen van gedwongen winkelnering kan problemen opleveren voor veel facilitaire organisaties, mede door het doorbelasten van de kosten, omdat de klant nu zelf voor de kosten op moet draaien.
- Klanttevredenheid wordt gemeten door met de grootste gebruikers om de tafel te zitten en zo de informatie van de klanten te winnen.
- Geef inzicht in de facilitaire kosten om de klant te laten zien hoe belangrijk de facilitaire organisatie is.

2.4 “De meest ideale inrichting van de facilitaire dienst voor Dienst Regelingen”

Op basis van de interviews, het literatuuronderzoek, het klanttevredenheid, het onderzoek naar de huidige en de gewenste situatie en de visie van de onderzoeker over de inrichting en de organisatie is de volgende inrichting geformuleerd. (De onderzoeken zijn te vinden in de bijlage en in hoofdstuk drie worden de uitkomsten van de onderzoeken getoetst aan de “meest ideale inrichting van de facilitaire dienst voor Dienst Regelingen”.) Bij het opstellen van de “meest ideale inrichting van de facilitaire organisatie” is er vanuit gegaan dat alles mogelijk is.

De leiding hoog in de totale organisatie

De leiding van de facilitaire organisatie is hoog in de totale organisatie gepositioneerd. De facilitaire organisatie zit in het organogram als hulpafdeling onder de directie. Op de centrale unit wordt het beleid ontwikkeld voor de gehele facilitaire organisatie, dus ook voor de faciliteiten op de vestigingen van Dienst Regelingen. Als ontwikkelingsmodel voor de facilitaire organisatie is gekozen voor de service organisatie.

Facilitair coördinator

Op iedere locatie is een eindverantwoordelijke aanwezig die het gestelde beleid van de centrale facilitaire organisatie uitvoert. Naargelang de grootte van de organisatie geeft de eindverantwoordelijke (facilitair coördinator) van de faciliteiten op de vestiging leiding aan de facilitair medewerker en de medewerkers van de verschillende diensten (o.a. DIV, DICTU) die op de vestiging aanwezig zijn.

FMIS

Er wordt gewerkt met een FMIS, dat op intranet voor de gehele organisatie beschikbaar is. Bij het bestellen van diensten/ producten moet de kostenplaats ingevoerd worden, waardoor duidelijk kan worden hoeveel welke afdeling afneemt.

Communicatie

Communicatie met de klant gebeurt via intranet, waar een pagina gewijd is aan de facilitaire organisatie. Er is een facilitair frontoffice op de centrale locatie waar alle klanten van de facilitaire organisatie hun klachten kunnen melden en waar de klant vergaderruimtes kan huren etc. Een ander middel om te communiceren met de klant is om een product/diensten catalogus te maken en deze te publiceren op intranet. Hier dienen de SLA's naar de klant toe in gespecificeerd te zijn, informatie over de producten en diensten en een prijs wat de klant moet betalen voor de producten en diensten. Communicatie tussen de vestigingen; er wordt regelmatig overleg gevoerd tussen de facilitair coördinatoren van de vestigingen. Deze komen één keer in de drie maanden samen om de voortgang te bespreken. Mochten er belangrijke veranderingen optreden, dan moet er vaker afgesproken worden om de zaken te bespreken. Ook in de opstart periode moet er vaker afgesproken worden om de opstart van de nieuwe facilitaire organisatie te versoepelen.

Uitbesteden

De grote diensten zoals, catering, beveiliging, schoonmaak en huisvesting moet Dienst Regelingen uitbesteed. De catering moet uitbesteed worden aan een leverancier die voldoet aan de eisen en wensen van de organisatie, dit kan een van de huidige leveranciers zijn of de leverancier van het ministerie van LNV om zo schaalvoordeel te behalen. Voorwaarde is dan wel dat de catering kan leveren aan de vestigingen die zo ver weg zitten.

Voor de beveiliging gelden dezelfde criteria, uitbesteden aan één van de huidige leveranciers van de vestigingen of uitbesteden aan de leverancier van het ministerie van LNV. Voor de huisvesting moet gekeken worden aan wie dat uitbesteed kan worden, Rijksgebouwendienst is een goede partner, omdat die al ervaring heeft en tevens eigenaar is van de gebouwen waar Dienst Regelingen van huurt.

Er moeten goede SLA's afgesloten worden met de externe leveranciers, ook met IFA, wanneer er producten en diensten door IFA wordt geleverd. Er wordt dan ook controle uitgevoerd en een consequentie aan verbonden. Als voorbeeld kan Endemol genoemd worden, maar dan moet de financiële administratie ook gecontroleerd worden, of er op tijd betaald wordt en of de juiste bedragen in rekening gebracht worden.

Professionalisering van de relatie met IFA

De relatie met IFA wordt geprofessionaliseerd en verbeterd, wanneer IFA wordt behouden voor het leveren van diensten en producten. IFA is een externe leverancier en IFA moet Dienst Regelingen zien als een klant. Er worden SLA's opgesteld voor de diensten die IFA levert en IFA kan hierdoor aangesproken worden op de dingen die niet goed gaan. Eén keer in de drie maanden vindt er overleg plaats door de centrale unit met IFA over de diensten en producten die zijn afgenomen de afgelopen drie maanden. Dit overleg dient plaatsvinden nadat er overleg heeft plaatsgevonden tussen de verschillende vestigingen.

Klanttevredenheid

De klanttevredenheid wordt structureel gemeten, dit kan natuurlijk op verschillende manieren gebeuren. Een manier om de klanttevredenheid te meten is om de klachten te registreren die binnenkomen via het frontoffice. Tevens wordt er één keer per jaar een klanttevredenheidsonderzoek gehouden via een enquête. Aan te raden is om tegelijk een medewerkers onderzoek te houden, hierdoor komen de oorzaken van de klachten aan de orde en tevens kan er gekeken worden naar waar het facilitair beleid of de facilitaire procedures aangepast dienen te worden.

Interne controle

Er wordt meer interne controle uitgevoerd op de facturatie van de externe leveranciers en op de uitvoering van de diensten. Dit is nodig om de efficiency en de kwaliteit van de faciliteiten op peil houden. Op dit moment gebeurt dat één keer per jaar, maar hierdoor kan er moeilijk ingegrepen worden. Tevens is het voorgekomen dat een leverancier niet meer wilde leveren omdat er nog een factuur openstond. De factuur was nog niet betaald door de financiële afdeling, maar dit was niet gecontroleerd door de facilitaire afdeling.

De manieren waarop de facilitaire organisatie de externe leveranciers (IFA wordt hier ook gezien als een externe leverancier) kan controleren, is met controleformulieren zoals de DKS voor de schoonmaak. Daarnaast worden de SLA's gebruikt om te kijken of de externe leverancier zich houdt aan de vooraf gestelde afspraken. Als laatste controlemiddel gebruikt men het FMIS, daar kan uit gehaald worden hoeveel klachten er binnen zijn gekomen over de bepaalde dienst of product.

Metten is weten

Er wordt meer informatie vastgelegd om de vooruitgang van de facilitaire organisatie te kunnen vaststellen. Informatie die onder andere vastgelegd moet worden, is welke producten zijn besteld door/ voor welke afdelingen/ vestigingen, hoeveel verhuizingen er zijn geweest en hoeveel tijd daar aan besteed is, hoeveel klachten en wat voor een klachten er binnen zijn gekomen over welke dienst, de doorlooptijd van producten en diensten, de duur van het oplossen van problemen, etc. Wanneer men de kosten gaat meten en ziet dat er een stagnatie in de stijging van de kosten komt, in plaats van een explosieve stijging van de kosten, kan gekeken worden of de facilitaire organisatie inderdaad efficiënter is gaan werken.

Hoofdstuk 3 Analyse van de overige onderzoeken

In dit hoofdstuk wordt de hierboven genoemde inrichting van de facilitaire organisatie geanalyseerd naar aanleiding van wat er in de literatuur geschreven staat en wat er als aanbevelingen zijn gekomen uit het klanttevredenheid en literatuuronderzoek. Tevens wordt er gekeken of dit voldoet aan het gestelde ambitieniveau uit het Facility Excellence Model. Eerst wordt er het een en ander verteld over de verschillende onderzoeken die uitgevoerd zijn.

3.1 De huidige behoeftes van de medewerkers

Om de huidige behoeftes van de medewerkers te achterhalen zijn er twee verschillende onderzoeken uitgevoerd, een klanttevredenheidsonderzoek en een onderzoek naar aanleiding van het Facility Excellence Model. Tijdens de voorgesprekken van de afstudeeropdracht is er besloten om deze onderzoeken uit te laten voeren door een stagiaire van de Haagse Hogeschool, omdat er anders geen tijd meer was om de andere onderzoeken uit te voeren en dit te verwerken tot een advies. Voor het houden van het klanttevredenheidsonderzoek is een enquête gehouden onder de medewerkers. Deze uitkomsten worden hieronder nader toegelicht.

3.1.1 Klanttevredenheidsonderzoek

In de periode van 15 oktober – 15 november 2003 is er een klanttevredenheidsonderzoek gehouden onder de medewerkers van de bij de fusie betrokken organisaties. In de managementsamenvatting van het rapport dat over het onderzoek is geschreven staan de volgende conclusies beschreven⁶:

- “De huidige facilitaire organisatie scoort een ruime voldoende als het gaat om “tevredenheid” vanuit de organisatie. Meer dan 56% beoordeelt “voldoende” en 25% als “goed”;
- Van de “interne dienstverlening” scoort DIV (documentaire informatie voorziening) het laagste percentage “tevredenheid” namelijk 52% ten opzichte van de andere interne vormen van dienstverlening die elk boven de 80% scoren;
- De “externe dienstverlening” scoort op alle vormen lager dan de “interne dienstverlening”. Gemiddeld rond de 58%;
- De dienstverlening ten aanzien van schoonmaak en beveiliging scoren het laagst;
- Ten aanzien van de inhoudelijke vormen van dienstverlening en producten worden diverse handreikingen gedaan ter verbetering;
- Het onderwerp ICT komt op verschillende manieren terug in de respons van de medewerkers. Enerzijds vanuit de invalshoek PC, maar ook als software “tool” bij archivering. Voor de medewerkers is ICT een belangrijk begrip met verschillende betekenissen.”

De totale tevredenheid van de medewerkers over de totale facilitaire organisatie is ruim voldoende, echter over de externe diensten is men minder tevreden. Wanneer men SLA's heeft afgesloten met de verschillende diensten, dan kan men met de externe leveranciers om de tafel te gaan zitten om over de dienstverlening te praten.

Bij LASER vestiging Den Haag is dit moeilijker omdat de externe leveranciers geleverd worden door IFA, de facilitaire organisatie van het ministerie. Met het ministerie is namelijk afgesproken dat LASER vestiging Den Haag een andere vergoeding krijgt dan geld voor uitgevoerde regelingen. Een percentage van het aantal regelingen dat LASER uitvoert voor het ministerie krijgt LASER vestiging Den Haag facilitaire diensten geleverd in plaats van geld uitgekeerd. Dit is een regeling die al een tijd geleden is opgesteld, waardoor niemand precies weet voor welk bedrag er diensten geleverd worden aan de vestiging in Den Haag. Het is dus niet te controleren of IFA marktconform is of niet en er is niet duidelijk welke afspraken er door IFA zijn gemaakt voor de vestiging in Den Haag. De vestiging Den Haag is dus afhankelijk van zijn leverancier, IFA. Dit is een valkuil waar tijdens de interviews voor is gewaarschuwd.

3.1.2 Facility Excellence Model, de ist situatie

Tevens is er een onderzoek gedaan met het Facility Excellence Model van Berenschot als leidraad. Bij het onderzoek zijn er persoonlijke interviews gehouden met medewerkers van de facilitaire organisaties die gaan fuseren tot Dienst Regelingen. Tijdens deze interviews hebben de medewerkers een aantal vragen twee keer moeten beantwoorden één keer voor de ist-situatie en één keer voor de soll-situatie.

In het Facility Excellence Model worden verschillende fasen onderscheiden voor de facilitaire organisatie, namelijk⁷:

⁶ Conclusies geciteerd uit: van Moosel 2003

⁷ Geciteerd uit: van Moosel 2003

“Fase 1: Vaardige organisatie: uitvoerend gericht, relatief onzichtbaar, dienstverlening is vanzelfsprekend voor de moederorganisatie;

Fase 2: Introverte organisatie: denkt vanuit eigen product/diensten, gestructureerd, reageert op vragen van de klant;

Fase 3: Extraverte organisatie: bezig met ontwikkeling, loyaal t.o.v. moederorganisatie, pro-actief en bezig vanuit de klant. Gericht op verbetering;

Fase 4: Ondernemende organisatie: werkt voor interne/ externe klanten, denkt/werkt commercieel en marktgericht.

De medewerkers zijn gevraagd om een cijfer, corresponderend aan de hierboven genoemde fases te geven aan de volgende deelgebieden van het onderzoek:

- Management en organisatie
- Positie en Rol
- Financiën
- Personeel
- Processen
- Klanten”

In totaal geven de medewerkers gemiddeld de volgende cijfers:

	M&O	Positie & Rol	Financiën	Personeel	Processen	Klanten	Leveranciers
Huidig	2,62	2,10	1,81	2,15	1,60	1,66	2,17

In het rapport van Koos van Moosel wordt over de huidige situatie het volgende geconcludeerd:

‘De vestigingen beoordelen de huidige situatie met een 2, een introverte organisatie. Dit betekent dat de facilitaire organisatie is gericht op de beheersing en denkt vanuit het eigen producten- en dienstenaanbod. Zij is binnen de moederorganisatie een goed gestructureerde interne leveranciers van facilitaire diensten en reageert op vragen van klanten om deze vervolgens om te zetten in facilitaire producten en diensten.’⁸

Vanuit het management is opgesteld dat de nieuwe organisatie klantgericht en kwalitatief goed moet zijn, en efficiënt moet werken. In de omschrijving van de huidige waardering van de facilitaire organisatie staat dat er op vraag van de klant gewerkt wordt. Er wordt dus wel klantgericht gewerkt, maar een fase verder (fase 3), wordt er proactief gewerkt en is men bezig vanuit de klant, de organisatie gericht op verbetering. Dit betekent dat de extroverte organisatie beter voldoet aan de wensen van het management. Het is klantgericht, kwalitatief goed omdat de organisatie gericht is op verbetering, wat tevens duidt op efficiency. De conclusie is dat de huidige situatie, zoals die door de medewerkers wordt omschreven en gewaardeerd, nog niet voldoet aan de wensen voor Dienst Regelingen die zijn opgesteld door het management.

3.2 De gewenste (toekomstige) behoeftes van de medewerkers

3.2.1 Facility Excellence model, de soll situatie

Gemiddeld gaven de medewerkers de volgende cijfers voor de toekomstige situatie

	M&O	Positie & Rol	Financiën	Personeel	Processen	Klanten	Leveranciers
Gewenst	3,56	2,94	2,68	3,43	3,33	2,77	3,17

In het rapport van Koos van Moosel wordt over de huidige situatie het volgende geconcludeerd:

‘Het is in de toekomst gewenst de huidige situatie te veranderen in een extroverte organisatie, een 3. Dit houdt in dat de facilitaire organisatie loyaal is ten opzichte van de moederorganisatie. Zij is duidelijk bezig met wat haar klanten vinden of wensen ten aanzien van de facilitaire dienstverlening en tracht hier op voorhand op in te spelen. De facilitaire organisatie is flexibel waardoor ze is ingesteld op veranderingen en zoekt naar verbetering en optimalisering van de facilitaire dienstverlening.’(zie voetnoot 8)

Uit de beschreven conclusie blijkt dat de extroverte organisatie voldoet aan de wensen die zijn opgesteld door het management. De extroverte organisatie is duidelijk bezig met wat haar klanten vinden en wensen, dit betekent dus dat de organisatie klantgericht is. De facilitaire organisatie is flexibel waardoor ze is ingesteld op veranderingen en zoekt naar verbeteringen en optimalisering van de dienstverlening. Dit sluit aan op de wensen: efficiënt en kwalitatief goed, die het management stelt aan de nieuwe organisatie.

⁸ Geciteerd uit: van Moosel 2004

3.2.2 Analyse per deelgebied van de inrichting

Hieronder worden de verschillende deelgebieden van de “ideale inrichting van de facilitaire organisatie van Dienst Regelingen” per deelgebied geanalyseerd en gekeken of ze aansluiten bij de drie randvoorwaarden van het management. De deelgebieden staan uitgelegd in paragraaf 2.4 van deze scriptie.

Leiding hoog in de totale organisatie

Wanneer de leiding van de facilitaire organisatie hoog in de totale organisatie zit, kan er bij de directie genoeg draagvlak voor de facilitaire zaken gecreëerd worden. Wanneer er een groot draagvlak is, kan er bijvoorbeeld meer geld vrijkomen voor facilitaire zaken, wat ten goede kan komen voor de kwaliteit van de dienstverlening of om inzicht te krijgen in de facilitaire organisatie. Naast de medewerkers is de directie natuurlijk ook klant van de facilitaire organisatie. Doordat de leiding van de facilitaire organisatie hoog in de totale organisatie zit, kan de facilitaire organisatie ook inspelen op de wensen en behoeftes van de directie. Vanuit het oogpunt van de organisatie is het ook belangrijk om de leiding van facilitaire organisatie hoog in de totale organisatie te plaatsen, omdat de kosten van de facilitaire organisatie een groot deel van de totale kosten beslaat. Wanneer de leiding van de facilitaire organisatie hoog in de totale organisatie zit, heeft de directie meer grip op de kosten van de facilitaire organisatie. Hierdoor kan het management er zelf op toezien dat de facilitaire organisatie efficiënt werkt. Wanneer de leiding van de facilitaire organisatie hoog in de organisatie zit, voldoet dit aan de wensen van het management, klantgericht, efficiënt en kwalitatief goed.

Centraal beleid

In de theorie staat veel geschreven over centralisatie, er zijn vele voor en nadelen te noemen voor centralisatie. Argumenten voor zijn⁹:

- Grotere efficiency
- Toenemende professionalisering
- Afnemende parochiecultuur
- Uniform imago
- Gelijkheid
- Onafhankelijkheid
- Gezamenlijke databases, hierdoor kunnen de gegevens beter met elkaar vergeleken worden.
- Uitwisselbaarheid

De argumenten grotere efficiency en toenemende professionalisering zijn zwaarwegend voor de keuze om te kiezen voor een centraal beleid. Door de grote van de organisatie wanneer er centraal ingekocht wordt, krijgt de organisatie een sterkere positie en is dus minder afhankelijk van de leverancier. Daarnaast kan er een groter schaalvoordeel behaald worden, waardoor de facilitaire organisatie efficiënter wordt. Door het centrale beleid komen ook alle gegevens voor het FMIS op één punt binnen. Hierdoor krijgt de centrale unit alle benodigde gegevens en kan er een gezamenlijke database gemaakt worden. De toenemende professionalisering zorgt ervoor dat de kwaliteit van de dienstverlening verhoogd kan worden waardoor de klanttevredenheid omhoog gaat. Er moet alleen wel opgepast worden dat de klantgerichtheid van de organisatie niet verloren gaat.

De argumenten tegen centralisatie zijn (zie voetnoot 9):

- Verlies van innovatiekracht
- Verlies van motivatie bij de medewerkers.
- Vertraging bij het nemen van beslissingen en het oplossen van problemen.
- Ontwijkingstactieken om onder het centrale beleid uit te komen.
- Slechte afstemming van vraag en aanbod.
- Beperking van talentontwikkeling van de medewerkers op de locaties.
- Toenemende bureaucratie

De argumenten tegen het opstellen van een centraal beleid zijn tevens valkuilen voor Dienst Regelingen. Het verlies van innovatiekracht en motivatie wordt ook genoemd in het gesprek met Joost van Krimpen, opleidingsmanager van de opleiding FM in Den Haag en auteur van het boek Facilitair Management in perspectief. Als oplossing hiervoor stelt van Krimpen voor om niet alles te centraliseren, maar om delen van de dienstverlening te decentraliseren en de facilitair coördinatoren verantwoordelijk te stellen voor complete dienstverlening of producten, zodat ze gemotiveerd blijven om een goed product of dienst te leveren. Deze twee tegen argumenten werden ook aangehaald in het interview met Frank Hogeterp van

⁹ Geciteerd uit: Maas & Pleunis 2001 p 130 en 131

Endemol. Deze vertelde dat het een valkuil kan zijn om alles alleen maar te centraliseren, er moet ook de ruimte zijn voor de medewerkers om af te wijken, wanneer dit goedkoper is voor de totale organisatie. Dit zou ook meer aansluiten op de vraag van de klant, wat hierboven ook als tegenargument genoemd wordt. Wat blijkt uit de argumenten die zijn gegeven tijdens de gesprekken en de nadelen die worden genoemd blijkt dat een centraal beleid niet altijd voldoet aan de drie randvoorwaarden; klantgericht, efficiënt en kwalitatief goed.

Twee andere nadelen zijn toenemende bureaucratie en vertraging, dit zijn ook twee belangrijke nadelen. Uit het klanttevredenheidsonderzoek bleek dat er nu klachten zijn over de tijd die nodig is om besluiten te nemen en problemen op te lossen, wat komt door veel schakels tussen de klant en de leverancier en de moeizame samenwerking tussen IFA en LASER. Het centrale beleid kan dit dus niet tegen gaan.

Om de nadelen tegen te gaan en het centrale beleid te laten voldoen aan de randvoorwaarden van de facilitaire organisatie moet de organisatie per dienst kijken welke dienst totaal gecentraliseerd wordt en wat ook gedeeltelijk gedecentraliseerd kan worden, in de theorie heet dit selectief decentraliseren.

“Met selectief wordt bedoeld dat decentralisatieopties alleen in aanmerking komen¹⁰:

- Wanneer een regieprobleem eenduidig is vastgesteld;
- Wanneer de situatie, de concerncontext, zich ervoor leent;
- Voor duidelijk geïndiceerde en bij elkaar passende delen van het facilitair assortiment.”

Een projectteam van de facilitaire organisatie dient zelf te kijken welke diensten centraal en decentraal uitgevoerd dienen te worden. Daarbij wordt de volgende checklist gebruikt:¹¹

“Wanneer?

- Er is sprake van een grootschalige (meer dan vijfhonderd werknemers) bedrijfssituatie met business units in een decentrale structuur (Mintzbergs divisiestructuur), met name ook budgettair.
- Er zijn duidelijke regieproblemen rond (delen van) het facilitaire assortiment. Als dit niet op ‘face value’ al heel duidelijk is, kunnen concrete indicatoren zijn: lage klanttevredenheidsscores, hoge klachtenfrequentie, ziekteverzuim facilitair personeel, budgetoverschrijdingen etc. Kengetallen en benchmarking kunnen hier helpen tot een diagnose te komen.
- Binnen kleinere bedrijven of op het niveau van afzonderlijke units kunnen zich uiteraard vergelijkbare regieproblemen voordoen, maar dan vooral ten aanzien van interne procesafstemming. Kanteling en integratie van functies is dan uiteraard ook een optie.

Wat?

Voor wat betreft het facilitaire assortiment alleen de (verwante) onderdelen die per betreffende (deel)situatie:

- Concreet ontwerp zijn van klachten
- Hoog scoren op interdependentie en afbreukrisico (ten opzichte van het primaire proces)
- Relatief arbeidsintensief zijn (in plaats van kapitaalintensief) en
- Relatief kort cyclisch en routinematig van aard zijn.

Hoe?

Afhankelijk van de ernst van de diagnose, aard en omvang van het te decentraliseren deel van het facilitaire assortiment en de scores op variabelen en indicatoren, zijn de belangrijkste concrete keuzen die gemaakt kunnen worden:

- Liaisonvoorzieningen dicht bij de klant, bijvoorbeeld door accountmanagement
- Versterken van de operationele coördinatie rond uitvoerende (specialistische) eenheden, bijvoorbeeld op projectbasis zoals bij interne verhuizingen.
- Nieuwe productgroepen op een hoger aggregatieniveau, bijvoorbeeld mailings, vergader- en eventenservice
- Afhankelijk van de schaal facilitaire allround functies of zelfsturende teams, op maat gedetacheerd bij de klant (business units, al of niet op dislocatie), met een aansturingconstructie te plaatse, hetzij vanuit de facilitaire dienst, hetzij vanuit de business unit zelf.”
- Relatief autonome klantgestuurde teams binnen de business units met functionele support en deskundigheidsbevordering vanuit het centrale deel van de facilitaire dienst.”

¹⁰ Geciteerd uit: van Krimpen 2003 p 123

¹¹ Geciteerd uit: van Krimpen 2003 P 123 en 124

Als men via deze lijst werkt, dan kan men bepalen welke diensten wel en niet decentraal georganiseerd dienen te worden. Er kan per product of dienst gekeken worden wat het beste is voor de klant om de klantgerichtheid op peil te houden. Voor sommige diensten is het nodig om direct contact met de klant te hebben om zo de kwaliteit van de dienstverlening op peil te houden. Daarnaast moeten er afspraken gemaakt worden over de leveranciers en de uitvoering van sommige diensten, want het kan zijn dat een decentrale aanpak voor sommige diensten efficiënter is. Zoals bijvoorbeeld het bestellen van een lunch voor vier personen bij een vergadering. Wel moeten er afspraken gemaakt worden over het invoeren van de gegevens in het FMIS, want door decentralisatie kunnen gegevens die nodig zijn voor rapportages verloren gaan. Met het selectief decentraliseren kan de facilitaire organisatie ervoor zorgen dat het centrale beleid voldoet aan de randvoorwaarden, klantgericht, efficiënt en kwalitatief goed.

Hulpafdeling

Er is gekozen om de facilitaire organisatie als een hulpafdeling in de totale organisatie te plaatsen. Hulpafdelingen leveren volgens Keuning & Eppink 2000 specialistische diensten (op het dirigerende vlak) aan bedrijfsafdelingen of aan functionarissen in de lijn en verrichten daarnaast ook zelf uitvoerende taken ten behoeve van de lijn. De facilitaire organisatie van Dienst Regelingen levert specialistische diensten aan de klanten, de lijn van de organisatie. Daarnaast verrichten ze ook zelf de uitvoering van verschillende diensten, zoals bijvoorbeeld de documentatie voorziening. De hulpafdelingen kunnen op ieder niveau in de organisatie voorkomen, maar de facilitaire organisatie van Dienst Regelingen moet hoog in de totale organisatie zitten om zo genoeg draagvlak voor de facilitaire zaken te creëren. Als nadeel van hulpafdelingen wordt gezegd dat de uitvoerende medewerkers in relatie staan met verschillende chefs, hierdoor kunnen onduidelijkheden tegenstrijdigheid en problemen ontstaan. Dit is ook weer een taak van de accountmanager om te zorgen dat de communicatie tussen de verschillende diensten en coördinatoren soepel verloopt.

Service organisatie

In de theorie staat het volgende geschreven over de service organisatie als ontwikkelingsmodel voor de facilitaire organisatie:

“Naarmate de organisaties groeien en/ of de aandacht voor facilitaire dienstverlening toeneemt, ontstaat een zekere professionalisering van de facilitaire functie. De aandacht voor efficiency en kosten neemt toe. Ook neemt het oog voor en de inbreng van de primaire organisatie toe..... De belangrijkste kenmerken van de service organisatie zijn de volgende:

- De decentralisatie van budgetverantwoordelijkheden;
- De klant bepaalt de service niveaus;
- Het stimuleren van kostenbewustzijn;
- De communicatie met de FM-klant.

In algemene zin kan worden gezegd dat bij de service organisatie interne klantrelaties ontstaan.”¹²

De service organisatie sluit aan bij de randvoorwaarden, klantgerichtheid, efficiency en kwaliteit. De service organisatie is klantgericht, omdat de klant het serviceniveau bepaald, efficiënt omdat de service organisatie kostenbewust is. Daarnaast is de service organisatie kwalitatief goed omdat er service niveaus afgesproken worden en de klant dus zo de kwaliteit van de dienstverlening kunnen bepalen. Doordat de klant de kwaliteit van de dienstverlening kan bepalen, wordt de klanttevredenheid groter, omdat de wensen en behoeftes van de klant aansluiten bij de geleverde dienstverlening. Zo kan gemeten worden of de kwaliteit van de dienstverlening goed is.

Facilitair coördinator

Dit is een vorm van verticale differentiatie, er worden namelijk taken gedelegeerd. De facilitair manager is eindverantwoordelijk voor de faciliteiten op de vestigingen naar de directie toe, en de facilitair coördinator is verantwoordelijk voor de uitvoering van de faciliteiten op de vestiging. Het is daarom ook belangrijk om niet alleen taken maar ook bevoegdheden te delegeren. Hierdoor wordt de facilitair coördinator gemotiveerd en zal hij/zij eerder bereid zijn op de opgedragen taken en bevoegdheden vanuit het centrale beleid uit te voeren. De facilitair coördinator staat dicht bij de klanten en kan daarom ook meer signalen van de klanten opvangen en deze toepassen op de uitvoering van de facilitaire taken. Hierdoor wordt het centrale beleid klantgericht. Daarnaast houdt de facilitair coördinator de kosten die gemaakt worden op de vestiging in de gaten, waardoor de efficiency van de faciliteiten op die locatie in de gaten gehouden kan worden. Daarnaast voert de facilitair coördinator de interne controles uit. Hierdoor wordt de kwaliteit van de dienstverlening bewaakt door de facilitair coördinator en kan er ingegrepen worden om de kwaliteit op peil te houden.

¹² Geciteerd uit: Ytsma 2002 p. 78 en 79.

De facilitair coördinator legt verantwoording af aan de facilitair manager over de uitvoering van de diensten en over de kosten die de vestiging heeft gemaakt. Daarnaast communiceert de facilitair coördinator met de accountmanager over de controles die uitgevoerd zijn en de signalen die opgevangen zijn van de vestigingen. De aanvragen en meldingen die binnen komen bij de facilitaire coördinator of de facilitair medewerker wordt door de facilitair coördinator ingevoerd in het FMIS om zo het systeem up to date te houden.

Het coördinatiemechanisme dat toegepast dient te worden is standaardisatie van vaardigheden. Hierdoor kan het management het centrale beleid door voeren via de standaard normen en procedures die zijn opgesteld en kunnen de werkzaamheden van de facilitair coördinator en de facilitair manager afgebakend worden, zodat ze niet in elkaars vaarwater komen.

FMIS

In de artikelen die zijn gebruikt voor het literatuuronderzoek staan verschillende adviezen voor de invoering van een FMIS. Er wordt uitgelegd waarom de invoering van een systeem vaak fout gaat. Eén van die artikelen¹³ vertelt hoe de onderdelen van een organisatie en de mate van intensiteit die nodig is om die onderdelen te veranderen van invloed zijn op de invoering van een FMIS.

“De zeven factoren van het 7S model beïnvloeden elkaar en hangen met elkaar samen. Dat wil niet zeggen dat ze van gelijke orde zijn als gekeken wordt naar veranderbaarheid. Er zijn factoren waar veel meer veranderingsinspanning en moeite voor moet worden gedaan dan andere. En hoe groter de inspanning is, hoe langer ook het tijdsbestek dat nodig is om de verandering te verwezenlijken. Tevens kunnen de zeven factoren in drie hoofdgroepen worden ondergebracht. Structures en Systems zijn beiden relatief snel en met een redelijk geringe investering te beïnvloeden. Zij vallen in de groep middelen. Om Staff te veranderen is al duidelijk meer tijd en inspanning nodig. Staff valt in het clusterbeleid. Om Skills en Shared values te veranderen of te beïnvloeden is een grote inspanning nodig en deze verandering kost geld. Het gaat hier dan ook om de groep mensen. Strategy en Style bevinden zich op het snijvlak van twee clusters. Zo heeft Strategy wat te maken met de groep middelen, maar ook met beleid. Style heeft betrekking op mensen en beleid. De groep middelen is gemakkelijker en sneller te veranderen of te beïnvloeden dan de groep beleid. Deze groep is op haar beurt weer gemakkelijker en sneller te veranderen dan de groep mensen.” (zie voetnoot 13)

Voordat ze bij Dienst Regelingen aan de slag gaan met een FMIS moet er daarom een goed plan van eisen opgesteld worden waar het systeem allemaal aan moet voldoen. Tevens moet er een plan opgesteld worden waarin uitgebreid staat welke organisatie onderdelen (beleid, middelen of mensen) wanneer moeten veranderen en hoe (als dit natuurlijk van toepassing is voor de organisatieonderdelen).

Tijdens de interviews bij de organisaties uit het bedrijfsleven werd gesproken over de valkuilen van het FMIS. Vaak wordt er teveel van het FMIS verwacht en worden er ook meteen resultaten verwacht van het systeem, maar gaat het niet goed omdat men niet genoeg aandacht heeft besteed aan het personeel (een van de organisatie onderdelen waarover gesproken wordt in het artikel), om het personeel op te leiden voor het gebruik van het systeem. Ook wordt teveel informatie gezien als valkuil van het FMIS. Dit komt omdat er teveel informatie van verwacht wordt en er teveel informatie nodig is voor een optimaal werkende FMIS. Deze informatie moet verzameld worden, ingevoerd, verwerkt en tot een rapport gemaakt worden en gebruikt voor het aanpassen van het beleid, het inkopen van diensten, gebruiken als middel tijdens contract onderhandelingen etc. Hier gaat veel tijd inzitten. Vaak is die tijd er niet en is er als gevolg niet genoeg informatie voor een optimaal werkende FMIS.

Wanneer Dienst Regelingen een FMIS invoert, krijgen ze meer informatie over de klanttevredenheid en dus over de kwaliteit van de geleverde dienstverlening. Naar aanleiding van de informatie uit het FMIS kan de facilitaire organisatie acties ondernemen om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren. Het FMIS kan ook registreren hoeveel geld er aan welke vestiging of dienst uitgegeven wordt. Hierdoor kunnen ook de stijgingen en dalingen van de kosten worden bijgehouden. Naar aanleiding van een kosten stijging kan onderzocht worden wat de oorzaak is van de stijging en een vervolgactie ondernemen om efficiënter te werken. Het FMIS voldoet dus aan twee van de drie randvoorwaarden. Bij de derde randvoorwaarde, klantgericht ligt het wat moeilijker. De klant doet het grootste deel van de meldingen nu via het FMIS, hierdoor vervalt het directe contact met de klant. Daarnaast kan de klant wel de klachten kwijt en kan de facilitaire organisatie hier werken aan het oplossen van de klachten. Wanneer een klant dus druk is, is het niet nodig om lang aan de telefoon te zitten. Het FMIS voldoet dus wel en niet aan de randvoorwaarde klantgericht.

¹³ Alting, J.: Niet alleen maar succes Waarom implementaties soms mislukken. In Facto Magazine, Nummer 10, 2003 p. 32-35

Communicatie

In de theorie worden drie vormen van communicatie beschreven¹⁴:

- **“Product en diensten catalogus.** Dit kan een krachtig communicatiemiddel zijn wanneer helder en actueel het aanbod op een rij wordt gezet, inclusief aanspreekpunten, bestel- en leveringstermijnen, prijs en kwaliteit, basisaanbod en mogelijkheden voor extra's of pluspakketten, etc. Het SLA zit er dan als het ware bij ingebouwd.
- **Service desk en front office.** Hier is het steeds belangrijker hospitality- element binnen de facilitaire dienstverlening in beeld. Het gaat niet alleen om één op allerlei manieren handig bereikbaar loket voor alle bestellingen, wensen, problemen en klachten. Het hangt hier niet alleen af van de service desk zelf, maar vooral van de kwaliteit van de uitvoering, de backoffice en de vlotte aansturing daarvan vanuit de frontoffice.
- **Accountmanagement.** Waar een frontoffice primair gericht is op allerlei vormen van eindgebruik, is accountmanagement een goede aanvulling voor de relaties met het management en de budgethouders. De bemiddelende rol van de facilitaire accountmanager is hierbij vooral adviserend naar de klant en regisserend naar de uitvoering.”

Uit het klanttevredenheidsonderzoek kan geconcludeerd worden, dat men niet precies wist wat de taken van DIV (Documentaire Informatie Voorziening) waren. Hieruit blijkt dus dat er niet genoeg informatie bekend is over de diensten van de facilitaire organisatie. Wanneer de facilitaire organisatie zich meer profileert en duidelijk maakt aan de klant welke diensten ze leveren, is het duidelijker voor de klant welke diensten ze kunnen afnemen. Een product diensten catalogus is sterk aan te raden voor Dienst Regelingen omdat de medewerkers in het begin van de fusie niet weten wie wat doet etc. Door het invoeren van een product diensten catalogus wordt de facilitaire organisatie transparanter, wat één van de aanbevelingen waren vanuit het kwalitatief onderzoek.

Een andere manier om het aanspreekpunt van de klant duidelijk te maken is het opzetten van een frontoffice voor de facilitaire zaken. Hier kan dan meteen alle informatie verzameld worden voor het FMIS en voor het kijken of de facilitaire organisatie inderdaad vooruit gegaan is. Voor de klant is het makkelijk dat er één aanspreekpunt is waar ze met alle vragen, meldingen en klachten terecht kunnen.

Voor de relatie met IFA en de externe leverancier is het belangrijk om een accountmanager aan te stellen. Deze kan de SLA's controleren, bonus malus regeling toepassen en rapporteren aan de facilitair manager over de prestaties van de externe leverancier. De accountmanager is vooral belangrijk voor de communicatie met IFA en het professioneel houden van de relatie met IFA. Daarnaast is de accountmanager ook verantwoordelijk voor de communicatie met de vestigingen van Dienst Regelingen.

Voor de communicatie is dus aan te raden om een facilitair frontoffice op te richten, hier gebruik te maken van een product diensten catalogus, die de klant op intranet kan vinden. Tevens wordt er één keer per jaar een vernieuwde papieren versie uitgegeven. Een accountmanager aan te stellen om de communicatie tussen de leveranciers en de facilitaire organisatie te stroomlijnen. Daarnaast is het aan te raden om de facilitaire organisatie meer te profileren, om een stukje van de personeelskrant te gebruiken om aankondigingen te doen etc. Hierdoor is de klant op de hoogte van wat er gebeurt in de facilitaire organisatie, wat aansluit bij de randvoorwaarde klantgericht. Door de communicatie naar de klant, wordt de verwachting van de klant over de dienst of het product bijgesteld. De klant wordt dus niet teleurgesteld en gaat de klanttevredenheid niet omlaag. Hierdoor is te zien dat de kwaliteit van de dienstverlening voldoet aan de wensen en behoeftes van de klant. Door de diensten, producten en de kosten daarvan te specificeren naar de klant toe, kan de klant gericht bestellen en bewuster worden van de kosten. Dit kan een daling van de bestellingen opleveren en dus een besparing (efficiënter). Door de communicatie weet de klant waar hij/zij moet zijn voor de verschillende diensten. Hierdoor voorkom je dat de klant lang zoekt naar de juiste persoon en dus efficiënter met zijn/ haar tijd om gaat.

Uitbesteden

Voordelen van uitbesteden zijn volgens van Krimpen 2003:

- Goedkoper door specialisatie, grootschaligheid en het veelal lagere salarisoniveau van het uitvoerende personeel
- Betere kwaliteit, wederom op basis van specialisatie
- Ontlasting van het management
- Grotere flexibiliteit door de mogelijkheid bij veranderende omstandigheden contracten aan te passen.

Het eerste voordeel is natuurlijk belangrijk voor Dienst Regelingen, omdat dit voldoet aan de bezuinigingen die zijn opgelegd. Toch wordt er vaak gedacht dat het uitbesteden van diensten duurder is. Tijdens verschillende interviews is gezegd dat uitbesteden op de lange termijn echt goedkoper is dan

¹⁴ Geciteerd uit: J. van Krimpen 2003

het inbesteden van diensten. Het tweede voordeel sluit natuurlijk aan bij de tweede randvoorwaarde voor de inrichting, kwaliteit. Je huurt specialisme in en daardoor wordt de kwaliteit van de dienstverlening beter. Wel moet er gecontroleerd worden of de afgesproken kwaliteit gehandhaafd wordt. In het organisatie- en fusieplan wordt beschreven dat de manager geen grotere span of control mogen hebben dan 20 personen. Wanneer er diensten uitbesteed worden, heeft de manager geen grotere span of control dan 20 personen, omdat de organisatie van de uitbestede dienst de leiding heeft over de medewerkers die op de locaties werken. Het vierde voordeel sluit aan bij het klantgericht zijn, want wanneer de diensten flexibel zijn, kan er beter ingespeeld worden op de wensen en behoeftes van de klant. Het uitbesteden van diensten sluit dus aan bij de randvoorwaarden van het management.

Nadelen van uitbesteden zijn volgens van Krimpen 2003:

- Extra (management)kosten voor het controleren van kosten en kwaliteit van de ingehuurd dienstverlening
- Meer partijen in het samenspel, zodat de kans op communicatiestoornissen toeneemt.
- De noodzaak van juridische deskundigheid in de interne beheerorganisatie in verband met contractuele haken en ogen
- Risico's ten aanzien van het weglekken van hoogwaardige bedrijfsinformatie via personeel van buiten.

Het eerste nadeel heeft te maken met kosten, terwijl hiervoor werd gezegd dat het uitbesteden van diensten goedkoper was op de lange termijn. Dit klopt, maar dit slaat op de uitvoering van de diensten en hierbij zijn de kosten van het controleren en de managementtijd die besteed wordt aan de uitbestede dienst. Communicatiestoornissen zijn een bedreiging van de kwaliteit van de geboden dienstverlening, dus hier moet aandacht aan besteed worden bij het aangaan van een samenwerkingsverband. Er is een noodzaak voor juridische deskundigheid in verband met de contracten, maar dit is voor Dienst Regelingen geen nadeel, omdat er al een juridische afdeling aanwezig is bij Dienst Regelingen.

Vooraf het laatste nadeel is belangrijk, omdat Dienst Regelingen een overheidsinstelling is. Daarom moet er gekeken worden of er met de leveranciers afgesproken kan worden dat de medewerkers van de externe leveranciers telkens dezelfde zijn en dat ze net als de medewerkers van Dienst Regeling een verklaring ondertekenen. Dit is moeilijk, wanneer een medewerker uitvalt en een andere medewerker moet invallen.

Wat vooral belangrijk is, is de professionaliteit in de relatie met de leveranciers. Dus het uitvoeren van controles op de kwaliteit van de geboden dienstverlening, het aanspreken van de leveranciers, wanneer deze in gebreke blijft etc. Dit geldt ook voor de IFA.

Net als bij het centraliseren en specifiek decentraliseren moet ook hier een projectteam opgericht worden, bestaande uit één medewerker van de facilitaire organisatie van elke vestiging van de huidige situatie (dus van BHf, DBR, LNV-loket en LASER), de inkoper, iemand van de juridische afdeling en de facilitair manager. Dit projectteam moet kijken welke diensten uitbesteed moeten worden en welke diensten niet uitbesteed worden. Dit is weer een manier om de weerstand te verminderen en om de kennis van de medewerkers van de huidige vestigingen over te dragen naar de vestiging die de leiding krijgt over de gehele facilitaire organisatie.

SLA's

De SLA is een middel om interne controle uit te voeren op de leverancier en een middel om de kwaliteit van de geboden dienstverlening op peil te houden en de wensen van de klant kenbaar te maken aan de leverancier. De SLA voldoet aan de randvoorwaarden kwaliteit en klantgericht. Door het invoeren van de SLA is het noodzakelijk om interne controles op de SLA uit te voeren. Hierdoor heeft de facilitaire afdeling meer taken dan voorheen. Er moeten dus meer uren gemaakt worden om de controles uit te voeren, wat betekent dat het geen besparing oplevert en niet efficiënt is. Ondanks het feit dat het niet voldoet aan alle randvoorwaarden die zijn gesteld aan de inrichting van de nieuwe organisatie is het sterk aan te bevelen om wel SLA's op te stellen, hierdoor kan de facilitaire organisatie een professionaliseringsslag maken. En dit kan gebruikt worden om een professionele relatie te krijgen met de leveranciers. De controle op de SLA's worden uitgevoerd door de facilitair coördinator en deze communiceert de uitkomsten naar de accountmanager. De accountmanager heeft de bevoegdheid om de leveranciers aan te spreken op het niet uitvoeren van de dienstverlening zoals vermeld in de SLA. Daarnaast heeft de accountmanager de bevoegdheid om te beslissen of de bonus of malus regeling van toepassing is.

Professionalisering van de relatie met IFA

Wanneer de relatie met IFA verbeterd wordt, kan de facilitaire organisatie ook een hogere kwaliteit dienstverlening leveren. Nu blijkt nog vaak dat er fouten worden gemaakt bij IFA, maar de klant weet niet dat IFA verantwoordelijk is voor die dienst, dus komen de klachten bij de facilitaire organisatie van LASER binnen. Wanneer IFA als een externe leverancier wordt gezien, en IFA Dienst Regelingen als een klant gaat zien, kan er gewerkt worden aan de samenwerking en de kwaliteit van de geboden

dienstverlening. Tevens moeten er goede afspraken gemaakt worden met Dienst Regelingen over de af te nemen diensten en de kwaliteit van de geboden dienstverlening.

Om de relatie met IFA te verbeteren en te professionaliseren dienen de leiding van de facilitaire organisatie en de leiding van IFA en degene die verantwoordelijk is voor de diensten van IFA op de vestigingen, om de tafel gaan zitten en duidelijke nieuwe afspraken maken. Deze nieuwe afspraken worden vastgelegd in SLA's en een contract. Er dienen afspraken gemaakt te worden over de manier van communiceren, de consequenties die verbonden zijn aan het niet nakomen van de gemaakte afspraken door beide partijen. Dit kan ten gunste komen van het inkoopbeleid. Misschien kan er dan in de toekomst een centraal inkoopbeleid opgesteld worden om zo meer schaalvoordeel te behalen en dus efficiënter te werken. Wanneer de relatie met IFA verbeterd, kan men doorgaan met het afnemen van de diensten van IFA, mocht de relatie met IFA niet verbeteren, dan moet men op zoek gaan naar een manier om niet meer gebruik te maken van de diensten van IFA. Het professionaliseren van de relatie met IFA kan dus bijdragen aan de kwaliteit van de geleverde diensten, het kan in de toekomst bijdragen aan de efficiëntie van de facilitaire organisatie. Wanneer er een goede relatie is met IFA kunnen er tevens aanpassingen gedaan worden aan de uitvoering van de diensten wanneer de klant daarom vraagt, zo kan er een klantgerichtere uitvoering worden gecreëerd.

Uit het klanttevredenheidsonderzoek komt naar voren dat de klanten een verbetering van de kwaliteit van de externe leveranciers willen. Dit kan onder andere veranderd worden als IFA beter naar Dienst Regelingen luistert en de kwaliteit van de externe leveranciers vastgelegd is in een SLA. Wanneer er dan geen verhoging is van de tevredenheid van de klanten, kan de SLA gecontroleerd worden of aangepast om aan de wensen van de klant te voldoen. Hiermee wordt de facilitaire organisatie klantgericht en wordt de kwaliteit gewaarborgd.

Klanttevredenheid

Met betrekking tot de klanttevredenheidsonderzoek zijn er naar aanleiding van het klanttevredenheidsonderzoek de volgende aanbevelingen gedaan¹⁵:

- Zorg voor structureel monitoren van de kwaliteit van de geboden dienstverlening, zowel de interne als de externe dienstverlening;
- Bespreek intern en extern de onderzoeksresultaten;
- Werk de gemaakte opmerkingen verder uit in concrete verbeteracties;
- Communiceer de onderzoeksresultaten en vervolgacties naar de medewerkers binnen de organisatie;
- Maak duidelijk wat voor dienstverlening verwacht mag/kan worden vanuit de facilitaire organisatie;
- Betrek de medewerkers bij het ontwikkelen van de nieuwe andere vormen van dienstverlening.

Uit de conclusies van het klanttevredenheidsonderzoek bleek dat de medewerkers van de vier diensten al tevreden waren over de geleverde dienstverlening van de facilitaire organisaties. Deze aanbevelingen moeten meegenomen worden in het advies voor de inrichting van de facilitaire organisatie. In het kwalitatief onderzoek worden verschillende manieren gegeven door de verschillende bedrijven hoe de klanttevredenheid gemeten kan worden voor zowel de interne als de externe leveranciers. De gemaakte opmerkingen van de medewerkers over de dienstverlening is erg waardevol. Hier kunnen dan gelijk verbeter acties uit geformuleerd worden. Tevens is het aan te bevelen om de klanten de mogelijkheid te geven om vaker klachten kunnen melden en zo meer informatie te krijgen over de geleverde dienstverlening.

Een punt van aanbeveling is het duidelijk maken van wat er van de dienstverlening verwacht kan/mag worden. Wanneer dit bij de klant bekend is, kan de klant zijn verwachtingen van de dienst aanpassen, hierdoor kan de dienstverlening beter aan de verwachtingen voldoen en dat heeft als gevolg, dat de mate van tevredenheid vergroot wordt.

Het klanttevredenheidsonderzoek is een instrument om te kijken of de kwaliteit van de dienstverlening aansluit bij de wensen en behoeftes van de klant (hoe klantgericht de facilitaire organisatie is). Het klanttevredenheidsonderzoek sluit dus aan bij het twee van de drie randvoorwaarden die zijn opgesteld. Het voldoet niet aan de derde randvoorwaarde efficiënt, omdat er net als bij de SLA hier ook extra werk verricht moet worden om de klanttevredenheid te meten.

Interne controle

Op dit moment wordt er nog geen interne controle uitgevoerd, door een interne controle zal de facilitaire organisatie professionaliseren. Tevens zal de facilitaire organisatie zijn externe leveranciers

¹⁵ Aanbevelingen geciteerd uit: van Moosel 2003

kunnen controleren op de geleverde diensten. Hierdoor kan de kwaliteit van de dienstverlening gewaarborgd worden en voldoet het aan de eisen van het management.

Als conclusie uit het klanttevredenheidsonderzoek komt dat de externe diensten beveiliging en schoonmaak het laagst scoren op de klanttevredenheid. Wanneer er meer interne controles worden uitgevoerd op de uitvoering van de diensten kan de kwaliteit van de dienstverlening verhoogd worden en zo de klanttevredenheid ook stijgen. Middelen om de uitvoering van de dienstverlening te controleren is door de SLA – SLR methode en door te controleren door middel van controle formulieren zoals de DKS voor de schoonmaak.

Naast het controleren van de kwaliteit van de dienstverlening dient de facilitaire organisatie ook de financiële kant van de dienstverlening te controleren zodat er geen incidenten voorkomen als het niet betalen van een factuur waardoor de leverancier niet meer levert. Hierdoor kan de facilitaire organisatie zorgen dat de producten geleverd blijven en dat de kwaliteit van de dienstverlening op peil blijft. Het kan namelijk zo zijn dat de leverancier geen extra leveringen doet omdat de facturen niet op tijd betaald worden, hierdoor kan het zijn dat de klant geen producten kan krijgen die hij/zij nodig heeft. Daarom moet er gecontroleerd worden of de leverancier wel het juiste bedrag rekent, waardoor meer gelet kan worden op de efficiency van de facilitaire organisatie. En er moet gecontroleerd worden of de SLA's en de kwaliteit van de geboden dienstverlening aansluit bij de wensen van de klant, zodat de facilitaire organisatie klantgericht blijft.

Metten is weten

Op dit moment wordt er nog weinig gemeten, er wordt geen gebruik gemaakt van een FMIS en er wordt weinig interne controle uitgevoerd. Hierdoor is er nog maar weinig informatie over de efficiëntie van de facilitaire organisatie. Het management/ de directie heeft drie eisen opgesteld waaraan de nieuwe facilitaire organisatie aan moet voldoen, kwalitatief, efficiënt en klantgericht. Efficiënt kan gemeten worden door de kosten te vergelijken met de kosten van het jaar/ maand daarvoor en om te kijken of er minder geld uitgegeven wordt, of dat de kosten minder snel stijgen. Maar hierdoor moet wel gekeken worden wat er waaraan uitgegeven wordt en hoe deze kosten zijn opgebouwd, alleen zo kan er ook gekeken worden of de facilitaire organisatie inderdaad efficiënter gewerkt heeft. Ditzelfde geldt voor kwaliteit en klantgerichtheid. Zolang het niet gemeten wordt, weet je niet of het verbeterd of niet.

Ambitieniveau

Het ambitieniveau naar aanleiding van het Facility Excellence Model dat werd gekozen door de medewerkers is 3, dit staat voor een extraverte organisatie. Dit houdt in: bezig met ontwikkeling, loyaal t.o.v. de moederorganisatie, pro-actief en bezig vanuit de klant. Gericht op verbetering.

Dit ambitieniveau is klantgericht, omdat ze bezig zijn vanuit de klant, gericht op verbetering, dus bezig met de kwaliteit van de dienstverlening en tevens de efficiency van de organisatie. Het ambitieniveau sluit dus ook aan bij de randvoorwaarden aan de inrichting. De facilitaire organisatie die geschetst is in paragraaf 2.4 houdt zich bezig met het klantgericht werken, wat tot uiting komt in het opstellen van de frontoffice, de communicatie met de klant en het uitvoeren van een klanttevredenheidsonderzoek. Loyaal ten opzichte van de moederorganisatie komt tot uiting in het hoog plaatsen van de leiding van de facilitaire organisatie, hierdoor is er meer toezicht op de uitgave van de facilitaire organisatie. De facilitaire organisatie is pro-actief bezig vanuit de klant, omdat er interne controles uitgevoerd worden en SLA's opgesteld zijn om te voorkomen dat de kwaliteit daalt en er klachten komen van de klanten. De facilitaire organisatie is gericht op verbetering, wat te zien is in de SLA – SLR constructie, de klanttevredenheidsonderzoeken en het meten via het FMIS.

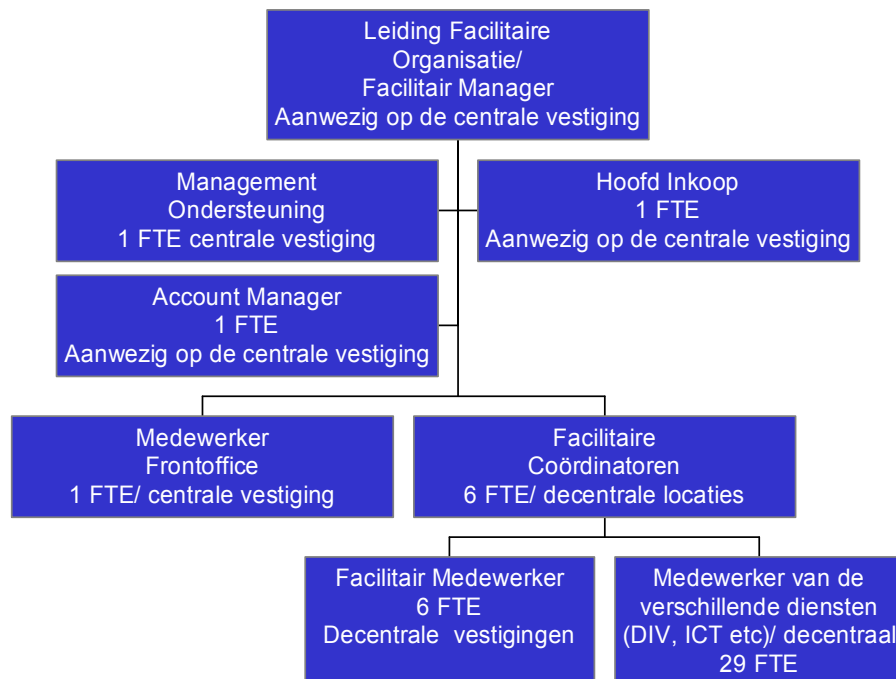
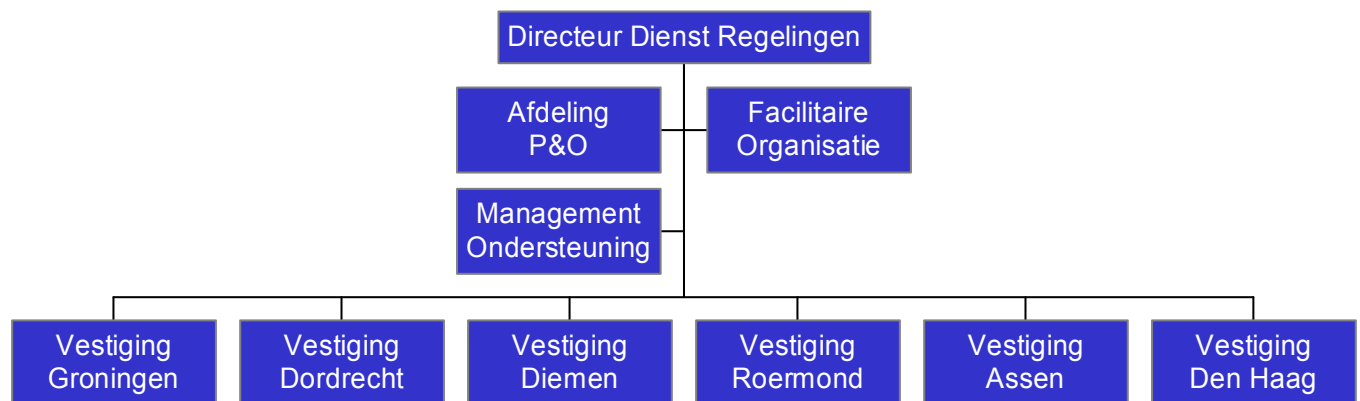
Hoofdstuk 4 Conclusies

De probleemstelling voor de afstudeeropdracht is:

Op welke wijze dient, binnen de nieuw te vormen organisatie, de facilitaire organisatie het meest ideaal te worden ingericht, waarbij aansluiting op de huidige en toekomstige behoeftes van de medewerkers en management gewaarborgd zijn?

4.1 De meest ideale facilitaire organisatie voor Dienst Regelingen.

De beschreven inrichting van de facilitaire organisatie in paragraaf 2.4 is beschreven als de meest ideale inrichting van de facilitaire organisatie voor Dienst Regelingen. In hoofdstuk drie wordt de inrichting getoetst aan de uitkomsten van het literatuuronderzoek, de interviews en het klanttevredenheidsonderzoek en is te zien dat het aansluit bij het ambitieniveau dat uit het onderzoek van de FEM is gekomen en voldoet aan de randvoorwaarden voor de inrichting gesteld door het management van Dienst Regelingen. Dit zou dus de meest ideale inrichting zijn van de facilitaire organisatie van Dienst Regelingen. De plaats van de facilitaire organisatie in de totale organisatie¹⁶:



¹⁶ Dit is niet het juiste organogram wat betreft de indeling van de totale organisatie, dit is alleen om aan te geven waar de facilitaire organisatie in de totale organisatie geplaatst dient te worden.

Er werken 29 FTE in het laatste blokje van het organogram, medewerkers van de verschillende diensten.

Er wordt een centraal beleid gevoerd dat is opgesteld in de centrale unit van de facilitaire organisatie. Hier zit wel enige vrijheid in voor de facilitair coördinatoren op de vestigingen om te zorgen dat het uitvoeren en oplossen van problemen geen vertraging ondervindt. Er is dus sprake van decentrale uitvoering door medewerkers van de externe leverancier en medewerkers van de facilitaire organisatie.

Functies en taken:

Hier worden een aantal functies met de bijbehorende taken beschreven. Er wordt geen uitgebreide taakomschrijving gegeven, alleen de meest belangrijke taken voor de inrichting van de facilitaire organisatie.

Facilitair manager (strategisch niveau):

Is eindverantwoordelijk voor de gehele facilitaire organisatie. De facilitair manager rapporteert aan de directie en stelt het beleid op. Tevens stuurt de facilitair manager de facilitair coördinatoren, de accountmanager en de medewerker frontoffice aan. De facilitair manager stelt het beleid op voor de facilitaire organisatie. In het werk wordt de facilitair manager bijgestaan door management ondersteuning.

Accountmanager (tactisch niveau):

De accountmanager onderhoudt de relaties met de externe leveranciers en met IFA. Tevens is de accountmanager verantwoordelijk voor de communicatie met de vestigingen van Dienst Regelingen en de communicatie met de leveranciers van de facilitaire organisatie. De accountmanager voert de controle uit op de uitvoer van de SLA's door de leveranciers en rapporteert aan de facilitair manager. De accountmanager heeft de bevoegdheid om de 'bonus malusregeling' uit te voeren. De accountmanager hangt net als de facilitair manager boven de locaties van Dienst Regelingen. In beginsel houdt de accountmanager zich bezig op tactisch niveau, maar tijdens de beginperiode van de fusie zal de accountmanager moeten optreden als adviseur voor de facilitaire manager als het gaat om bepaalde beleidsstukken, dus is de accountmanager ook bezig op strategisch niveau.

Medewerker frontoffice (operationeel niveau):

Is het eerste aanspreekpunt voor de klant wanneer er problemen, klachten of meldingen zijn. Deze voert ze in het FMIS in en zorgt dat de opdrachten die uit het FMIS komen doorgestuurd worden naar de backoffice. De medewerker frontoffice voert een interne controle uit om te kijken of de externe leveranciers de openstaande opdrachten wel uitvoeren. Wanneer dit niet gebeurt wordt dit gerapporteerd naar de accountmanager.

Facilitair coördinator (tactisch niveau):

Is verantwoordelijk voor de uitvoering van de faciliteiten op de locaties. De facilitair coördinator rapporteert aan de facilitair manager over de alle zaken, behalve over de leveranciers, deze communicatie over de leveranciers verloopt via de accountmanager. Naar gelang de grote van de organisatie is er nog een medewerker aanwezig waar de facilitair coördinator leiding aan geeft.

Facilitair medewerker (operationeel niveau):

Deze voert de taken uit die door de medewerker frontoffice en de facilitair coördinator worden opgedragen. De facilitair medewerker rapporteert aan de facilitair coördinator en staat in direct contact met de klant. De opdrachten die uit het FMIS komen worden door de facilitair medewerker uitgevoerd en de facilitair medewerker voert ook weer in wanneer de opdrachten zijn uitgevoerd.

Er werken in totaal 48 FTE bij de facilitaire organisatie van Dienst Regelingen, 1 facilitair manager, 1 inkeeper, 1 accountmanager, 1 management ondersteuning, 1 medewerker frontoffice, 7 facilitair

coördinatoren, 8 facilitair medewerkers en 29¹⁷ FTE van de verschillende facilitaire diensten op de locaties, zoals ICT, DIV, Postvoorziening, Receptie etc.

Externe leveranciers leveren aan Dienst Regelingen naar aanleiding van vooraf opgestelde SLA's waarmee de externe leveranciers ook gecontroleerd worden. Naar aanleiding van de prestatie van de externe leveranciers wordt er een bonus gegeven of een boete. Dit geldt ook voor IFA.

De communicatie vindt op verschillende manieren plaats, er wordt een frontoffice opgericht waar de klant met al zijn vragen, klachten en meldingen terecht kunnen. Op het frontoffice wordt gewerkt met een FMIS waar alle aanvragen en opdrachten in opgeslagen worden. Tevens is er een producten catalogus waar alle informatie over de producten en diensten in staat. Deze is te vinden op het intranet van Dienst Regelingen en is daarmee toegankelijk voor alle medewerkers. Er wordt een stukje in de personeelskrant/bedrijfskrant gewijd aan de facilitaire organisatie en hier kunnen ook meldingen gedaan worden. De accountmanager is verantwoordelijk voor de communicatie tussen de vestigingen en met de leveranciers. Er wordt één keer per drie maanden overleg gevoerd tussen de vestigingen.

4.2 Knelpunten

Aan het begin van dit hoofdstuk wordt al gezegd dat dit de meest ideale facilitaire organisatie voor Dienst Regelingen zou zijn. Toch moet er geconcludeerd worden dat dit niet toegepast kan worden op Dienst Regelingen, omdat er een aantal factoren zijn die dit beïnvloeden.

Gedwongen winkelnering

Als eerste wordt de invoering van deze facilitaire organisatie tegen gehouden omdat er gedwongen winkelnering is. Wanneer er geen gedwongen winkelnering is van de diensten van IFA kunnen de vestigingen samen externe leveranciers zoeken en kan er een centraal beleid ingevoerd worden. Daarnaast is de relatie met IFA een probleem, omdat er niet een echt relatie is, want er is sprake van een leverancier die niet (genoeg) naar de klant luistert. Dit heeft gevolgen voor de diensten en producten die de facilitaire organisatie van Dienst Regelingen kan leveren aan de klanten.

Contracten met huidige leveranciers

De vestigingen hebben op dit moment contracten lopen met huidige leveranciers en met de organisaties waarmee ze in één pand zitten. Hier moet eerst een eind aan komen voordat er een centraal beleid ingevoerd kan worden. Dienst Regelingen kan het namelijk niet maken om de contracten af te kopen en mensen te ontslaan door bezuinigingen. Er moet dus eerst gewacht worden totdat deze contracten afgelopen zijn.

Weerstand van de vestigingen op het nieuwe beleid

Op dit moment wordt op verschillende vestigingen een beleid gevoerd wat ze allemaal zelf uitvoeren en bedenken. In de nieuwe organisatie zal dit veranderen en zijn ze alleen nog verantwoordelijk voor de uitvoering van kleine klusjes. Dit zal veel weerstand opleveren bij de verschillende vestigingen van Dienst Regelingen, omdat hen veel taken en bevoegdheden ontnomen worden. De weerstand kan ervoor zorgen dat ze niet het centraal opgestelde beleid uitvoeren. De cultuur van de organisaties is ook een knelpunt voor de invoering van het nieuwe beleid. De cultuur is namelijk dat men aanzien vergaart door het aantal mensen waaraan ze leiding geven, welke taken en bevoegdheden hebben. Dit is erg belangrijk voor de medewerkers want het nieuwe beleid heeft als gevolg, dat mensen van de vestigingen taken en bevoegdheden kwijtraken en daardoor dus ook aanzien in hun ogen.

Weerstand van de klant op het nieuwe beleid

Niet alleen de medewerkers, maar ook de klanten zullen weerstand bieden tegen het nieuwe centrale beleid. De medewerkers waren namelijk gewend om naar die ene persoon bij hen op de locatie te gaan, wat weer te maken heeft met de cultuur en het laten zien hoe belangrijk de medewerkers zijn. Nu moet dat anders, naar een persoon die ze niet zien en die op een andere

¹⁷ Er is gekozen om dit aantal aan te houden van de situatie die is beschreven is door het management omdat er te weinig informatie beschikbaar is van de verschillende vestigingen bij de onderzoeker.

locatie zit. Waarschijnlijk zullen ze naar de persoon op locatie blijven gaan om de problemen op te lossen, dit zal waarschijnlijk de facilitair medewerker op locatie zijn. Wanneer deze de problemen op gaat lossen (wat hij/ zij waarschijnlijk doet, omdat hem/ haar taken en verantwoordelijkheden zijn afgenomen) wordt dit niet geregistreerd in het FMIS en wordt er dus geen informatie opgeslagen, wat als resultaat zal hebben dat de resultaten van het FMIS niet kloppen. Dit heeft weer effect op het resultaat dat men verwacht van het FMIS en zal het FMIS als negatief worden gezien.

Hiermee is de indeling gemaakt van de te verrichten werkzaamheden (in grote lijnen) in functies en taken van functionarissen, werkgroepen en afdelingen. De vastgestelde bevoegdheden en de betrekkingen waarin functionarissen, werkgroepen en afdelingen tot elkaar staan bij de uitvoering van hun taken zijn in grote lijnen bekend. Er is in grote lijnen gekeken naar de communicatie kanalen en mechanismen waardoor functionarissen, werkgroepen en afdelingen met elkaar in verbinding staan ten behoeve van de noodzakelijke wilsoverdracht en coördinatie. Hiermee voldoet de organisatie structuur zoals hierboven beschreven aan de definitie van organisatie structuur die is gegeven in paragraaf 1.5,

Hoofdstuk 5 Aanbevelingen

Om de ideale facilitaire organisatie, geschetst in paragraaf 2.4 in te voeren moet er gezorgd worden dat de vier factoren die in de conclusie knelpunten worden genoemd eerst verholpen worden. Dit kan gedaan worden op de volgende manieren:

5.1 Gedwongen winkelnering

Het meest ideaal is dat de gedwongen winkelnering afgeschaft wordt, hierdoor kunnen nieuwe leveranciers gezocht worden en kunnen er goede afspraken en SLA's opgesteld worden. Daarnaast is het dan niet meer nodig om veel tijd en geld te steken in de verbetering van de relatie met IFA. Wanneer het niet mogelijk is om voor Dienst Regelingen de gedwongen winkelnering af te schaffen dient er veel tijd en geld gestoken te worden in het maken van nieuwe afspraken en de relatie met IFA te verbeteren.

5.2 Contracten met huidige leveranciers

Wanneer de contracten met de huidige leveranciers af zijn gelopen, dient er een contract afgesloten te worden met de leveranciers die door de inkoper op de centrale unit wordt afgesloten. Zo kan er geprobeerd worden om het beoogde schaalvoordeel te halen.

Daarnaast moet er met de medebewoners of hoofdbewoners van de panden van de vestigingen gesproken worden over de afloop van die contracten en dat de facilitaire zaken in de toekomst centraal vanuit Den Haag geregeld moeten worden. Hierover moeten de nodige afspraken gemaakt worden, omdat de contracten met de leveranciers veranderd of afgebroken moeten worden. Mocht een medebewoner nog steeds facilitaire diensten af willen nemen van Dienst Regelingen, dan moeten hier goede duidelijke afspraken over gemaakt worden en worden de afspraken vastgelegd in SLA's.

5.3 Weerstand van de vestigingen op het nieuwe beleid

Dit zal altijd en bij iedere fusie een probleem zijn, dus ook bij Dienst Regelingen. De medewerkers moeten geleidelijk veranderen en moeten beloond worden voor 'goed gedrag'. Een andere optie is om totaal nieuwe mensen op de functies van facilitair coördinator en medewerker geplaatst worden. Het oude gedrag hoeft niet afgeleerd te worden en het nieuwe gedrag kan meteen aangeleerd worden. Daarnaast kan men de medewerkers ook opnemen in projectteams om de medewerkers het gevoel te geven dat er naar ze geluisterd wordt en dat ze mee mogen beslissen. Zie ook projectteams in paragraaf 5.5.

5.4 Weerstand van de klanten op het nieuwe beleid

Ook de medewerkers moet nieuw gedrag aangeleerd worden. Dit moet gebeuren door het 'nieuwe gedrag' duidelijk te communiceren naar de medewerkers toe en de medewerkers te 'belonen voor goed gedrag'. Zo kan er gewerkt worden aan het invoeren van het nieuwe centrale beleid.

5.5 Overige aanbevelingen

Stel een projectteam samen om de PVE (Plan van Eisen) te maken voor het aanschaffen van het FMIS. Hier dient de facilitair manager in te zitten, de inkoper en erg belangrijk, de systeembeheerder van Dienst Regelingen (DICTU). Wanneer deze personen goed samenwerken kan er een goed systeem aangeschaft worden. Nu gebeurt het nog vaak dat er niet een compleet projectteam is om over de aanschaf van producten te beslissen.

Stel niet te hoge verwachtingen aan het FMIS en hou vooral in het achterhoofd dat het een tijd duurt voordat er resultaten zichtbaar zijn. Het duurt even voordat iedereen weet hoe ze moeten werken met het systeem en totdat er genoeg informatie in het systeem zit om er de juiste informatie uit te halen.

Begin met het meten van gegevens door middel van een FMIS, zoals het aantal klachten, het aantal facturen, het aantal storingen, het aantal missers van de externe leveranciers, de hoogte van de gemaakte kosten en het voldoen aan het vooraf gestelde budget etc. Alleen door hiernaar

te kijken en de gegevens te vergelijken met de nieuwe meting kan er gekeken worden of de facilitaire organisatie inderdaad efficiënt, klantgericht en kwalitatief goed is.

Projectteam

Voor de vraagstukken zelf doen en uitbesteden en het centraal en decentraal uitvoeren van welke diensten is het belangrijk om een projectgroep op te richten en deze samen te stellen met medewerkers van de facilitaire organisatie van elke vestiging van de huidige organisatie (dus nog voor de fusie). Deze medewerkers hebben een duidelijk beeld van de eigen organisatie en de wensen en behoeftes van de klanten. Naast de medewerkers van de vestigingen moeten ook de inkoper en iemand van de juridische afdeling (van na de fusie) plaats nemen in de projectgroep, die wordt aangestuurd door de facilitaire manager (van na de fusie).

In deze projectgroep moet onderzocht worden welke diensten in- en uitbesteed worden en welke diensten centraal of decentraal worden uitgevoerd. Hierdoor krijgt de facilitaire manager een goed beeld van de vestigingen en kan de facilitaire manager profiteren van de kennis van de facilitaire organisatie van BHf. Daarnaast krijgen de medewerkers inspraak in een beslissing, wat de weerstand voor de nieuwe organisatie kan verlagen. Voor de beslissing centraal/decentraal wordt aanbevolen om gebruik te maken van de checklist die is opgenomen in het boek van Joost van Krimpen. Dit kan als leidraad gebruikt worden voor het nemen van een beslissing omtrent centraal/decentraal.

Hoofdstuk 6: Financiële Personele en organisatorische consequenties

In dit hoofdstuk wordt de laatste subvraag van de probleemstelling beantwoordt, namelijk: Wat zijn de financiële, personele en organisatorische consequenties voor de organisatie wanneer de nieuwe facilitaire organisatie is gerealiseerd? Bij dit hoofdstuk moet opgemerkt worden dat er nu nog bijna niets wordt geregistreerd en dat er dus bijna geen informatie beschikbaar is voor het geven van cijfermatige besparingen.

6.1 De financiële consequenties

- Er dient een medewerker frontoffice aangenomen te worden. Hierdoor is er in de ideale facilitaire organisatie één FTE meer aanwezig dan bij de facilitaire organisatie, opgesteld door het management. De kosten van één FTE is: € 35.000
- Er zullen in het begin investeringen gedaan moeten worden en daardoor is het besparende effect niet meteen zichtbaar.
- Door het letten op de contracten en het centraal inkopen zal er een besparing optreden aan de inkoop kant. Hoeveel dit oplevert is niet te zeggen, omdat er te weinig informatie is over het inkoopgedrag van de andere vestigingen en organisatie. Per procent wordt er € 740.000 bespaard.

Er dient een FMIS aangeschaft te worden omdat er op dit moment nog geen gebruik gemaakt wordt van een FMIS. Naast het aanschaffen van het FMIS dient er nog opleiding te worden gegeven aan het personeel dat ermee moet werken. Het onderhoud kan gepleegd worden door de medewerkers van DICTU, omdat deze alle systemen aanschaffen en beheren.

Er moet een medewerker frontoffice aangesteld worden en een accountmanager. De accountmanager kan eventueel de adviseur inkoper facilities zijn die door het management is aangesteld. De functie van medewerker frontoffice dient dan nog wel vervuld te worden, hiervoor moet iemand aangenomen worden.

De hele facilitaire organisatie zal in de beginperiode nog niet efficiënt werken, omdat er gewend moet worden aan de nieuwe situatie en de organisatie. Daarom zullen er in het begin van de fusie nog geen besparingen te zien zijn.

Het management van Dienst Regelingen heeft voor de facilitaire organisatie 47 FTE's uitgetrokken. In de ideale facilitaire organisatie die is beschreven in paragraaf 2.4 en in het organogram uit de conclusie is te zien dat er 48 FTE werkzaam zijn voor de facilitaire organisatie. Dit betekent dat er 1 FTE meer aanwezig is bij de ideale facilitaire organisatie dan bij de facilitaire organisatie die is geschetst door het management van Dienst Regelingen. Er is dus geen besparing opgetreden.

Om de besparingen in kaart te brengen wordt geadviseerd om na de fusie te beginnen met meten en dat als nulmeting te nemen en zo per jaar te kijken hoeveel er bespaard is.

6.2 De personele consequenties

De hele fusie heeft natuurlijk ver strekkende gevolgen voor het personeel van Dienst Regelingen. De meest belangrijke consequenties worden hieronder opgenoemd:

- Nieuwe manier van werken en/ of nieuwe taken en verantwoordelijkheden.
- Niet direct dagelijks contact met de leidinggevende (in het geval van de facilitair coördinatoren).
- Verantwoording afleggen aan personen die niet op die vestiging aanwezig zijn.
- Nieuwe communicatie structuur.

Deze opsomming geeft weer wat er gaat veranderen voor het personeel. Dit heeft als consequentie dat de medewerkers gemotiveerd moeten worden om deze veranderingen door te voeren. Dit is een taak van de facilitaire coördinator en de facilitair manager, die het personeel moeten begeleiden tijdens de fusie en het invoeren van de veranderingen.

6.3 Organisatorische consequenties

In deze paragraaf worden de organisatorische consequenties besproken van de facilitaire organisatie voor de inrichting van de ideale facilitaire organisatie.

- De grootste consequentie van de inrichting van de facilitaire organisatie is dat de attitude van de facilitaire organisatie professioneler wordt. Dit heeft als consequentie dat er meer gegevens geregistreerd dienen te worden. De werkzaamheden en de wijze van uitvoeren veranderd.
- De interne controle dient anders uitgevoerd te worden omdat er één centraal beleid is en dit uitgevoerd wordt door verschillende vestigingen. Om hier controle over uit te voeren is natuurlijk moeilijk door de geografische verspreiding van de organisatie.
- Een consequentie van het opzetten van een FMIS en een facilitair frontoffice is dat de manier van werken veranderd en dat het klachten en meldingprocedure anders uitgevoerd moet worden. Het personeel en de klanten zullen hiervan op de hoogte gesteld moeten worden en uitgelegd worden hoe het klachten en meldingprocedure in zijn werk gaat.

Deze consequenties zijn in hoofdstuk drie van deze scriptie uitgelegd.

In het volgende hoofdstuk wordt een aanzet gegeven tot de implementatie van de aanbevelingen.

Hoofdstuk 7: Aanzet voor implementatie

Er worden aannames gedaan m.b.t. de tijd voor de implementatie van de aanbevelingen.

7.1 FMIS

Als eerste moet er drie jaar uitgetrokken worden voor het ingevoerd hebben van het FMIS. Ten eerste moet er een Plan van Eisen (PVE) gemaakt worden in samenwerking met verschillende partijen voor het aanschaffen van het FMIS. Daar moet ongeveer een maand voor uitgetrokken worden. Daarna moet er drie maanden gekeken worden naar systemen die in de aanbidding zijn en dient er gekeken te worden of het FMIS aansluit aan de PVE. Zo ja, dan moet er begonnen worden met de invoering van het FMIS. Tijdens de invoering moeten de medewerkers opleiding krijgen om met het systeem om te kunnen gaan. Wanneer het systeem ingevoerd is, duurt het nog minstens een half jaar voordat alle gegevens ingevoerd zijn en dat de medewerkers er goed mee kunnen werken. Bij elkaar is men dus ongeveer een jaar bezig voordat men er mee kan werken en ermee overweg kan. Na dat jaar is er nog twee jaar nodig om te zorgen dat de gegevens van alle vestigingen ook ingevoerd zijn. Dit duurt nog twee jaar, omdat er veranderingen optreden, door het aflopen van de contracten met de externe leveranciers. Dus na drie jaar kan men echt de juiste informatie hebben die men uit het FMIS wil halen. Om een FMIS in te voeren, veranderen drie groepen in de organisatie, middelen, mensen en beleid (zie bladzijde 21 van deze scriptie). Dit betekent dat er veel tijd, geld en inspanning nodig is om een FMIS in te voeren.

7.2 Frontoffice

Om het frontoffice op te richten is men voor een klein deel afhankelijk van de communicatie naar de klant over de nieuwe inrichting van de facilitaire organisatie, de invoering van het FMIS en de product/diensten catalogus. De frontoffice zal pas optimaal draaien wanneer het FMIS, de product/diensten catalogus en alle contracten centraal zijn geregeld. Maar de frontoffice moet wel al opgericht worden wanneer de nieuwe inrichting van kracht gaat. Er moet ongeveer een maand uitgetrokken worden om de klanten te informeren over de frontoffice en de taken en verantwoordelijkheden van de frontoffice. Tevens moet de werkwijze van de frontoffice duidelijk worden bij de klant, dus het gebruik van de product/diensten catalogus en het FMIS. Na die maand zal het nog drie jaar duren voordat de frontoffice optimaal draait omdat het FMIS dan pas overal werkzaam is en dan alle huidige leveranciers zijn vervangen door de leveranciers waarmee mantelovereenkomsten zijn afgesloten door de centrale unit. Bij het invoeren van een frontoffice veranderen ook de groepen middelen, mensen en beleid.

7.3 Contracten

Men moet drie jaar uittrekken om het grootste aantal van de contracten te laten aflopen en de vestigingen aan te sluiten bij de mantelovereenkomsten. Het kan zijn dat er nog contracten zijn afgesloten die langer lopen dan de gestelde drie jaar, daar kunnen een paar uitzonderingen op te vinden zijn. Er moeten wel al in het eerste halfjaar afspraken gemaakt worden met de mede en hoofdbewoners van de panden waar de vestigingen in gehuisvest zijn. Hier moet niet mee gewacht worden, omdat de andere bewoners ook de tijd moeten hebben om de facilitaire zaken op een andere manier te regelen. Voor de onderhandelingen moet niet langer dan zes maanden gewacht worden, omdat wanneer het langer duurt, de contracten al af kunnen lopen en de andere bewoner van het pand dus zonder leverancier komt te zitten of de vestiging komt langer aan een leverancier vast te zitten. Bij het veranderen van de contracten veranderen de onderdelen beleid en middelen.

7.4 Weerstand van de medewerkers en de klanten

In de eerste drie jaar zal het voor iedereen nog een beetje onduidelijk zijn waar iemand naartoe moet voor de facilitaire zaken, maar al tijdens de drie jaar van het opzetten van het FMIS en het optimaal werken van de frontoffice moet naar de klant gecommuniceerd worden hoe de facilitaire organisatie in de toekomst gaat werken. Wanneer dit gecommuniceerd wordt naar de klant moet er de mogelijkheid zijn voor de klanten om op die manier te werken, want als dat lukt dan zal de klant het een tweede keer niet meer proberen. Soms moet er samen met de klant gekeken worden naar hoe, bijvoorbeeld een klacht ingevoerd kan worden in het FMIS. En moet de klant 'beloond worden voor goed gedrag'. Hierdoor zal de klant in het vervolg eerder het juiste gedrag vertonen.

7.5 Schematische weergave van implementatie

Wat	FMIS	Wie	Wanneer
Operationeel	In gebruik nemen van het systeem	Medewerkers facilitaire organisatie	Drie jaar na de fusie
Tactisch	Opzetten van een projectteam voor het opstellen van een PVE voor het FMIS. Geven van een training aan de medewerkers van de facilitaire organisatie	Facilitaire coördinatoren en de leiding van de ICT steunpunten (DICTU) op de locaties. DICTU + facilitair coördinatoren.	1 maand na de fusie en drie maanden voor het kiezen van een systeem. 4 maanden na de fusie invoeren, training + werken voor optimaal gebruik 6 maanden, dus een klein jaar na de fusie voordat het systeem optimaal werkt
Strategisch	Opzetten van het beleid ten aanzien van het FMIS	Facilitair manager	Tijdens de eerste maand na de fusie.

Wat	Frontoffice	Wie	Wanneer
Operationeel	Registreren van de inkomende informatie (klachten, meldingen, boekingen etc.) om daarna in te voeren in het FMIS.	Medewerkers frontoffice	Eerste vier maanden na de fusie.
Tactisch	Opleiden van het personeel van de frontoffice, informeren van de medewerkers van Dienst Regelingen over het Frontoffice.	Facilitaire Coördinator van Den Haag voor het opleiden/ inwerken van het personeel. Informeren door de accountmanager.	Eerste maand na de fusie.
Strategisch	Opzetten van het beleid ten aanzien van het Frontoffice	Facilitair manager	Een maand voor de fusie.

Wat	Contracten	Wie	Wanneer
Operationeel	Doorvoeren van de veranderingen die optreden in de werkprocessen	Medewerkers van de facilitaire organisatie.	Uiterlijk na 6 maanden.
Tactisch	Informeren van de medewerkers over de veranderingen met betrekking tot leveranciers etc.	Facilitair Coördinator en de accountmanager	Na de uitkomsten van de onderhandelingen.
Strategisch	Beleid opstellen met betrekking tot het aanhouden of afstoten van contracten. Onderhandelingen voeren met de betrokken partijen	Facilitair Manager en accountmanager.	Twee maanden voor de fusie

Wat	Weerstand	Wie	Wanneer
Operationeel	Helpen verlagen van de weerstand van de medewerkers / klanten	Medewerkers facilitaire organisatie	Tijdens de gehele fusie en veranderingen die optreden na de fusie
Tactisch	Communiceren van de veranderingen en opstellen van de projectteams.	Accountmanager en facilitair coördinator	Tijdens de gehele fusie en veranderingen die optreden na de fusie
Strategisch	Participeren in de projectteams en communiceren met de medewerkers.	Facilitair manager	Voor en tijdens de gehele fusie en veranderingen die optreden na de fusie.

Hoofdstuk 8: Proces Evaluatie

In dit hoofdstuk wordt het proces van de afstudeeropdracht geëvalueerd.

De afstudeerperiode begon voor mij in februari 2003, omdat er toen een opdracht was aangenomen en in juli 2003 was het werkplan opgesteld. Dit was eerder dan de andere studenten, omdat het werven van de afstudeeropdracht in verband met studie in Schotland in juli rond moest zijn. Toen in februari 2004 begonnen was aan de afstudeeropdracht had de planning van het fusieproces de planning van de afstudeerperiode achterhaald. Dit heeft voor verwarring gezorgd tijdens de afstudeerperiode.

In de eerste drie weken van de afstudeerperiode was de opdrachtgever op vakantie, dus konden er weinig vragen gesteld worden over de aanpak van de afstudeeropdracht en over de onderzoeken die al waren uitgevoerd. Daardoor heeft de oriëntatie fase van de afstudeeropdracht wat langer geduurd dan dat die normaal gesproken duurt. Daarna is de opdrachtgever nog twee keer op vakantie geweest en dit heeft soms tot gevolg gehad dat er beslissingen genomen zijn met betrekking tot de opdracht en het schrijven van het verslag zonder overleg met de opdrachtgever. Hierover was wel gesproken met andere medewerkers van het bedrijf.

Doordat het fusieproces de afstudeeropdracht al had ingehaald en er al verschillende beslissingen waren genomen, zoals het aanstellen van de vestiging in Den Haag als centrale unit, was het niet mogelijk om de vestigingen langs te gaan en deze te interviewen. Dit zou weer vragen oproepen hebben bij de medewerkers over de inrichting van de facilitaire organisatie. Hierdoor is sommige informatie niet compleet en wordt er veel vanuit de vestiging Den Haag geredeneerd.

Er is een onderzoek gehouden door een derdejaars studente van de Haagse Hogeschool Facilitaire Management naar de huidige en de gewenste situatie van de facilitaire organisatie. Dit onderzoek is gedaan naar aanleiding van het Facility Excellence Model. Mijn verwachtingen van de beschrijvingen van de huidige en de gewenste situatie waren anders dan er in werkelijkheid was beschreven. Er werd geen beschrijving gegeven van hoeveel mensen er werken die dit en dat doen en die aan die persoon verantwoording moeten afleggen. In de beschrijving werd het ambitieniveau aangegeven. Hierdoor was er in het begin van de afstudeerperiode nog geen goed beeld van de afstudeerorganisatie en de organisaties waarmee gefuseerd gaat worden.

Ik was blij verrast door de steun die ik kreeg van de bedrijven die mee hebben gewerkt aan de opdracht door middel van het geven van een interview. Door sommige bedrijven ben ik daarna nog opgebeld met informatie en tips. Er waren bedrijven die meerdere mensen bereid hadden gevonden om met mij te praten over de inrichting van de facilitaire organisatie. En er zijn mensen geweest die wel twee uur met mij hebben gepraat over de inrichting van de facilitaire organisatie. Die medewerking had ik niet verwacht. Het houden van de interviews vond ik het leukste onderdeel van de opdracht.

Vooraf het schrijven van de financiële paragraaf was erg moeilijk omdat er bijna geen informatie beschikbaar was, waardoor er ook geen cijfermatige onderbouwing was van de huidige kosten en de besparingen die op kunnen treden.

Literatuurlijst / bronnen

Rapporten:

Moosel, J.G. van: Klant tevredenheids onderzoek facilitaire dienstverlening bij Dienst Regelingen i.o. Den Haag, Laser, 2003

Moosel, J.G. van: De huidige waardering en het ambitieniveau van de Facilitaire organisatie volgens het Facility Excellence Model bij Dienst Regelingen i.o. Den Haag, Laser, 2004

Zijden, H. van der, Rensen, S., Knol, B., Snellen van Voolenhoven, T., Veltman, S., Heijink, R.: Rapport werkgroep Cultuur & Structuur. Den Haag Laser, BHf, DBR, LNV-loket, 2003

Woude, P. van der, Heim, N., Howing, J.W., Bruijn, W.de, Dooren, W. van, Linden, D.J. van: Rapport van de werkgroep Bedrijfsvoering. Den Haag Laser, BHf, DBR, LNV-loket, 2003

Khan, R.: Stageverslag Facilitaire Organisatie Dienst Laser. Den Haag, Haagse Hogeschool. 2004.

Afdeling Communicatie: Rapport 1^e inventarisatie in het kader van de Dienst Regelingen i.o. Den Haag, LASER, BHf, DBR, LNV-loket, 2003

Afdeling Communicatie: Organisatie- en fusieplan. Den Haag, LASER, BHf, DBR, LNV Loket, 2004

Boeken:

Bouter, R.F.: Handleiding van de afstudeeropdracht 2003- 2004. Den Haag, Haagse Hogeschool 1995. 9^{de} herziende druk ISBN 90 73077 09 5

Kempen, P.M., Keizer, J.A.: Advieskunde voor praktijkstages Organisatieverandering als leerproces. 2^e druk. Groningen, Wolters Noordhoff 2000 ISBN: 90 01 46822 5

Keuning P., Eppink, D.: Management & Organisatie, theorie en toepassing. Houten, EPN 2000. 7^e druk. ISBN 90 11 06327 9

Krimpen, J. van: Facility Management in perspectief. Het organiseren van maatwerk in facilitaire dienstverlening. Alphen a/d Rijn, Kluwer 2003. ISBN 90 13 00043 6

Maas, G.W.A., Pleunis, J.W.: Facility Management strategie en bedrijfsvoering. Alphen a/d Rijn, Samson 2001. ISBN 90 140 77 947

Pleunis, J.W.: Wat moet ik weten om de performance van het Facilitair Bedrijf te verbeteren. Amersfoort, Twijnstra Gudde Management Consultant 1998. ISBN 90 74411 13 4

Regterschot, J.: Facility Management Het professioneel besturen van de kantoorhuisvesting. Deventer, Kluwer 1988. ISBN 90 267 1270 7

Ytsma, W. (red): De vele gezichten van Facility Management. 2^e druk. Alphen a/d Rijn: Kluwer, 1997. ISBN 90 140 92 725

Internet:

<http://www.LNVweb.nl/fusieplein> (intranet van het ministerie van LNV) Op verschillende data bezocht tijdens de periode 02/02/2004 tot 18/05/2004

<http://dirweb.agrowwww.agro.nl/Laser/cfm/lasernet/bedrijfsinfo.cfm> (intranet van LASER) Op verschillende data bezocht tijdens de periode 02/02/2004 tot 18/05/2004

Hofland, M., Schut, J.: Shared services, van kostenreductie naar verhoging van het reactievermogen In Face to Face, Nummer 2, 2003 p.42- 44
(<http://www.cgey.nl/resources/mark+hofland+jurgen+schut+-+shared+services.pdf>)

Ernst & Young: International Investment Update, Uitbesteden: Van risicobeheersing naar waarde creëren. In International Location Advisory Services Jaargang 3, nummer 2/3 2002.
(http://www.ey.nl/download/publicatie/ILAS_IU_02_03_2002.pdf)

Artikelen:

Ytsma, W.: Shared Service Centrum Concentratie van ondersteunende processen. In: Facto Magazine. Nummer 11, 2003 p. 12-14

Koenen, R.: Op weg naar de ideale situatie Inbesteden, uitbesteden of...? In Facto Magazine, Nummer 10, 2003 p. 16-17

Alting, J.: Niet alleen maar succes Waarom implementaties soms mislukken. In Facto Magazine, Nummer 10, 2003 p. 32-35

Visser-de Boer, M.: Een succesvol primair proces is mede afhankelijk van goede facilitaire afspraken Eén loket voor Sociale Zekerheid. In: Facility Management Magazine. Nummer 2, Februari 2003 p. 8-15

Wit, M. de.: Alleen begin je niets. In Facto Magazine, Nummer 12, 2003 p. 12-13

Knops, J.: Zullen we er wel aan beginnen? Bezint eer ge begint. In: Facto Magazine. Nummer 11 2003. p. 28 – 30

Personen:

LASER:

J.G. van Moosel, Hoofd Bedrijfsvoering & Communicatie LASER Den Haag

R.H.Verbruggen, Hoofd Inkoper van LASER

Arnold van Driel, Facilitair medewerker LASER Den Haag

Ricardo Dekkers, systeembeheerder LASER Den Haag

Kwalitatief onderzoek:

ARBONed

Endemol

Dhr. B. van Dixhoorn, Facilitair manager

Zwarte Woud 10

3524 SJ Utrecht

Dhr. F. Hogeterp

Van Cleefkade 15

1430 AD Aalsmeer

Gemeentelijke Belastingdienst Den Haag

Fortis Bank

Mw. M. Fennis, hoofd Facility service

Archimedeslaan 6

3584 BA Utrecht

Dhr. J. Crooks, Facilitair Manager

Laan van NOI 127

2585 BG Den Haag

Haagse Hogeschool

Dhr. J. van Krimpen, Opleidingsmanager

Johanna Westerdijkplein 75

2521 EN Den Haag

Ministerie v. Volksgezondheid, Welzijn & Sport

Dhr. T. Boogers, directeur facilitaire zaken

Parnassusplein 5

2511 VX Den Haag

ISC

Dhr. J. de Rijk, Hoofd facilitaire zaken

Zeisterweg 1

3984 NH Odijk

KPN Nederland

Mevr. J. Bouwhuis, facilitair coördinator

Maanplein 55

2516 CK Den Haag

Politie Haaglanden

Dhr. J. Abbenhuis, Adviseur Huisvesting

Burgemeester Patijnlaan35

2585 BK Den Haag

Voedsel en Warenautoriteit (VWA)

Dhr. F. Leeuwenkuil, Facility Manager

Prinses Beatrixlaan 2

2595 AL Den Haag

Bijlagen

Bijlage 1	Verslag van het literatuuronderzoek
Bijlage 2	Verslag van de uitgewerkte interviews van het kwalitatief onderzoek
Bijlage 3	Organogrammen van de huidige organisaties
Bijlage 4	Organogrammen van Dienst Regelingen

Bijlagen bij: Op zoek naar de ideale facilitaire organisatie

Voor het nieuw te vormen
Dienst Regelingen LNV

Marjolein Bos
Facilitair Management
Mei 2004

Op zoek naar de ideale facilitaire organisatie

Voor het nieuw te vormen
Dienst Regelingen LNV

Marjolein Bos
20006427

Mei 2004

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

Afstudeerprofiel: Facilitaire Organisatie en
Consultancy

Docentbegeleider: dhr. M. Veloo

Medebeoordelaar: dhr. P. Pouw

Opdrachtgever: Ministerie van Landbouw, Natuur
en Voedselkwaliteit
Agentschap Laser Den Haag
Laan van Nieuw Oost Indië 131-133
2593 BM Den Haag

Mentor: dhr. J.G. Moosel

Periode onderzoek: februari 2004 tot mei 2004

Inhoudsopgave

<u>Bijlage 1</u>	<u>Verslag van het literatuuronderzoek</u>	<u>1</u>
<u>Bijlage 2</u>	<u>Verslag van het kwalitatief onderzoek</u>	<u>46</u>
<u>Bijlage 3</u>	<u>Organogrammen van de huidige organisaties</u>	<u>88</u>
<u>Bijlage 4</u>	<u>Organogrammen van Dienst Regelingen</u>	<u>91</u>

Bijlage 1

Verslag literatuur onderzoek

Voor het onderzoek naar de ideale facilitaire
organisatie van de Dienst Regelingen i.o.



laser

Marjolein Bos

Verslag literatuur onderzoek

Voor het onderzoek naar de ideale facilitaire
organisatie van de Dienst Regelingen i.o.



laser

Onderzoek uitgevoerd door:
Marjolein Bos
Studente Haagse Hogeschool
Afstudeeropdracht
Datum: 2 maart 2004

In opdracht van:
Laser Den Haag
Laan van NOI 131-133
Postbus 20401
2500 EK Den Haag

Begeleider van de opdracht:
Dhr. J.G. van Moosel

Voorwoord

Dit rapport maakt deel uit van het onderzoek naar de “Ideale Facilitaire Organisatie”. Het onderzoek naar de “Ideale facilitaire organisatie” is opgezet in het kader van de vorming van de nieuwe Dienst Regelingen.

Tijdens mijn eerste maand van mijn afstudeerperiode lag de nadruk van mijn afstudeeronderzoek op het doen van literatuuronderzoek. In deze periode heb ik verschillende vakbladen, boeken en internetsites onderzocht en gekeken welke relevantie de informatie had op het onderzoek. De uitkomsten van dit onderzoek zijn te vinden in dit rapport.

De uitkomsten van het literatuuronderzoek worden gebruikt tijdens het kwalitatieve onderzoek door de literatuur te toetsen aan de realiteit. Tevens worden de uitkomsten van dit onderzoek gebruikt om advies te geven aan het Hoofd Bedrijfsvoering & Communicatie van LASER Den Haag, dhr. J.G. van Moosel.

Dit verslag zal tevens opgenomen worden in de bijlage bij het in te leveren rapport van de Afstudeer Opdracht voor de opleiding Facilitair Management aan de Haagse Hogeschool.

Marjolein Bos
Den Haag, 2 maart 2004

Management samenvatting

Als onderdeel van het onderzoek naar de “Ideale Facilitaire Organisatie voor de nieuw op te richten Dienst Regelingen LNV” is er een literatuurstudie uitgevoerd in de eerste maand van de onderzoeksperiode. Tijdens het onderzoek is er gezocht naar informatie in boeken, vakbladen, rapporten van de organisatie, intranet en internetsites die relevant waren voor het beantwoorden van de probleemstelling.

Voor het onderzoek is in samenwerking met het hoofd Bedrijfsvoering & Communicatie, de volgende probleemstelling opgesteld:

Op welke wijze dient, binnen de nieuw te vormen organisatie, de facilitaire organisatie te worden ingericht, gebaseerd op literatuuronderzoek, waarbij aansluiting op de huidige en toekomstige behoeftes van gebruikers en management gewaarborgd is.

Op basis van de bovengenoemde probleemstelling is de volgende doelstelling geformuleerd:

Uiterlijk 7 maart 2004 dient er inzicht verkregen te zijn, middels een onderzoeksrapport, naar de informatie die beschikbaar is om de probleemstelling te beantwoorden en de uitkomsten van het onderzoek te kunnen toetsen aan de werkelijkheid.

Belangrijkste uitkomsten van het literatuuronderzoek

Het is aan te raden om de facilitair manager hoog in de organisatie van Dienst Regelingen LNV te plaatsen. Dit bevordert de betrokkenheid van het management in de facilitaire aangelegenheden en kan de besluitvorming beïnvloeden.

De structuur van de facilitaire organisatie hangt af van de structuur en de grote van de primaire organisatie. Het is aan te raden om per dienst te kijken waar de dienst gesitueerd moet worden en hoe de structuur van de organisatie wordt. Dit geldt tevens voor het centrale of decentrale beleid van de organisatie. Het is aan te bevelen om per dienst te kijken welk strategisch belang de dienst heeft en de grote van de dienst, om te bepalen of een dienst centraal of decentraal gestuurd, gecoördineerd en/of uitgevoerd moet worden.

Voor de structuur is een functionele structuur aan te raden, omdat Dienst Regelingen LNV te maken krijgt met verschillende vestigingen. Op de vestigingen dienen verschillende functies constant aanwezig te zijn. Het coördinatiemechanisme standaardisatie van vaardigheden is aan te raden, omdat zo op alle vestigingen hetzelfde beleid gevoerd wordt. Bij differentiatie van werkzaamheden moet er gelet worden op de span of control van managers niet te groot wordt. Wanneer de span of control te groot is, kan dit een negatieve invloed hebben op de coördinatie.

Een shared service centre is tot nu nog niet mogelijk, omdat de vestigingen nog allemaal verschillende leveranciers hebben en deze ook nog contracten hebben lopen. Misschien kan het voor de toekomst een oplossing zijn, wanneer er wordt gekozen voor een centrale leiding.

Op dit moment is er nog sprake van gedwongen winkelnering, er worden dus technisch diensten uitbesteed aan de facilitaire organisatie van het ministerie LNV. In de toekomst kan er gekeken worden of er diensten uitbesteed of inbesteed moeten worden. Wanneer dit is besloten, is moet er gekeken worden hoe de opgenoemde voor- en nadelen in hoofdstuk zeven positief kunnen uitpakken voor Dienst Regelingen LNV.

Communicatie met de klant en de leverancier kan gebeuren op de volgende manier, een mix van het front- en backoffice, product/ dienstencatalogus en accountmanagement. Dit zorgt ervoor dat de facilitaire organisatie klantgericht kan werken.

Inhoudsopgave

Inleiding	6
1. De facilitaire organisatie als ideaalmodel	7
1.1 Het model: de facilitaire organisatie als ideaalmodel	7
1.2 De plaats en de positie van de facilitaire organisatie.....	8
1.3 Hoe kunnen we dit toepassen op Dienst Regelingen?	9
2. Organisatiemodellen.....	10
2.1 Inleiding.....	10
2.2 De primaire organisatie.....	10
2.3 Ontwikkelingsmodel als organisatiemodel	11
2.4 Hoe kunnen we dit toepassen op Dienst Regelingen?	12
3. Centralisatie versus Decentralisatie	13
3.1 Inleiding.....	13
3.2 Argumenten voor Centralisatie.....	13
3.3 Argumenten tegen Centralisatie.....	13
3.4 Centralisatie vs. Decentralisatie (volgens van Krimpen 2003)	14
3.5 Hoe kan dit toegepast worden op Dienst Regelingen?	16
4. Differentiatie, coördinatie en structuurvormen	17
4.1 Verticale differentiatie	17
4.2 Verticale differentiatie (volgens van Krimpen 2003)	17
4.3 Horizontale differentiatie	17
4.4 Coördinatie.....	18
4.5 Structuurvormen	18
4.6 Hoe kan dit toegepast worden op Dienst Regelingen?	19
5. Het 7S model van McKinsey	20
5.1 Het model.....	20
5.2 Samenhang van de 7 factoren:.....	20
5.3 Ontwikkelingsstadia	21
5.4 Hoe kan dit toegepast worden op Dienst Regelingen?	22
6. Shared Service Centrum, concentratie van ondersteunende processen	23
6.1 Definitie van Shared service centrum.....	23
6.2 Centrale hiërarchie.....	23
6.3 Voor- en nadelen.....	23
6.4 Shared Services volgens Hofland en Schut	24
6.5 Shared Service Centre volgens Ernst & Young	24
6.6 Hoe kan dit toegepast worden op Dienst Regelingen?	24
7 Op weg naar de ideale situatie, inbesteden, uitbesteden of...?.....	26
7.1 Voor- en nadelen van: ‘alles in eigen beheer’	26
7.2 Voor- en nadelen van: ‘alles uitbesteden’	26
7.3 De beste variant?	26
7.4 Uitbesteden (volgens van Krimpen 2003)	27
7.5 Waarom is dit van belang voor Dienst Regelingen?	27
7.6 Hoe kan dit toegepast worden op Dienst Regelingen?	27

8	Facility Management in perspectief	30
8.1	Communicatie	30
8.2	Kosten en kwaliteit	30
8.3	Unitmanagement	31
8.5	Klantenmanagement	33
8.6	Hoe kan dit toegepast worden op Dienst Regelingen?	34
9	Uitspraken uit verschillende artikelen	36
9.1	Service Centrum	36
9.2	Service centrum bij Dienst Regelingen.....	36
9.3	Quick Scan	36
9.4	Quick scan voor Dienst Regelingen	37
10	Conclusies en aanbevelingen.....	38
10.1	De ideale facilitaire organisatie	38
10.2	De structuur van de facilitaire organisatie	38
10.3	Centraal vs Decentraal:	38
10.4	Structuur van de facilitaire organisatie.	38
10.5	7S model	38
10.6	Shared Service Centre	39
10.7	Uitbesteden.....	39
10.8	Facilitair Management in perspectief	39
	Conclusie & aanbevelingen	39
	Literatuurlijst / bronnen	40
	Rapporten:	40
	Boeken:	40
	Internet:	40
	Artikelen:	40

Inleiding

In dit rapport is informatie opgenomen om de probleemstelling van het onderzoek naar de ideale facilitaire organisatie te beantwoorden. Voor het onderzoek is de volgende probleemstelling opgesteld:

Op welke wijze dient, binnen de nieuw te vormen organisatie, de facilitaire organisatie te worden ingericht, gebaseerd op literatuuronderzoek, waarbij aansluiting op de huidige en toekomstige behoeftes van gebruikers en management gewaarborgd is.

Met deze probleemstelling in het achterhoofd zijn er boeken, artikelen in vakbladen en internetsites gezocht, over de inrichting van de facilitaire organisatie en management tools om een facilitaire organisatie te runnen.

In dit verslag worden samenvattingen gegeven van de literatuur die te vinden was in de boeken, vakbladen en op de internetsites. De tekst in de hoofdstukken zijn uit de boeken, artikelen of de internet sites, alleen de paragrafen waar de literatuur wordt toegepast op Dienst Regelingen, is zelf geschreven.

In het eerste hoofdstuk wordt een ideale facilitaire organisatie beschreven volgens Regterschot, in het tweede hoofdstuk worden organisatie modellen beschreven en hoe deze toegepast kunnen worden op Dienst Regelingen. In het derde hoofdstuk worden centralisatie en decentralisatie beschreven en hoe het beleid en de uitvoering van de facilitaire organisatie van Dienst Regelingen gecentraliseerd of gedecentraliseerd kan worden. Tevens wordt aangegeven wat de voor- en nadelen zijn van centralisatie en decentralisatie.

In het vierde hoofdstuk worden verschillende structuren voor facilitaire organisaties besproken en de voor- en nadelen daarvan. In hoofdstuk vijf wordt het 7S model van McKinsey besproken en gekeken hoe dit van toepassing is op het fusieproces van Dienst Regelingen.

In hoofdstuk zes wordt de trend Shared Service Centre besproken en hoe dit eventueel toegepast kan worden op Dienst Regelingen. In hoofdstuk zeven wordt het vraagstuk inbesteden of uitbesteden behandeld en wat eventueel een oplossing zou kunnen zijn voor Dienst Regelingen.

In hoofdstuk acht worden verschillende aspecten van het facilitair management behandeld komende uit het boek, facilitair management in perspectief. In hoofdstuk negen worden de begrippen service centrum en quick scan behandeld, komende uit verschillende artikelen. En uiteindelijk in hoofdstuk 10 worden de conclusies en aanbevelingen gedaan voor Dienst Regelingen, ten aanzien van het literatuuronderzoek.

De onderwerpen die zijn gekozen voor dit verslag en voor het literatuuronderzoek voor de afstudeerscriptie, zijn onderwerpen die vanuit de literatuur en ervaring van de onderzoeker naar voren kwamen. De onderwerpen zijn volgens de onderzoeker relevant voor het onderzoek.

De uitkomsten van het literatuuronderzoek worden gebruikt voor de afstudeeropdracht in het kader van de opleiding Facilitair Management voltijd aan de Haagse Hogeschool. Samen met de uitkomsten van het benchmarken, wordt er een antwoord gegeven op de hierboven genoemde probleemstelling.

Verschiedende rapporten zijn als achtergrond informatie meegenomen in dit verslag, maar deze zijn niet uitgewerkt in dit verslag. Hiervoor is gekozen, omdat dit verslag is gemaakt voor de organisatie en de informatie uit de rapporten al bekend is bij de organisatie.

De bronnen zijn opgenomen in de literatuurlijst van de scriptie.

1. De facilitaire organisatie als ideaalmodel

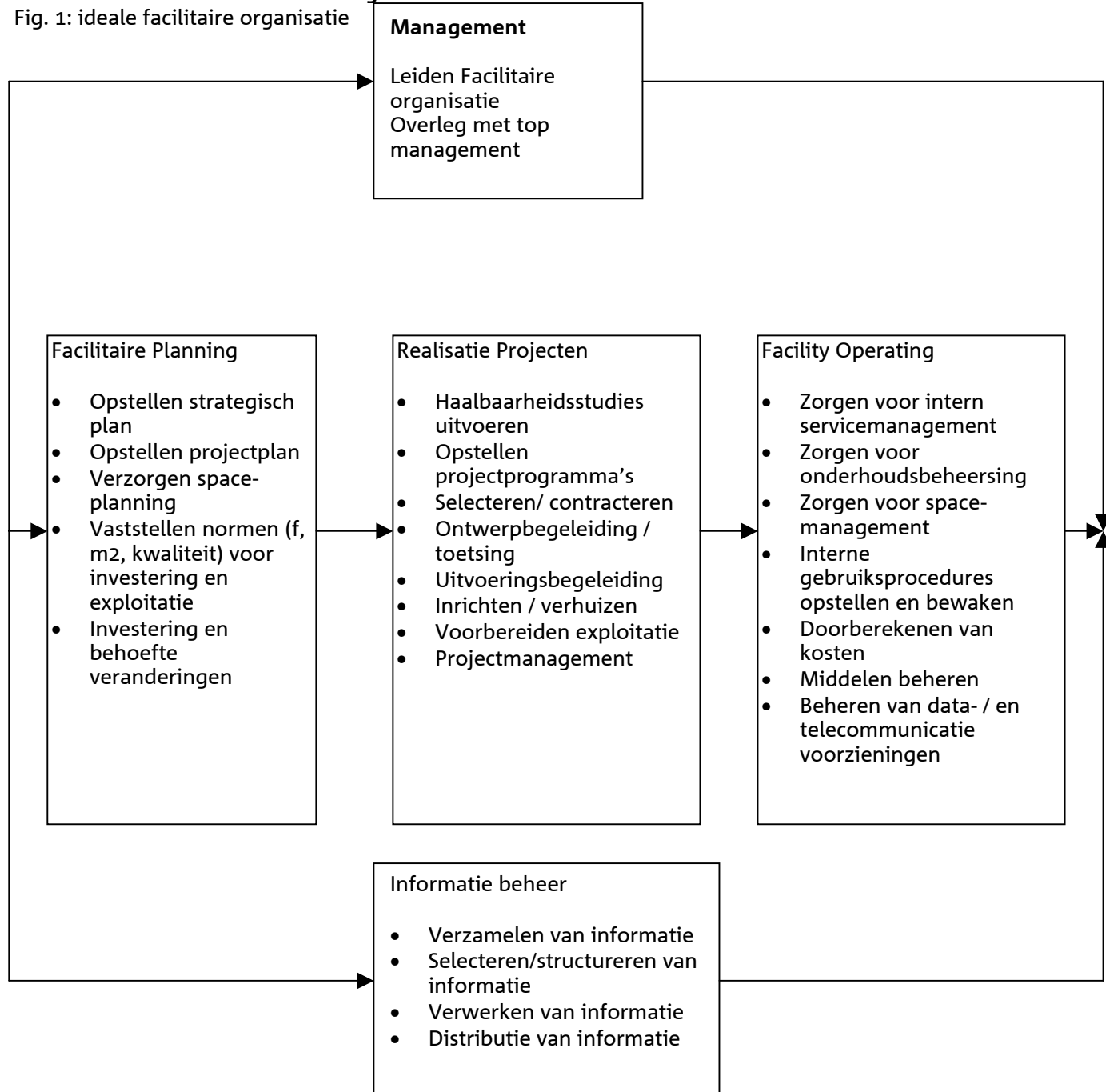
In dit hoofdstuk wordt een model besproken dat volgens Regterschot ideaalmodel is voor de inrichting van de facilitaire organisatie. Eerst wordt de literatuur besproken en daarna wordt een link gelegd naar Dienst Regelingen.

Bron:

Regterschot, J.: Facility Management Het professioneel besturen van de kantoorhuisvesting. Deventer, Kluwer 1988. ISBN 90 267 1270 7

1.1 Het model: de facilitaire organisatie als ideaalmodel¹

Fig. 1: ideale facilitaire organisatie



¹ Uit: Regterschot, J.: Facility Management Het professioneel besturen van de kantoorhuisvesting.

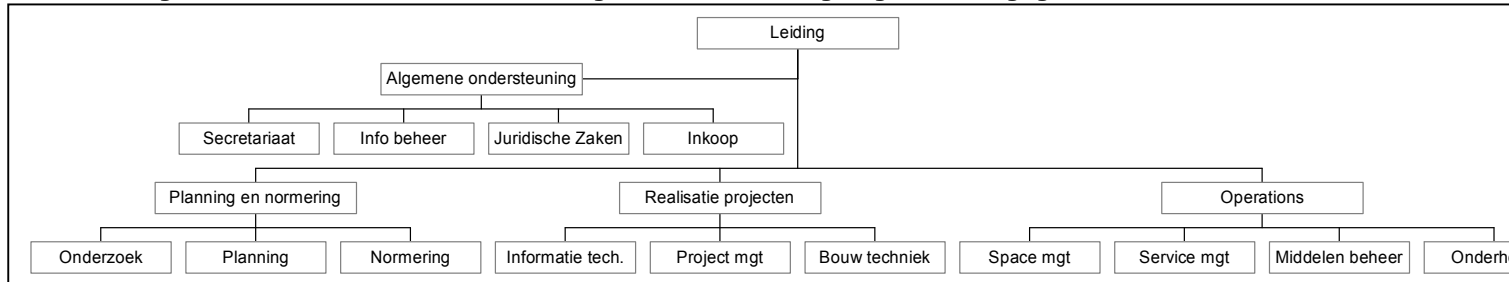
denkbaar dat juridische deskundigheid wordt ondergebracht in de algemene ondersteuning en de expliciete deskundigheid op het gebied van inkoop en contracteren.

De afdeling planning en normering stelt de verschillende eerder genoemde plannen op en levert de normen waaraan investeringen en exploitaties moeten voldoen op het gebied van m2 gebruik, kosten en kwaliteit.

De afdeling realisatie projecten binnen de uitgangspunten met betrekking tot tijd, geld organisatie kwaliteit en informatie.

De afdeling operations zorgt voor het dagelijkse beheer voor de huisvesting services en middelen.

In figuur 2 wordt de ideale facilitaire organisatie in een organigram weergegeven.



1.2 De plaats en de positie van de facilitaire organisatie in de totale organisatie

De belangrijkste van deze plaats en positiebepalende factoren zijn:

- De aard en de omvang van de te huisvesten organisatie. Met de aard wordt in het bijzonder bedoeld op de activiteiten die de te huisvesten organisatie verricht. De omvang heeft vooral betrekking op het aantal te huisvesten medewerkers en het aantal te beheren m2 vloeroppervlakte. Ook de eigendomssituatie van de huisvesting speelt een rol.
- De spreiding van de te huisvesten organisatie. Daarbij gaat het vooral om het aantal gebouwen, de ligging ten opzichte van elkaar en de omvang van de verschillende gebouwen. Onderscheid kan worden gemaakt in: I 1 centrale vestigingsplaats, bestaande uit 1 of meer gebouwen geconcentreerd op 1 punt, II 1 centrale vestigingsplaats met een aantal onderling gelijkwaardige regiokantoren III verscheidene gelijkwaardige kantoren in verschillende regio's IV 1 centrale vestigingsplaats met een decentraal kantorennet. V 1 centrale vestigingsplaats met onderling gelijkwaardige regiokantoren in verschillende regio's en een decentraal kantorennet.
- De autonomie van de te huisvesten organisatie -onderdelen. Bij autonomie van de organisatie -onderdelen gaat het om de mate waarin de organisatie -onderdelen verantwoordelijk zijn voor hun resultaat en bijvoorbeeld zelf investeringsbeslissingen kunnen nemen. In oplopende mate van autonomie wordt onderscheid gemaakt tussen de volgende vier vormen. I **Het kostencentrum**, is een organisatie – onderdeel met eigen budgetsysteem en verantwoordelijkheid met betrekking tot het minimaliseren van de kosten. II **Het profitcentre**, heeft een grote mate van zelfstandigheid en verantwoordelijkheid voor het resultaat. De moeder organisatie stelt echter grenzen aan activiteiten en investeringen. III **De business unit**, is nagenoeg geheel zelfstandig en resultaatverantwoordelijk. De business unit ontwikkelt, produceert en verkoopt zelfstandig en heeft alleen nog een formele band met de moederorganisatie op het hoogste niveau. IV **De juridische zelfstandige onderneming**, opereert geheel zelfstandig binnen een holdingstructuur.

- De aard van de facilitaire organisatie zelf kan ook op verschillende manieren zijn georganiseerd, de vier belangrijkste mogelijkheden zijn: als eerste **de facilitaire organisatie als profitcentre**, de facilitaire organisatie heeft gebouw in eigendom of gehuurd en verhuurt deze aan organisatie – onderdelen, inclusief de complete facilitaire dienstverlening. Als tweede, **de facilitaire organisatie als ondersteunende afdeling**, de facilitaire organisatie functioneert als kostencentrum. Zij heeft gebouwen in haar beheer en stelt deze ter beschikking aan organisatie – onderdelen tegen kostendekkende tarieven. Als derde, **de facilitaire organisatie als adviesbureau**, de facilitaire organisatie opereert weer als profitcentre. Zij adviseert en ondersteunt op aanvraag organisatie eenheden over hun huisvesting en dienstverlening. Zij adviseert tegen commerciële prijzen. Als vierde, **de facilitaire organisatie als ‘gewone’ stafafdeling**, en adviseert de directie, net als P&O dat doet.
- Het strategisch belang van de huisvesting; daarbij wordt bedoeld op het verschil dat er is als de huisvesting alleen bestemd is als onderdak voorziening voor de activiteiten van de organisatie of dat er sprake is van andere strategische belangen die verbonden zijn aan het hebben en gebruiken van de huisvesting.

1.3 Hoe kunnen we dit toepassen op Dienst Regelingen?

In dit hoofdstuk wordt er een algemene ideale inrichting van de facilitaire organisatie geschetst. De facilitaire organisatie die hier beschreven wordt is erg groot en voert veel diensten uit. Bij Dienst Regelingen wordt dit natuurlijk heel anders, maar toch kan er gekeken worden naar de opmerkingen die er zijn gemaakt.

In de “ideale” situatie is er één leiding, een facilitair manager, die contact heeft met het management van de organisatie en misschien wel deel uitmaakt van het management team. Dit is sterk aan te raden voor de nieuwe Dienst Regelingen, omdat de nieuwe situatie met de verschillende vestigingen veel coördinatie nodig heeft en daardoor een kritiek punt in de fusie. Wanneer een facilitair manager deel uitmaakt van het managementteam, kan er gezorgd worden dat er genoeg aandacht aan besteed kan worden en dat er ook vanuit de top van de organisatie draagvlak gecreëerd kan worden. Zo kunnen er top-down en bottom-up beslissingen genomen worden.

Tevens worden er in de ideale facilitaire organisatie gesproken over verschillende afdelingen, zoals planning en normering, huisvesting etc. Hoewel de facilitaire organisatie van Dienst Regelingen niet zo groot is, is het erg belangrijk dat de verschillende componenten, zoals planning en normering en de andere afdelingen die genoemd worden terug komen in de verschillende functies van de facilitaire medewerkers.

In dit hoofdstuk worden verschillende plaatsen van de facilitaire organisatie genoemd en worden posities van de facilitaire organisaties aangegeven. Deze beschrijvingen worden van toepassingen wanneer er een meer concrete inrichting is van de facilitaire organisatie. Tevens is de visie van het management op de facilitaire organisatie van toepassing.

2. Organisatiemodellen

In dit hoofdstuk worden de organisatie modellen beschreven die aangegeven worden in het boek van Ytsma. Het hoofdstuk is geschreven door D.G. Walters. Eerst zal de theorie uit het hoofdstuk beschreven worden en daarna zal dit toegepast worden op Dienst Regelingen.

Bron:

Ytsma, W. (red): De vele gezichten van Facility Management. 2^e druk. Alphen a/d Rijn: Kluwer, 1997. ISBN 90 140 92 725

2.1 Inleiding

Facilitaire organisaties komen in allerlei soorten en maten voor. Er zijn grote, kleine dynamische en stoffige, zelfstandige en afhankelijke facilitaire organisaties. Het feit dat deze verschillen zich voordoen is een gevolg van de verschillende omstandigheden waaronder de facilitaire organisaties functioneren.² Het hangt van de verschillende bedrijven af hoe de facilitaire organisatie is gestructureerd.

2.2 De primaire organisatie

De facilitaire organisatie is per definitie ondersteunend aan en ingebed in de primaire organisatie. Laatst genoemde is daarom de belangrijkste determinant voor de structurering van de facilitaire organisatie. We maken onderscheid tussen de structuur en de aard van de primaire organisatie. Onder de structuur verstaan we zaken als: schaalgrootte, aantal bedrijfsonderdelen en aantal vestigingen. Wat de aard van de primaire organisatie betreft gaat het in het bijzonder om het belang en de relatieve verwantschap van de (onderdelen van) de facilitaire dienstverlening voor de primaire organisatie.

De structuur wordt onderscheiden door een drietal kenmerken:

- Schaalgrootte: wanneer een organisatie van een redelijke grote is, dan is er een facilitaire dienst nodig. Maar wanneer de medewerkers kunnen volstaan met het uitvoeren van de taken die betrokken zijn bij het contract management met de uitvoerende diensten, is het niet nodig om een aparte facilitaire dienst te hebben.
- Aantal zelfstandige bedrijfsonderdelen: indien binnen de primaire organisatie sprake is van meerdere zelfstandige bedrijfsonderdelen, dan luidt de vraag of de facilitaire dienstverlening centraal of decentraal wordt georganiseerd. Met centraal of decentraal bedoelen we de plaats binnen de primaire organisatie waar beslissingsbevoegdheden zijn neergelegd. Bij een centrale organisatievorm worden de verschillende bedrijfsonderdelen door één facilitaire organisatie bediend; bij een decentrale vorm beschikken de individuele bedrijfsonderdelen over een eigen dienstverlening. Voordeel van centraal zijn de schaafeffecten en het voordeel van decentraal is dat er beter ingespeeld kan worden op de individuele vraag van de werknemers.
- Het aantal vestigingen en de geografische spreiding daarvan: dit is vooral bepalend voor de concentratie en de deconcentratie van de facilitaire activiteiten.

De positie en invulling van (delen van) de facilitaire organisatie worden mede bepaald door de aard van de primaire organisatie. Vooral het (strategisch) belang van de facilitaire processen voor het primaire proces is belangrijk voor de manier waarop de primaire organisatie de facilitaire dienstverlening beschouwt. In de tabel wordt aangegeven hoe het strategisch belang samenhangt met de mate van sturing en de uitvoering van processen.

Tabel 1: invloed van het strategisch belang van de facilitaire dienst.

Strategisch belang	Groot	Gemiddeld	Laag
Sturing	Intensief	Gematigd	Weinig
Uitvoering	Zelf doen	Co-makship	Uitbesteden

Naarmate processen van groter belang worden geacht, is de sturing ervan intensiever en wordt de uitvoering meer in eigen hand gehouden.

Een hoge mate van uitbesteding heeft duidelijk consequenties voor de facilitaire organisatie en het management van facilitaire processen. De nadruk komt te liggen op de inkoop van diensten en het op zekere afstand sturen van ingehuurd partijen. Een professionele inkoopfunctie wordt

² Uit: Ytsma, W. (red): De vele gezichten van Facility Management.

daarbij een belangrijk onderdeel van het facilitair management. Verder beperkt de hoge uitbesteding graad de omvang van de facilitaire organisatie. Dit heeft weer tot gevolg dat er eerder voor een centrale organisatievorm zal worden gekozen.

2.3 Ontwikkelingsmodel als organisatiemodel

Een andere manier om naar de organisatie modellen te kijken, is de ontwikkeling van organisaties tijdens hun levenscyclus te volgen. Dit is een invalshoek die binnen organisatiekunde wordt gehanteerd om inzicht te krijgen in de richting waarin de organisaties zich zullen ontwikkelen. De bedoeling is bepaalde stadia te ontdekken in de levensloop van de organisaties en voor die stadia specifieke kenmerken te benoemen. Het blijkt dat organisaties in die stadia vaak worden geconfronteerd met gelijksoortige problemen en vraagstukken. Er worden voor de facilitaire organisatie de volgende vier typen onderscheiden:

1. **Geïntegreerde stafafdeling:** de facilitaire organisatie is in meer of mindere mate geïntegreerd onderdeel van de staforganen van de primaire organisatie. Kenmerken van een geïntegreerde stafafdeling zijn:

- Kosten zijn overhead
- Geen doorbelasting
- Basis begroting zijn uitgaven vorig jaar
- Gedwongen winkelnering
- Facilitair management bepaalt service niveaus

Bij dit type hecht de primaire organisatie meestal weinig waarde aan de facilitaire dienstverlening. Men heeft daarom ook geen grote behoefte aan inzicht in de efficiëntie van de processen en de kosten daarvan.

2. **Service organisatie:** naarmate de organisaties groeien en/of de aandacht voor de facilitaire dienstverlening toeneemt, ontstaat een zekere professionalisering van de facilitaire functie. De aandacht voor efficiency en kosten neemt toe. Ook neemt het oog voor en de inbreng van de primaire organisatie toe. De belangrijkste kenmerken van de service-organisaties zijn:

- De decentralisatie van budgetverantwoordelijkheden
- De klant bepaald het serviceniveau
- Het stimuleren van kostenbewust zijn
- De communicatie van de FM-klant.

In algemene zin kan gezegd worden dat bij de service organisatie interne klantrelaties ontstaan. De medewerkers of de afdelingen zijn de interne klanten van de facilitaire organisatie. Dit verschilt per organisatie. Door decentralisatie van de budgetverantwoordelijkheid, in dit geval dus naar de interne klanten, ontstaat een evidente stimulans hier ook daadwerkelijk bewust mee om te gaan. Budgetdecentralisatie is daarom een belangrijk element in de relatie tussen facilitaire organisatie en interne klanten. In algemene zin ontstaat een professionalisering van het facilitaire werkkterrein.

3. **Concurrerende serviceorganisatie:** hier is het niet langer vanzelfsprekend dat de interne klanten de facilitaire dienstverlening inkopen bij de eigen facilitaire organisatie. De belangrijkste kenmerken van de concurrerende serviceorganisatie zijn:

- Het afschaffen van gedwongen winkelnering
- Het doorbreken van de integrale kostprijs
- De inkoopfunctie 'services' ligt bij de interne klant
- De interne contractuele relaties.

Het afschaffen van de gedwongen winkelnering is een vrij extreme stap, zowel voor de primaire als voor de facilitaire organisatie. De laatste verliest in wezen een stuk bestaanszekerheid, terwijl van de primaire organisatie wordt gevraagd op een deskundige manier haar eigen facilitaire dienstverlening nodig hebben. Dit betekent in feite dat de interne klanten een professionele inkoopfunctie voor facilitaire dienstverlening nodig hebben. Het doel van het afschaffen van de gedwongen winkelnering is het stimuleren van de marktwerking. De facilitaire organisatie wordt min of meer gedwongen de eigen bedrijfsvoering op orde te hebben en op efficiënte manier te werken. Uiteraard is dit model van de concurrerende serviceorganisatie niet voor elke situatie geschikt of wenselijk. De primaire organisatie dient als geheel een zekere omvang te hebben, maar ook de interne klantorganisaties moeten voldoende groot zijn in een dergelijke situatie.

4. **Profitcenter:** een ultieme stap in de ontwikkeling van een facilitaire organisatie kan die naar profitcenter zijn. De facilitaire organisatie gaat dan proberen haar diensten ook

buiten de eigen primaire organisatie aan de man te brengen. De belangrijkste kenmerken van de facilitaire organisatie als profitcenter zijn:

- Resultaat verantwoordelijkheid van facilitair management
- Facilitair management gaat de markt op

In deze situatie gaat de facilitaire organisatie als min of meer zelfstandige onderneming binnen de primaire organisatie opereren. Een bedrijf zal zich bij deze keuze normaal gesproken beperken tot zijn kernactiviteiten en van daaruit eventueel het assortiment uitbreiden. Wordt de stap naar profitcenter gezet, dan maken de betreffende activiteiten automatisch deel uit van de kernactiviteiten van de primaire organisaties.

Het doel van de organisatiemodellen is het ideaaltypische voorstelling van organisaties te beschrijven waarmee houvast kan worden verkregen bij het verkennen van verschijnselen die zich rond die organisaties voordoen.

2.4 Hoe kunnen we dit toepassen op Dienst Regelingen?

De missie van Dienst Regelingen die is opgericht door de directie is natuurlijk ook geldend voor de facilitaire organisatie van Dienst Regelingen. In het verslag Organisatie- en fusieplan staat de volgende missie voor de Dienst Regelingen:

“Dienst Regelingen voert overheidsregelingen uit op een servicegerichte, transparante en toegankelijke wijze voor zowel de opdrachtgevers als de doelgroepen”. Deze missie moet natuurlijk ook doorgevoerd worden in de facilitaire organisatie.

In de literatuur wordt gesteld dat de grote van de primaire organisatie bepaald of er een facilitaire organisatie nodig is of niet. Bij Dienst Regelingen zijn 1500 werknemers werkzaam, dus is er een facilitaire dienst nodig. Tevens wordt door de primaire organisatie bepaald hoe facilitaire organisatie ingericht wordt en bepaald of er centraal of decentraal beleid nodig is. Het strategisch belang van de facilitaire organisatie bepaald mede de sturing en de uitvoering van de facilitaire organisatie. Bij Dienst Regelingen is de ICT een erg belangrijke onderdeel van het primaire proces. Zonder ICT ligt het primaire proces stil. De overige diensten zijn niet van een gelijk strategisch belang als de ICT. Per dienst dient gekeken te worden van welk strategisch belang de dienst is voor het primaire proces en zo kan gekeken worden hoe de uitvoering en de sturing van dienst ingevuld moeten worden.

De mate van uitbesteding van de facilitaire diensten, heeft invloed op de grote van de facilitaire organisatie. De grote van de facilitaire organisatie bepaald tevens of er een centraal of decentraal beleid wordt gevoerd.

Een andere manier om naar de organisatie structuur te kijken wordt aangegeven in het hoofdstuk als het ontwikkelingsmodel van de organisatie. Er wordt dus gekeken in welke levenscyclus de organisatie zich in bevindt. Ondanks dat de verschillende organisaties van de diensten die samengaan in Dienst Regelingen, komt de facilitaire organisatie van Dienst Regelingen in de eerste levensfase van de levenscyclus. De verschillende diensten moeten namelijk wennen aan de nieuwe collega's en de nieuwe manier van werken. Omdat de medewerkers (waarschijnlijk) al ervaring hebben met het werk kan het zijn dat de ontwikkeling naar een andere levensfase sneller verloopt dan van een andere facilitaire organisatie.

3. Centralisatie versus Decentralisatie

Over het fenomeen centralisatie en decentralisatie zijn vele boeken en artikelen geschreven. In dit hoofdstuk worden verschillende voor en nadelen van centralisatie en decentralisatie beschreven volgens verschillende visies. Aan het eind wordt de theorie toegepast op Dienst Regelingen.

Bronnen:

Maas, G.W.A., Pleunis, J.W.: Facility Management strategie en bedrijfsvoering. Alphen a/d Rijn, Samson 2001. ISBN 90 140 77 947

Krimpen, J. van: Facility Management in perspectief. Het organiseren van maatwerk in facilitaire dienstverlening. Alphen a/d Rijn, Kluwer 2003. ISBN 90 13 00043 6

3.1 Inleiding

De vraag of, en zo ja welke facilitaire activiteiten moeten worden gecentraliseerd of gedecentraliseerd is een voortdurend onderwerp van discussie. Het onderwerp is zeker de laatste jaren sterk in de belangstelling komen te staan doordat door fusies en samenwerking, facilitair managers steeds vaker met vragen worden geconfronteerd als:

- Kan ik voor alle locaties een algemeen geldend beleid ontwikkelen en hoe implementeerbaar is dat vervolgens?
- Hoe bestuur ik locaties op afstand?
- Hoe beheers en bewaak ik de activiteiten binnen de verschillende locaties?
- Hoe laat ik verbeteringen en vernieuwingen plaatsvinden: bottom – up of top – down?

3.2 Argumenten voor Centralisatie

- **Grotere efficiëntie:** als gevolg van schaalvoordelen leidt centralisatie in zijn algemeenheid tot lagere kosten. Dat geldt zowel voor de inkoop van facilitaire producten en diensten als voor de hoeveelheid medewerkers die voor de dienstverlening nodig zijn.
- **Toenemende professionalisering:** door facilitaire organisaties te centraliseren en ze verantwoordelijk te maken voor een groot aantal gebouwen of een groot aantal regio's, wordt de werkvoorraad voor gespecialiseerd personeel vergroot, waardoor het wel gerechtvaardigd is hoog opgeleide medewerkers in dienst te nemen.
- **Afnemende parochiecultuur:** decentrale besluitvorming leidt eerder tot een zogenaamde parochiecultuur: lokale belangen en issues worden boven organisatiebrede nationale en internationale belangen geplaatst.
- **Uniform corporate imago:** het centraliseren van de facilitaire functie kan een bijdrage leveren aan het creëren van een uniform corporate imago, zeker als dit tot uiting komt in de identiteit van de gebouwen.
- **Gelijkheid:** gecentraliseerde ruimtestandaarden en gecentraliseerde eisen aan de voorzieningen (meubilair service) creëert gelijkheid onder de medewerkers. Dit versterkt het rechtvaardigheidsgevoel en vermindert conflicten.
- **Onafhankelijkheid:** gestandaardiseerde procedures en ruimtes, meubilair en automatiseringsstandaarden maken de organisatie minder afhankelijk van externe adviseurs en leveranciers.
- **Gezamenlijke databases:** gecentraliseerde databases maken het makkelijker de organisatiebrede performance in beeld te brengen en locaties en regio's met elkaar te vergelijken (benchmarking).
- **Uitwisselbaarheid:** centrale standaarden maken het mogelijk om onderdelen, modules en services uit te wisselen.

3.3 Argumenten tegen Centralisatie

- **Verlies van innovatiekracht:** gecentraliseerd beleid, procedures en standaarden kunnen ertoe leiden dat nieuwe systemen en procedures minder snel worden toegepast omdat die vereist dat alle locaties en gebouwen deze nieuwe systemen en procedures toepassen. Dat vergt grote investeringen in materieel, maar eveneens in training en opleiding.
- **Verlies van motivatie:** centraal beleid kan de lokale staf demotiveren omdat deze van mening is dat zij beter in staat zijn de decentrale situatie te beoordelen dan de corporate staf. Centralisatie staat ook haaks op de moderne begrippen uit de managementliteratuur

als empowerment, decentralisatie van bevoegdheden zelfsturende teams en resultaatverantwoordelijke eenheden.

- **Vertraging:** gecentraliseerde structuren die leiden tot langdurige evaluaties van lokale initiatieven veroorzaken aanzienlijke vertragingen. De angst is dat zonder centrale autorisatie decentraal beslissingen worden genomen die conflicteren met het centraal opgestelde beleid.
- **Ontwijkingsacties:** centrale autorisatie processen kunnen ertoe leiden dat de lokale facilitaire managers voortdurend op zoek zijn naar oplossingen waarvoor geen tijdrovende goedkeuringsprocessen nodig zijn.
- **Slechte afstemming van vraag en aanbod:** indien de afstand tussen beslissers en gebruikers groot is, zal dit leiden tot een slechte afstemming van vraag en aanbod omdat beslissers niet goed op de hoogte zijn van de wensen van de gebruikers.
- **Beperking van talentontwikkeling:** afhankelijkheid van centrale bevoegdheid kan het ontwikkelen van lokaal talent ontmoedigen. Indien medewerkers voor al hun vragen terecht kunnen bij het hoofdkantoor, zal dit de zelfbekwaamheid beperken.
- **Toenemende bureaucratie:** naarmate de omvang van de organisatie toeneemt, neemt de mate van formalisering toe. Toenemende formalisering leidt tot demotivatie, vertraging en hogere kosten.

Becker (1990) betoogt dat de 'wat-vraag' (de strategische oriëntatie) moet worden gecentraliseerd, terwijl de 'hoe-vraag' (de operationele oriëntatie) moet worden gedecentraliseerd. In de tabel zijn enkele voorbeelden uitgewerkt.

Tabel 2: centrale en decentrale bevoegdheden

Centraal	Decentraal
• Standaarden voor de oppervlakte per functiecategorie • Vaststellen van de budgetten • Afsluiten van mantelovereenkomsten met de leveranciers	• Verdeling van de totale oppervlakte over de medewerkers • Invulling van de budgetten • Bepalen wat wordt ingekocht.

Indien men besluit facilitaire verantwoordelijkheden te decentraliseren is het van belang dat dit vanuit de centrale organisatie wordt ondersteund, zodat decentralisatie ook daadwerkelijk kan werken. Dit begint ermee dat de centrale staf vertrouwen moet hebben in het lokale management.

3.4 Centralisatie vs. Decentralisatie (volgens van Krimpen 2003)

Relatieve centraliteit is geïndiceerd (of ontstaat) in de volgende situatie:

- Er is sprake van één of een beperkt aantal producten en/ of markten.
- Die producten en markten zijn (tevens) relatief homogeen (naar aard) en stabiel (in de tijd).
- Functiespecialisatie domineert als verbijzonderingstype.

Relatieve decentraliteit daartegenover is de optie in de volgende situatie:

- Er is sprake van een groot aantal producten en/ of markten.
- Die producten en markten zijn (tevens) relatief heterogeen (naar aard) en veranderlijk (in tijd).
- Functie –integratie domineert als verbijzonderingstype.

Selectief decentraliseren:

Een (eventuele) beleidskeuze voor een ontwikkelingstraject in de richting van de configuratie 'Klantgestuurd FM' als Soll-situatie, met name indien vertrekkend uit de gecentraliseerde configuratie, kan worden benoemd als een proces van selectief decentraliseren.

Onder decentraliseren wordt verstaan:

- Voor wat betreft de regie van uitvoerende werkprocessen: afstemming en coördinatie dicht bij de werkvloer, met als meest vergaande vormen afhankelijk van schaal allround functies en/of zelfsturende teams.
- Voor wat betreft de regie van klantrelaties: participatie van en communicatie met klanten optimaliseren door een directe interface met de uitvoering; variërend van klantgericht accountmanagement tot, het meest vergaand, klantgestuurde teams (zijnde zelfsturende teams inclusief de verantwoordelijkheid voor de betreffende klantrelaties).

Met selectief wordt bedoeld dat decentralisatieopties alleen in aanmerking komen:

- Wanneer een regieprobleem eenduidig is vastgesteld;
- Wanneer de situatie, de concerncontext, zich ervoor leent;
- Voor duidelijk geïndiceerde en bij elkaar passende delen van het facilitair assortiment.

Wanneer?

- Er is sprake van een grootschalige (meer dan vijfhonderd werknemers) bedrijfssituatie met business units in een decentrale structuur (Mintzbergs divisiestructuur), met name ook budgetair.
- Er zijn duidelijke regieproblemen rond (delen van) het facilitaire assortiment. Als dit niet op 'face value' al heel duidelijk is, kunnen concrete indicatoren zijn: lage klanttevredenheidsscores, hoge klachtenfrequentie, ziekteverzuim facilitaire personeel, budgetoverschrijdingen etc. Kengetallen en benchmarking kunnen hier helpen tot een diagnose te komen.
- Binnen kleinere bedrijven of op het niveau van afzonderlijke units kunnen zich uiteraard vergelijkbare regieproblemen voordoen, maar dan vooral ten aanzien van interne procesafstemming. Kanteling en integratie van functies is dan uiteraard ook een optie.

Wat?

Voor wat betreft het facilitaire assortiment alleen de (verwante) onderdelen die per betreffende (deel)situatie:

- Concreet ontwerp zijn van klachten
- Hoog scoren op interdependentie en afbreukrisico (ten opzichte van het primaire proces)
- Relatief arbeidsintensief zijn (in plaats van kapitaalintensief) en
- Relatief kort cyclisch en routinematig van aard zijn.

Hoe?

Afhankelijk van de ernst van de diagnose, aard en omvang van het te decentraliseren deel van het facilitaire assortiment en de scores op variabelen en indicatoren, zijn de belangrijkste concrete keuzen die gemaakt kunnen worden:

- Liaisonvoorzieningen dicht bij de klant, bijvoorbeeld door accountmanagement
- Versterken van de operationele coördinatie rond uitvoerende (specialistische) eenheden, bijvoorbeeld op projectbasis zoals bij interne verhuizingen.
- Nieuwe productgroepen op een hoger aggregatieniveau, bijvoorbeeld mailings, vergaderen en eventenservice
- Afhankelijk van de schaal facilitaire allround functies of zelfsturende teams, op maat gedetacheerd bij de klant (business units, al of niet op dislocatie), met een aansturingconstructie te plaatse, hetzij vanuit de facilitaire dienst, hetzij vanuit de business unit zelf.
- Relatief autonome klantgestuurde teams binnen de business units met functionele support en deskundigheidsbevordering vanuit het centrale deel van de facilitaire dienst.

3.5 Hoe kan dit toegepast worden op Dienst Regelingen?

Met IFA zijn een aantal diensten bij LASER uitbesteed aan de centraal geleide dienst van het ministerie van LNV. Vanuit het ministerie wordt het facilitair beleid door IFA opgesteld en dus heeft LASER te maken met een gecentraliseerd beleid. Hierdoor profiteert LASER natuurlijk ook mee van de eerder genoemde voordelen van centralisatie, zoals schaalvoordeel, etc. Maar tevens maakt dit LASER afhankelijk van het ministerie en nu niet alleen met het primaire proces, maar ook met het secundaire proces. Aangezien LASER ook profiteert van de voordelen, heeft het ook zeker te maken met de nadelen van centralisatie. Wat vooral te zien is bij LASER dat er vertraging oploopt in het uitvoeren van diensten en de besluitvoering heeft ook vertraging opgelopen.

Er zitten veel schakels tussen de klant en de leverancier (IFA of de externe leverancier) en dit zorgt voor een trage besluitvorming en het duurt langer voordat problemen zijn opgelost.

Er is ongelijkheid ontstaan tussen de verschillende vestigingen van LASER en dat kan in de toekomst, wanneer de verschillende diensten van het ministerie gaan fuseren, voor problemen zorgen.

Het is aan te raden om voor de nieuwe Dienst Regelingen, per dienst te kijken of die dienst in de toekomst centraal of decentraal geregeld dienen te worden. Oftewel, selectief decentraliseren. Dit is aan te raden omdat de vestigingen erg verspreid over Nederland zitten en er bij verschillende vestigingen ook verschillende afspraken hebben met IFA en hierdoor met verschillende leveranciers zitten.

Misschien kan in de toekomst meer gecentraliseerd worden, wat regie betreft, maar tot die tijd is selectief decentraliseren aan te raden. Zoals in de literatuur van, van Krimpen is geschetst, zijn er regie problemen met het coördineren van de verschillende leveranciers die op de verschillende vestigingen werkzaam zijn. Doordat de vestigingen verspreid liggen over Nederland is er sprake van een divisie structuur en de vestigingen hebben ook een andere taken dan de andere vestigingen. Dit zijn tekenen van de Divisiestructuur van Mintzberg.

Welke diensten precies selectief gedecentraliseerd dienen te worden, moet in een nadere analyse naar voren komen.

4. Differentiatie, coördinatie en structuurvormen

In dit hoofdstuk komen onder andere verschillende structuurvormen voor die worden beschreven door Regterschot in zijn boek: *Facility Management Het professioneel besturen van de kantoorhuisvesting*. En in het boek van Maas & Pleunis: *Facility Management, strategie en bedrijfsvoering*.

Bronnen:

Regterschot, J.: *Facility Management Het professioneel besturen van de kantoorhuisvesting*. Deventer, Kluwer 1988. ISBN 90 267 1270 7

Maas, G.W.A., Pleunis, J.W.: *Facility Management strategie en bedrijfsvoering*. Alphen a/d Rijn, Samson 2001. ISBN 90 140 77 947

4.1 Verticale differentiatie

Bij het tot stand brengen van arbeidsverdeling ontstaat er een scheiding tussen leiding en uitvoering; we noemen dit verticale differentiatie. Bij verticale differentiatie ontstaan hiërarchische lagen.

4.2 Verticale differentiatie (volgens van Krimpen 2003)

Verticale differentiatie: afsplitsing van coördinerende en planningselementen naar aparte, 'hogere' functies.

De organisatorische vormgeving op dit verticale aspect, dat altijd op enigerlei wijze de sturing van werkzaamheden behelst, kent –vrij naar Mintzberg- zes varianten:

- Onderlinge afstemming. Uitvoerenden overleggen rechtstreeks, formeel of informeel.
- Rechtstreekse leiding. Een manager geeft rechtstreeks aanwijzingen en instructies of bewaakt in elk geval, eventueel ook via werkoverleg en functioneringsgesprekken, de voortgang en de kwaliteit van de werkzaamheden.
- Standaardisatie van werkzaamheden. Werkzaamheden worden vooraf gespecificeerd en genormeerd; vastgelegd in procedures en handboeken. In het kader van kwaliteitszorg is dit actueel, ook bij facilitaire activiteiten. Automatisering (allerlei formats op netwerken etc) maakt op deze lijn meer mogelijk.
- Standaardisatie van resultaten. Dit is uiteraard vooral gericht op inspecties achteraf en kan betrekking hebben op productspecificaties, financiële criteria, kwaliteitscriteria, klanttevredenheid en andere scores.
- Standaardisatie van kennis en vaardigheden. Professionals hebben via een 'gecertificeerde' standaardopleiding de kennis, de vaardigheden en de normen in hun uitrusting en controleren als het ware zichzelf. Bekendste voorbeeld zijn de medische beroepen.
- Standaardisatie van normen. Hiermee wordt bedoeld dat organisatieleden gelijkgericht handelen uit hoofde van gemeenschappelijke cultuur: een verinnerlijkt stelsel van waarden en normen. Het meest extreme is de religieuze orde.

Werkstructurering:

- Taakverruiming (horizontaal) of cyclusverlenging: een breder takenpakket op hetzelfde niveau, ofwel minder vergaande differentiatie.
- Taakverrijking (verticaal): het toevoegen van bestanddelen op een hoger niveau, bijvoorbeeld in de sfeer van coördinatie.
- Taakroulatie: mogelijkheden om onderling van taken te wisselen; dit brengt de gewenste variatie binnen functies en maakt bovendien processen minder kwetsbaar voor uitval.

4.3 Horizontale differentiatie

Van horizontale differentiatie wordt gesproken wanneer de uit te voeren taken worden verdeeld over verschillende afdelingen, we noemen dit ook wel taakspecialisatie.

Horizontale verbijzondering volgens van Krimpen (2003):

Hierbij gaat het in eerste instantie om de manier waarop een bedrijfsproces is onderverdeeld in afzonderlijke deeltaken, in functies. De twee belangrijkste opties voor het oriënteren zijn:

- Functiespecialistisch: taakverdeling geschiedt naar deelhandelingen van specialistische, gelijksoortige aard. Het meest extreme voorbeeld wordt gevormd door de zeer specialistische en kort cyclische handelingen die aan een lopende band voortdurend worden herhaald.

- **Functie- integraal:** functies en/of afdelingen worden, meer allround, georiënteerd op het vaardigen van een volledig product en/of alle leveringen voor een bepaalde markt, regio of soms een combinatie daarvan.

Mate van heterogeniteit: wanneer een homogene markt een homogeen product vraagt, zal doorgaans een functie specialistische oriëntatie voor de organisatie voor de hand liggen.

Een heterogene omgeving daarentegen, te meer wanneer daarin ook nog sprake is van veranderlijkheid, zal eerder een organisatie opleveren die functie-integraal is georiënteerd.

4.4 Coördinatie

Taakverdeling over individuen of groepen brengt met zich mee dat coördinatie benodigd is tussen de onderling samenhangende werkzaamheden. Om dit coördinatieprobleem op te lossen worden coördinatiemechanismen toegepast:

- **Standaardisatie van waarden:** binnen de organisatie wordt hetzelfde stelsel van overtuigingen gedeeld. Dit coördinatiemechanisme komen we tegen in kerken en andere ideële organisaties zoals het Leger des Heils of Greenpeace (Adhocratie).
- **Directe supervisie:** in dit geval wordt veelal door de directeur/ eigenaar aanwijzingen gegeven hoe het werk moet worden uitgevoerd. Deze vorm van coördinatie zien we veel bij directeur/ eigenaar – bedrijven (eenmanszaak).
- **Standaardisatie van werkzaamheden:** de werkzaamheden kunnen genormeerd worden, waardoor het management kan bijsturen op basis van normen of performance indicators (machine bureaucratie)
- **Standaardisatie van output:** wanneer er minder afhankelijkheid bestaat tussen afdelingen is het moeilijk om de output te standaardiseren. De markten en de producten van de divisies zijn anders. Het enige dat wordt afgesproken is dat de ene zich bezighoudt met het ene product en de andere met het andere product (divisie structuur).
- **Standaardisatie van vaardigheden:** in kennisintensieve organisaties die complexe maar routinematige werkzaamheden uitvoeren, is het mogelijk om te coördineren door standaardisatie van vaardigheden van medewerkers. Op deze wijze worden taken en werkzaamheden verdeeld en wordt voorkomen dat men in elkaars vaarwater komt te zitten.
- **Onderling overleg:** innovatieve organisaties kunnen hun werk alleen maar afstemmen op elkaar door onderling overleg, complex werk, waardoor veel specialisten noodzakelijk zijn, maar men ook voortdurend aan unieke opdrachten werkt waardoor standaardisatie niet mogelijk is.
- **Spel om de informele macht:** dit is het coördinatiemechanisme dat functioneert binnen politieke partijen of maatschappelijke instellingen. Hier worden voortdurend tijdelijk coalities gesloten (project organisatie).

4.5 Structuurvormen

De formele structuur voor een facilitaire organisatie valt niet te destilleren uit een 'handboek-voor-de-ondernemer'. De formele structuur moet worden afgeleid uit de strategie van de facilitaire organisatie, ofwel uit de wensen die er bestaan over het functioneren van de organisatie. Om aan deze wensen te vorm te geven, kan een keuze worden gemaakt uit vier structuurvormen, zie figuur 3.

Figuur 3: vier structuur vormen voor (facilitaire) organisaties

Product gericht	ICT	Huisvesting	Services	Onderhoud
Markt gericht	Hoofd kantoor	Fabrieken	Buitendienst	Boor platforms
Functioneel gericht	Klanten service	Inkoop	Account management	Administratie
Geografisch gericht	Noord	Oost	Zuid	West

- **De productgerichte structuur:** bij de productgericht structuur worden alle disciplines die nodig zijn voor het maken en leveren van een bepaalde groep producten en diensten ondergebracht in één eenheid. De structuur is met name geschikt voor organisaties die complexe en snel wijzigende producten en diensten leveren.
- **De marktgerichte structuur:** levert net als de productgerichte structuur complete eindproducten af. Dit in tegenstelling tot de hierna te bespreken functionele structuur. Uitgangspunt bij de marktgerichte structuur is dat verschillende markten of doelgroepen op verschillende manieren moeten worden benaderd. Door te kiezen voor een marktgerichte structuur ontstaat specialistische kennis over een bepaald marktsegment en kunnen producten en diensten op grond daarvan adequaat worden afgestemd op de doelgroep. Een nadeel van deze structuur is dat het afbakenen van markten niet altijd eenvoudig is, hetgeen kan leiden tot conflicten tussen de verschillende eenheden binnen de facilitaire organisatie.
- **De functionele structuur:** hier vindt de verdeling van taken bevoegdheden en verantwoordelijkheden plaats op basis van de soort bijdragen die worden geleverd (vak, discipline). De functionele organisatie wordt vaak aangetroffen bij facilitaire organisaties die sterk zijn gericht op efficiency en minder op flexibiliteit en klantgerichtheid. Een nadeel van deze structuur is dat het moeilijk is één afdeling eindverantwoordelijk te maken voor een compleet product of dienst omdat er een groot aantal afdelingen is betrokken bij het leveren van producten en diensten.
- **De geografische structuur:** wanneer als selectie criterium voor de verdeling van taken een regio wordt gekozen. Het nadeel van deze structuur is het ontstaan van de al eerder genoemde parochiecultuur. Het voordeel is dat de dienstverlening direct kan worden afgestemd op de persoonlijke leef- en denkwereld van de lokale klanten.

4.6 Hoe kan dit toegepast worden op Dienst Regelingen?

In figuur drie worden verschillende structuren aangegeven waar een facilitaire organisatie aan kan voldoen. Aangezien de producten en de functies van de primaire organisatie van Dienst Regelingen zijn verdeeld in geografische locaties, is de structuur van de organisatie makkelijk te bepalen. Zoals in hoofdstuk twee al werd vermeld, speelt de primaire organisatie een grote rol bij de indeling van de facilitaire organisatie. Maar bij de indeling van de facilitaire dienst is het mogelijk om een ander structuur aan te houden om zo van de juiste voordelen te profiteren.

Uit het Organisatie- en Fusieplan kwam naar voren dat Dienst Regelingen klantgerichter moet werken en efficiënter zijn dan in de huidige situatie. In de beschrijving van de functionele structuur worden deze begrippen ook genoemd, alsmede het begrip flexibiliteit, wat wel nodig is, in verband met de verschillende locaties van de facilitaire organisatie. Als nadeel bij deze structuur wordt genoemd dat de eindverantwoordelijkheid moeilijk te plaatsen is, omdat er teveel afdelingen bij betrokken zijn. Een oplossing kan zijn om het facilitaire frontoffice controle te laten uitvoeren op de diensten die zijn geleverd. Hiermee is tevens het facilitair frontoffice eindverantwoordelijk naar de klant toe.

Dienst Regelingen ligt verspreid over heel Nederland en dit kan coördinatie problemen opleveren. Om een goede dienstverlening te bieden aan de klanten van de facilitaire organisatie is goede coördinatie nodig. Het is hierboven al genoemd, de facilitaire organisatie moet klantgericht werken, dus is er een goede coördinatie nodig om de dienstverlening klantgericht en kwalitatief goed te houden. Het coördinatiemechanisme standaardisatie van vaardigheden is hier dus van toepassing om de kwaliteit van de dienstverlening te coördineren.

De verschillende diensten moeten gedifferentieerd te worden over de locaties en de medewerkers. Hierbij moet onder andere op gelet worden of de managers van de facilitaire organisatie geen te grote span of control krijgen. Nadat bepaald is hoe de diensten verdeeld zijn over de vestigingen, moet er gekeken worden hoe de diensten gedifferentieerd dienen te worden.

5. Het 7S model van McKinsey

In het artikel van Joost Alting over implementatie sprak me erg aan. Daarom is het artikel opgenomen in het verslag van het literatuuronderzoek. Het artikel is te gebruiken bij de implementatie van de plannen voor de inrichten van de facilitaire organisatie. Eerst wordt het artikel beschreven en daarna wordt de theorie toegepast op Dienst Regelingen.

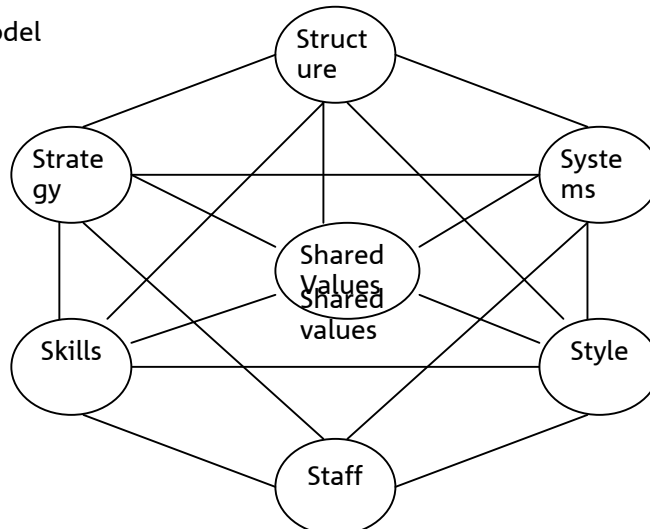
Bron:

Alting, J.: Niet alleen maar succes Waarom implementaties soms mislukken. In Facto Magazine, Nummer 10, 2003 p. 32-35

5.1 Het model

Het 7S model van Pascale, Peters en Waterman, medewerkers van McKinsey. Dit model gaat er vanuit dat de volgende zeven factoren elkaar beïnvloeden en met elkaar verbonden moeten zijn.

Figuur 4: het 7S model



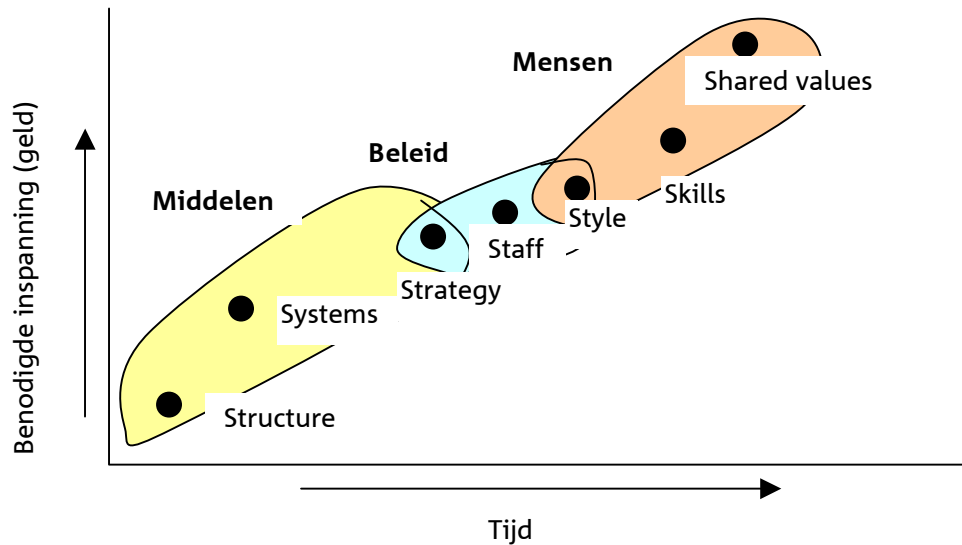
Uitl

- **Shared values:** het gaat hier om de bedrijfsopvatting, de bedrijfscultuur, de identiteit. De shared values staan bewust in het centrum.
- **Style:** Heeft betrekking op de managementstijl, het gaat om de wijze waarop de manager zijn medewerkers behandelt en de manier waarop mensen met elkaar omgaan.
- **Skills:** Onder skills wordt de mix van sterke, competitieve en zwakke vaardigheden van zowel de medewerkers als de organisatie verstaan. Zeg maar die zaken waar de organisatie onbewust bekwaam in is.
- **Staff:** Het betreft hier de profielen van management en medewerkers. Zaken als werving en selectie, opleidings- en doorstroommogelijkheden, beloning en motivatie spelen hierbij een rol.
- **Strategy:** Het gaat hier om duidelijk gestelde doelen, waarbij wordt aangegeven met welke middelen de organisatie deze doelen wil bereiken.
- **Structure:** De structure heeft betrekking op de inrichting van de organisatie. De organisatiestructuur en organogram zijn hier de kernwoorden.
- **Systems:** Deze S omvat meer dan alleen de systemen. Ook de werkwijze en procedures vormen een belangrijk onderdeel.

5.2 Samenhang van de 7 factoren:

De zeven factoren beïnvloeden elkaar en hangen met elkaar samen. Dat wil niet zeggen dat ze van gelijke orde zijn als gekeken wordt naar veranderbaarheid. Er zijn factoren waar veel meer veranderingsinspanning en moeite voor moet worden gedaan dan andere. En hoe groter de inspanning is hoe langer ook het tijdsbestek dat nodig is om de verandering te verwezenlijken. Tevens kunnen de zeven factoren in drie hoofdgroepen worden ondergebracht. Structures en systems zijn beiden relatief snel en met een redelijk geringe investering te beïnvloeden. Zij vallen in de groep middelen. Om staff te veranderen is al duidelijk meer tijd en inspanning nodig. Staff valt in het cluster beleid. Om skills en shared values te veranderen of te beïnvloeden is een grote inspanning nodig en deze verandering kost geld. Het gaat hier dan ook om de groep mensen. Strategy en style bevinden zich op het snijvlak van twee clusters. Zo heeft strategy wat te maken

met de groep middelen, maar ook met beleid. Style heeft betrekking op mensen en beleid. De groep middelen is gemakkelijker en sneller te veranderen of te beïnvloeden dan de groep beleid. Deze groep is op haar beurt weer gemakkelijker en sneller te veranderen dan de groep mensen. De relatie en samenhang is weergegeven in figuur 5.



Facilitaire bedrijven doorlopen – net als andere organisaties – verschillende ontwikkelingsstadia. Op dit moment kunnen vier fasen worden onderscheiden en worden de contouren van een vijfde fase zichtbaar.

- Fase 1: de productgerichte fase, het product staat centraal.
- Fase 2: de procesgerichte fase, de levering van producten moet efficiënter vandaar dat goede stroomlijning van het proces centraal komt te staan.
- Fase 3: klantgerichte fase, niet het facilitair bedrijf, maar de klant bepaald de dienstverlening. De producten en diensten catalogus doet zijn intrede. Tevens ontstaan een front – backoffice en de afdelingsoverschrijdende contacten nemen toe. De modulair opgebouwde FMIS'en worden in deze fase belangrijker.
- Fase 4: keten gerichte fase, de neiging is om als Facilitair Bedrijf steeds minder zelf te doen. Het Facilitair Bedrijf wordt regisseur. Van belang daarbij zijn contractmanagement en het afsluiten en nakomen van service levels.

5.3 Ontwikkelingsstadia

De implementatie van een FMIS kan onderverdeeld worden in drie categorieën. De eerste omvat een vervanging van een reeds bestaand systeem. Categorie twee is een gevolg van een verandering van het Facilitair Bedrijf en bij categorie drie is de implementatie de oorzaak van een verandering. In het eerste geval blijft het Facilitair Bedrijf in dezelfde fase zitten. In principe kun je deze situatie vergelijken met de vervanging van Word Perfect door Word. Met andere woorden de verandering beperkt zich tot de middelen en zal dus relatief snel tegen relatief lage kosten kunnen worden doorgevoerd (structures en systems). Het kan ook zijn dat de visie en strategie van het facilitair bedrijf verandert en dat die wijziging betekent dat het overgaat naar een andere fase. De impact hiervan is veel groter.

Tevens moet worden bekeken of de wijziging ook consequenties heeft voor shared values, de bedrijfscultuur. Een onderdeel van deze verandering is dan de implementatie van een FMIS. Belangrijk is om ast te stellen of de implementatie een relatief eenvoudige verandering betreft of dat deze onderdeel is van een bredere verandering of als breekijzer gaat fungeren. Bij de laatste twee is het van belang om te bepalen op welke van de zeven factoren de verandering betrekking heeft.

In het geval de implementatie onderdeel is van een verandering dan zullen deze factoren worden bepaald door het veranderingsproject.

Er zal ook moeten worden aangegeven hoe deze factoren de verandering vorm geven en waarom ze bij de verandering een rol spelen (categorie 3). Dit zorgt ervoor dat projectgroep, stuurgroep en opdrachtgevers het gewicht van de implementatie inzien.

Het gaat fout op het moment dat een implementatie van categorie 2 of 3 als categorie 1 wordt aangepakt. Met andere woorden: veel van de implementaties die mislukken houden zich veel te eenzijdig met één of enkele van de zeven aspecten bezig.

Kortom, als in het implementatieplan en tijdens de implementatie aandacht wordt besteed aan de categorie implementatie en de zeven factoren, dan kun je spreken van een evenwichtige implementatie. Een evenwichtige implementatie geeft de meeste kans van slagen. Het schema vergroot het inzicht over de doorlooptijd en benodigde financiële middelen.

5.4 Hoe kan dit toegepast worden op Dienst Regelingen?

Tijdens de invoering van het nieuwe beleid gaan er veel dingen veranderen met betrekking tot de verschillende factoren van de organisatie. Om dit soepel te laten verlopen dient er rekening gehouden te worden met de mate van intensiteit die nodig is om de factoren te veranderen. Er moet dus veel aandacht besteed worden aan het schrijven van het implementatieplan.

Wat betreft de facilitaire organisatie van Dienst Regelingen veranderen de shared values van het bedrijf. Er moet klantgerichter gewerkt worden, flexibeler en efficiënter. Dit heeft gevolgen in de uitvoering van de diensten die de facilitaire organisatie levert. De Style verandert ook, omdat er andere managers komen die gericht zijn op de klantgerichtheid, flexibiliteit en de efficiency, dit zal ook gevolgen hebben voor de managementstijl waarmee leiding wordt gegeven. Skills is een onderdeel dat een beetje gaat veranderen, omdat er andere skills voor nodig zijn om voor de gehele Dienst Regelingen faciliteiten te organiseren. Deze drie factoren die gaan veranderen vallen alledrie onder het kopje mensen uit figuur 5. Het kopje mensen heeft de langste tijd en inspanning nodig om te veranderen. Dit zijn dus de onderdelen waar al aan gewerkt moet worden lang voor het fusieproces. Het is een mogelijkheid om de mensen te trainen en informeren over de nieuwe situatie en aangeven waarom dit moet veranderen. Dit kan ervoor zorgen dat de veranderingen eerder worden aangenomen door het personeel.

De Staff van Dienst Regelingen is samengesteld uit de medewerkers van de verschillende diensten van het Ministerie. Omdat de diensten samengaan en omdat er een reorganisatie gaat plaatsvinden, is het duidelijk dat de staff ook gaat veranderen. Met de drie nieuwe key woorden klantgerichtheid, flexibiliteit en efficiency wordt de strategie natuurlijk ook veranderd. De staff, strategie en de style maken deel uit van het kopje beleid. Dit is makkelijker te veranderen dan de kop mensen. Toch moet hier ook voldoende aandacht aan besteed worden om ervoor te zorgen dat de veranderingen goed worden doorgevoerd.

Het laatste kopje bestaat uit Structure, Strategie en Systems, deze zijn het makkelijkst te veranderen en worden ook als eerste uitgevoerd in het fusieproces. De systems, of te wel de procedures die veranderen in de nieuwe Dienst Regelingen. Tevens wordt de structuur van de organisatie veranderd ten opzichte van de huidige situatie.

Met betrekking tot de facilitaire organisatie wil men groeien van een productgericht facilitaire organisatie naar een klantgerichte organisatie. In het artikel wordt verteld dat hier de frontoffice en de product/diensten catalogus hier zijn intrede doen en dit zijn belangrijke instrumenten om de klant zo goed mogelijk te informeren en niet laten merken dat er veranderingen plaatsvinden.

Wat uit deze kleine analyse naar voren komt is dat de verandering die plaatsvindt van een categorie 3 is omdat alle 7 aspecten veranderen. Hier moet dus veel aandacht aan besteed worden voor, tijdens en na de fusie. Tijdens het implementatieplan van de facilitaire organisatie van de Dienst Regelingen moet dit verder uitgewerkt worden.

6. Shared Service Centrum, concentratie van ondersteunende processen

In dit hoofdstuk komen verschillende visies op het Shared Service Centrum naar voren. Deze visies komen uit verschillende artikelen uit vakbladen en van internet. Ook in dit hoofdstuk worden eerst de verschillende visies beschreven en daarna wordt dit toegepast op Dienst Regelingen.

Bronnen:

Ytsma, W. : Shared Service Centrum Concentratie van ondersteunende processen. In: Facto Magazine. Nummer 11, 2003 p. 12-14

Ernst & Young: International Investment Update, Uitbesteden: Van risicobeheersing naar waarde creëren. In International Location Advisory Services Jaargang 3, nummer 2/3 2002.
(http://www.ey.nl/download/publicatie/ILAS_IJU_02_03_2002.pdf)

Hofland, M., Schut, J.: Shared services, van kostenreductie naar verhoging van het reactievermogen In Face to Face, Nummer 2, 2003 p.42- 44
(<http://www.cgey.nl/resources/mark+hofland+jurgen+schut+-+shared+services.pdf>)

6.1 Definitie van Shared service centrum

Professor dr. P. Ribbers definieert de term Shared Service Centrum als volgt: Simply defined, the standardisation and concentration of common administrative functions and transactional processes. In een SSC worden verschillende ondersteunende diensten samengevoegd in een nieuwe unit.

Een interessante invalshoek is wat men de waardeketen noemt. Een waardeketen kunnen we zien als een soort ketting met schakels waarbij iedere schakel iets van waarde toevoegt aan het geheel. Laten we deze fraaie metafoor los op bedrijven dan zien we het volgende. Ieder bedrijfsonderdeel voegt namelijk iets aan het geheel van het bedrijf toe: een stuk extra waarde waardoor het geheel meer is dan de delen. Laten we deze gedachte nu eens los op een SSC. De waarde keten wordt in mootjes gehakt en de dienstverlenende processen worden geconcentreerd in een centrum. De losse elementen worden samengesmeed tot een geheel. Als zodanig vormen ze een stevige schakel in het totaal van bedrijfsproces onder de titel shared service.

6.2 Centrale hiërarchie

We kunnen hierbij twee begrippen gebruiken, namelijk concentreren en centraliseren. Centraliseren vertaalt men als het aansturen van processen vanuit het centrum van de organisatie op basis van centrale hiërarchie. Dat wil zeggen dat de centrale organisatie de ondersteuning uit de diverse divisies, business units of afdelingen naar zich toetrekt en bestuurt. Een centrum dat geleid wordt vanuit de centrale hiërarchie, leidt tot sterke behoefte aan vrije winkelning en een verhevigd wij/zij gevoel. Vaak heeft men bij gecentraliseerde processen veel aandacht voor controle en rapportage met het risico van verlies van aandacht voor de inhoud van het proces en dus de kwaliteit.

Het concentreren van diensten betekent dat we de secundaire processen bij elkaar brengen om deze te verbeteren en de schaalgroottes te benutten. Concentreren is samenvoegen van bedrijfsonderdelen om krachten te bundelen. Het meest bepalende element bij de samenvoeging van de secundaire processen is de gemeenschappelijkheid of het 'delen' van diensten. Delen impliceert dat er een gezamenlijkheid is in het aanwenden van de ter beschikking gestelde middelen.

De verschillende business units delen hun middelen en hebben daarmee gelijkwaardige zeggenschap over de aard en inhoud van het centrum en haar dienstverlening. Dit noemt men ook wel het beginsel van subsidiariteit.

6.3 Voor- en nadelen

Algemeen geformuleerd gaat het de organisatie om continuïteit van de bedrijfsvoering en dus het goed benutten van de schaarse middelen. Het benutten van schaalgrootte is daartoe een instrument. Een SSC heeft in dit kader onder andere de volgende voordelen:

- Focus van de corebusiness op strategie en uitvoering van het primaire proces.
- Focus van de ondersteuning op haar rol in de waardeketen beter definiëren en toerusten en dus de klant beter ondersteunen.
- Verminderen van de kwetsbaarheid.
- Introductie nieuwe technieken en methoden.
- Betere beheersbaarheid van de processen.
- Transparantie van administraties.
- Verbetering van de kwaliteit van het productieproces.
- Waarborg van flexibiliteit.
- Kostenbeheersing en kostenreductie.

Natuurlijk zijn er ook nadelen:

- Verlies van directie beïnvloeding op de ondersteunende diensten door de businessunits of afdelingen zelf.
- Verlies van eigen expertise in de businessunit of afdeling.
- Een strakker regime als het gaat om aanleveren van gegevens.
- Risico van bureaucratie.
- Identiteitsverlies door grootschaligheid.

6.4 Shared Services volgens Hofland en Schut

De kern van een Shared Service Centre (SSC) is het samenvoegen van processen en functies die daarvoor lokaal uitgevoerd werden. Dat samenvoegen kan fysiek gebeuren, dus in een gebouw ergens centraal, dan wel virtueel op procesniveau via IT-toepassingen. Meestal zijn Shared Service Centres geconcentreerd op een beperkt aantal locaties en leunen ze voor de uitvoering van hun werkzaamheden zwaar op moderne IT-toepassingen.

Nagenoeg alle organisaties die een sharedservicesstrategie volgen, noemen kostenverlaging en verbetering van de kwaliteit van de interne dienstverlening als belangrijke drijfveren.

De implementatie van een shared services betekent vaak een omvangrijke investering in mensen, systemen en processen. Uit de praktijk blijkt de terugverdientijd meestal anderhalf tot drie jaar te bedragen. Daarnaast is de implementatie van shared services een complexe veranderingstraject, omdat veel aspecten in organisatie worden geraakt en het ook een omvangrijke verschuiving van activiteiten en mensen betekent.

In de besluitvorming en ook in de grote hoeveelheid publicaties wordt nauwelijks aandacht gegeven aan de positieve invloed van shared services op het reactievermogen van de organisatie. Als we daar wat preciezer naar kijken, dan zien we bijvoorbeeld dat door de sterkere gerichtheid op de markt in plaats van op de ondersteunende processen, signalen uit die markt sneller herkend en vertaald kunnen worden in strategische en commerciële acties. Ook de verbeterde transparantie in de besturing van de organisatie is van belang, waardoor de effectiviteit van besturing en daarmee de slagkracht toeneemt. Tot slot vermindert de complexiteit en doorlooptijd van veranderingen in de ondersteunende processen, omdat deze immers op één plek in de organisatie doorgevoerd behoeven te worden en niet op meerdere.

6.5 Shared Service Centre volgens Ernst & Young

Mede door de belangstelling voor uitbesteding van bedrijfsactiviteiten en de daarmee gepaard gaande groei van het aantal samenwerkingsrelaties, tussen organisaties, ontstaan gespecialiseerde centra voor specifieke diensten. Hierbij moet bijvoorbeeld gedacht worden aan R&D vestigingen, logistieke centra alsmede Shared Service Centres (SSC) en Contact Centres (CC).

Op dit moment is de inschatting dat 95% van de SSC in eigendom is van de moederonderneming. Veelal worden op basis van Service Level Agreements de uitbestede activiteiten uitgevoerd. Slechts 5% van de SSC activiteiten is daadwerkelijk overgedragen aan een andere partij.

6.6 Hoe kan dit toegepast worden op Dienst Regelingen?

Dienst Regelingen is als het ware een Shared Service Centre van het ministerie LNV, maar ook deze dienst heeft een ondersteunende afdeling nodig. De facilitaire organisatie van Dienst Regelingen wordt gevormd uit de verschillende facilitaire afdelingen van de verschillende vestigingen. Omdat de verschillende vestigingen nog steeds verschillende leveranciers hebben kan er in het begin nog

geen uniform beleid gevormd worden. Om dit in de toekomst wel te verkrijgen, is het misschien een mogelijkheid om te streven naar een Shared Service Centre. Hierdoor komt er een uniform beleid ten opzichte van de facilitaire dienst. Hierdoor kan Dienst Regelingen van de voordelen van een centraal beleid en de voordelen van een Shared Service Centrum profiteren.

De vestigingen die na de fusie Dienst Regelingen gaan heten, hebben nu een verschillend beleid voor de ondersteunende diensten. De ene vestiging krijgt meer diensten van IFA dan de andere vestiging. Hierdoor is er onderling verschil tussen de vestigingen en dit kan problemen opleveren tijdens de fusie of na de fusie omdat gedacht kan worden dat de vestigingen voorgetrokken worden of speciaal behandeld. Om tegenstrijdigheden te voorkomen en mogelijke problemen tussen de medewerkers van de vestigingen, is het aan te raden om een uniform beleid aan te houden binnen de Dienst Regelingen. Een Shared Service Centre is hier een tool voor.

Wanneer de nadelen van een centraal beleid en de nadelen van het Shared Service Centre (voor de organisatie van Dienst Regelingen) zwaarder wegen dan de voordelen is het af te raden om te kiezen voor een Shared Service Centre.

Wanneer er overgegaan wordt op het invoeren van een Shared Service Centre is het aan te bevelen om de techniek in het vorige hoofdstuk te gebruiken om een plan te maken voor de invoering. Er zijn namelijk bij de invoering van het Shared Service Centre vele factoren die veranderen. Wanneer genoeg aandacht wordt besteed aan de verschillende factoren, is de kans van slagen groter, het succes van het Shared Service Centre groter en worden de voordelen van het Shared Service Centre groter.

7 Op weg naar de ideale situatie, inbesteden, uitbesteden of...?

In dit artikel worden verschillende voor en nadelen gegeven van het uitbesteden van diensten en het in eigen beheer uitvoeren. Deze worden ook in dit hoofdstuk besproken. Daarna wordt er gekeken hoe dit toegepast kan worden op Dienst Regelingen.

Bronnen:

Koenen, R.: Op weg naar de ideale situatie Inbesteden, uitbesteden of...? In Facto Magazine, Nummer 10, 2003 p. 16-17

Krimpen, J. van: Facility Management in perspectief. Het organiseren van maatwerk in facilitaire dienstverlening. Alphen a/d Rijn, Kluwer 2003. ISBN 90 13 00043 6

7.1 Voor- en nadelen van: 'alles in eigen beheer'

Voordelen:

- Betrokkenheid personeel is groter
- Flexibel inzetbaar
- Vaak goedkoper (geen BTW)

Nadelen van alles in eigen beheer:

- Bij een hoog ziekteverzuim kost het borgen van continuïteit veel geld.
- Afhankelijk van de snelheid van de managementinformatie, in principe alleen budgettair correctief (achteraf) te handelen.
- Span of control bij een platte organisatie kan te groot zijn.
- Ontslagbescherming is vaak zo stringent en in het voordeel van de werknemer dat dit ten kost gaat van de pro-activiteit.
- Inschaling vaak te star, te weinig mogelijkheden voor loon naar werken.

7.2 Voor- en nadelen van: 'alles uitbesteden'

Voordelen:

- Back to core business, weinig rompslomp.
- Budget vooraf vastgesteld, dus geen overschrijding.
- Grote organisaties beschikken vaak over een groot kenniscentrum.
- Makkelijk te managen (als de manager in dienst is van de organisatie).

Nadelen van alles uitbesteden:

- BTW heffing.
- Verantwoording blijft bij de opdrachtgever.
- Vaak veel overhead van de ingehuurde organisatie.
- Vaak weinig binding met de organisatie.
- In principe weinig flexibel.
- Bij het uitbesteden van een bestaande dienst een vaak duur sociaal plan.

7.3 De beste variant?

Een combinatie van alles in eigen beheer uitvoeren en alles uitbesteden, aangevuld met de volgende zaken, leidt tot de meest optimale en effectieve verhouding. Wil je binnen deze variant zaken als kwaliteit en continuïteit borgen, dan moet je een stap verder gaan dan alleen de klant leverancier relatie. Het Partner in Business Concept biedt hierop uitkomst. In kort komt het erop neer dat twee partijen besluiten langdurig samen te werken. De twee partijen gaan een samenwerking aan waarin zaken als risico en investeringen kunnen worden gedeeld. Het concept speelt in op de drie opties en matcht de best mogelijke combinaties. In het concept, dat volledig is toegesneden op de organisatie, zijn de volgende aspecten vastgelegd:

- Waarom gaan zij samen werken, wat is het doel en de meerwaarde?
- Hoe ziet de organisatievorm eruit?
- Wie zijn de partners, wat is hun corebusiness?

- In welke juridische constructie gaan we een verbintenis aan?
- Hoe zijn de verantwoordelijkheden verdeeld?
- Welke voordelen moet deze samenwerking opleveren?
- Wat zijn de plichten en rechten van de partners?
- Wat zijn de ontsnappings- en boeteclausules?
- Waar en wanneer vindt er een evaluatie plaats?

7.4 Uitbesteden (volgens van Krimpen 2003)

De voordelen worden in het algemeen gezien in:

- Goedkoper door specialisatie, grootschaligheid en het veelal lagere salarisniveau van het uitvoerende personeel.
- Betere kwaliteit, wederom op basis van specialisatie.
- Ontlasting van het management.
- Grotere flexibiliteit door de mogelijkheid bij veranderende omstandigheden contracten aan te passen.

Nadelen van uitbesteding zijn als volgt:

- Nadelen voor personeel met betrekking tot primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden.
- Extra (management)kosten voor het controleren van kosten en kwaliteit van de ingehuurde dienstverlening.
- Meer partijen in het samenspel, zodat de kans op communicatiestoornissen toeneemt.
- De noodzaak van juridische deskundigheid in de interne beheerorganisatie in verband met contractuele haken en ogen.
- Risico's ten aanzien van het weglekken van hoogwaardige bedrijfsinformatie via personeel van buiten.

De nadelen en risico's van uitbesteding in de context van riskmanagement zijn als volgt:

- Structurele belangtegenstellingen op strategisch niveau, variërend van financieel tot personeel, bijvoorbeeld vertrouwelijkheid.
- Het op termijn ontstaan van over-afhankelijkheid en daarmee ook escalatie van kosten.
- Loyaliteitsproblemen bij ingezet personeel: loyaliteit en toewijding zijn moeilijk te realiseren voor het inhurende bedrijf.
- Kwetsbaarheid met betrekking tot veiligheid en beveiliging
- Achterblijven van training, scholing en ontwikkeling.
- Minder controle op roosters, planning en kwaliteit.

Opvallend is overigens dat er in de literatuur doorgaans stilzwijgend van wordt uitgegaan, dat het al dan niet uitbesteden van facilitaire activiteiten geen consequenties zou hebben voor de organisatiestructuur van het bedrijf. Het uitbestede onderdeel wordt blijkbaar geacht zonder meer te kunnen worden ingepast in de bestaande structuur.

Aan deze opmerking moet gedacht worden wanneer de verschillende vestigingen en diensten samenwerken. Hiervan moet ook niet uitgegaan worden dat ze moeiteloos met elkaar kunnen samenwerken. Er zullen cultuur en structuur verschillen zijn tussen de verschillende organisaties.

7.5 Waarom is dit van belang voor Dienst Regelingen?

Dit is van belang voor LASER, omdat de verschillende vestigingen allemaal een eigen facilitaire organisatie hebben en deze samengevoegd moeten worden tot 1. Hierbij komt naar voren dat de sommige vestigingen hun diensten moeten uitbesteden aan andere vestigingen.

Tevens is er sprake van het afnemen van diensten van IFA, de facilitaire organisatie van het ministerie. Dit heeft tot gevolg dat er weer andere vestigingen ook diensten moeten uitbesteden aan de facilitaire organisatie van het ministerie.

7.6 Hoe kan dit toegepast worden op Dienst Regelingen?

Er moet nagegaan worden wat de nadelen van het uitbesteden betekenen voor Dienst Regelingen. Wanneer deze nadelen in beeld gebracht zijn, kan er gekeken worden naar wat er gedaan kan worden om de nadelen, van het uitbesteden van de diensten aan IFA en andere externe leveranciers zo beperkt mogelijk blijven.

Nadelen van het uitbesteden voor Dienst Regelingen:

Hier wordt per nadeel dat hierboven genoemd wordt, gekeken welk effect dit heeft voor Dienst Regelingen.

- Nadelen voor personeel met betrekking tot primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden, dit is een nadeel voor het personeel van de leverancier en niet voor Dienst Regelingen.
- Extra (management)kosten voor het controleren van kosten en kwaliteit van de ingehuurde dienstverlening dit is een nadeel dat blijft bestaan, maar ook in de oude situatie was dit al van toepassing, dus zal dit door het management niet opgemerkt worden. Om dit te voorkomen, kan er een extra controle functie bij het front office neergelegd worden. Of er kan met stagiaires gewerkt worden om de kosten te drukken. Tevens kan gekeken worden of de werknemer (en dus de klant van de diensten) betrokken kan worden bij het monitoren van de kwaliteit van de geleverde dienstverlening door externe diensten.
- Meer partijen in het samenspel, zodat de kans op communicatiestoornissen toeneemt, dit kan een groot probleem worden omdat er met verschillende vestigingen gecommuniceerd moet worden. Hier dient veel aandacht aan besteed te worden tijdens het fuseren, om de communicatie zo goed mogelijk te krijgen.
- De noodzaak van juridische deskundigheid in de interne beheerorganisatie in verband met contractuele haken en ogen. Voor de contracten die gesloten worden met externe leveranciers en het contract/regeling met IFA moet goed gedefinieerd worden.
- Risico's ten aanzien van het weglekken van hoogwaardige bedrijfsinformatie via personeel van buiten. Dit is een probleem, wanneer er met externe diensten wordt gewerkt, wanneer er met de diensten van IFA wordt gewerkt is hier minder gevaar voor.
- Structurele belangtegenstellingen op strategisch niveau, variërend van financieel tot personeel, bijvoorbeeld vertrouwelijkheid. Dit kan problemen veroorzaken wanneer er een met diensten van buiten LNV wordt gewerkt. Tijdens de contractbesprekingen moeten duidelijke afspraken gemaakt worden tussen de twee partijen om te voorkomen dat dit een probleem wordt.
- Het op termijn ontstaan van over-afhankelijkheid en daarmee ook escalatie van kosten. Eigenlijk is dit al van toepassing bij LASER Den Haag bij het consumeren van de diensten van IFA. Om dit te voorkomen voor Dienst Regelingen dienen er goede afspraken gemaakt te worden en moet er gewerkt worden met SLA's om niet afhankelijk te zijn van de kwaliteit die door IFA geleverd wordt, maar zelf de eisen kunnen stellen.
- Loyaliteitsproblemen bij ingezet personeel: loyaliteit en toewijding zijn moeilijk te realiseren voor het inhurende bedrijf. Voor de diensten die van de externe leveranciers komen is dit een probleem; een manier om dit te voorkomen is om de werknemers van de externe diensten te betrekken bij de organisatie.
- Kwetsbaarheid met betrekking tot veiligheid en beveiliging, dit is te voorkomen door goede afspraken te maken met de uitvoerende diensten en de diensten verantwoordelijk te stellen. Met interne controle kan een groot deel van dit voorkomen worden.
- Achterblijven van training, scholing en ontwikkeling. Wanneer in de SLA's beschreven staat dat het personeel een bepaalde opleiding dient te hebben, dan is dit probleem te voorkomen.
- Minder controle op roosters, planning en kwaliteit. Dit is een probleem dat met goed vertrouwen opgelost dient te worden, maar de kwaliteit kan altijd door de opdrachtgever zelf gemonitord worden, door middel van o.a. klanttevredenheidsonderzoek en controleren of er aan de SLA wordt voldaan.
- Verantwoording blijft bij de opdrachtgever, dit benadrukt nog eens dat er een goede controle nodig is op de diensten die door externe leverancier uitgevoerd worden. De controle functie kan liggen bij het facilitaire frontoffice.
- Vaak veel overhead van de ingehuurde organisatie. Dit is een probleem dat niet alleen bij de organisatie maar ook bij de werknemers gevoelig kan liggen. Er is net een reorganisatie geweest en dan komen er extra externen in dienst. Toch is het makkelijker om weer te bezuinigen op de diensten, wat het weer compenseert.
- Vaak weinig binding met de organisatie. Dit is te verminderen door de medewerkers bij de organisatie te betrekken.

Voordelen van uitbesteden:

- Back to core business, weinig rompslomp. Dus meer aandacht voor het managen van de andere taken van de facilitaire organisatie.
- Budget vooraf vastgesteld, dus geen overschrijding en geen verassing voor het management.
- Grote organisaties beschikken vaak over een groot kenniscentrum. Dit kan helpen om de facilitaire dienstverlening te verbeteren.
- Makkelijk te managen (als de manager in dienst is van de organisatie), dus een kleinere span of control voor het management van Dienst Regelingen en de facilitaire organisatie.
- Goedkoper door specialisatie, grootschaligheid en het veelal lagere salarisoniveau van het uitvoerende personeel. Dit past weer meer in het plaatje van efficiency dat het management heeft opgesteld.
- Betere kwaliteit, wederom op basis van specialisatie. Kwaliteit is een van de kernwoorden en wanneer en een goede kwaliteit is van de diensten, is de klanttevredenheid hoger.
- Grotere flexibiliteit door de mogelijkheid bij veranderende omstandigheden contracten aan te passen.

Omdat Dienst Regelingen opnieuw opgericht wordt, kan het in het begin wat stroef gaan om alle dienstverlening goed te laten verlopen. Wanneer diensten worden uitbesteed, zal dat niet zo duidelijk zijn, dan wanneer de diensten in eigen beheer worden uitgevoerd. Wanneer er een inventarisatie is gemaakt van de diensten die inbesteed en uitbesteed zijn op de verschillende vestigingen moet er gekeken worden welke diensten in de nieuwe situatie ook inbesteed en uitbesteed dienen te worden. Met deze voor en nadelen moet dan rekening gehouden worden, wanneer er bij meerdere vestigingen diensten uitbesteed worden, is het aan te raden om samen in te kopen om zo schaalvoordeel te behalen. Ook kan er gekozen worden om diensten uit te besteden aan IFA, maar dan is te adviseren dat er goede afspraken worden gemaakt met betrekking tot kwaliteit, een oplossing kan zijn het opstellen van een SLA.

8 Facility Management in perspectief

In dit hoofdstuk worden verschillende onderwerpen uit het boek Facility Management in perspectief geschreven voor Joost van Krimpen beschreven. Aan het eind van het hoofdstuk wordt gekeken hoe dit toegepast kan worden op Dienst Regelingen.

Bron:

Krimpen, J. van: Facility Management in perspectief. Het organiseren van maatwerk in facilitaire dienstverlening. Alphen a/d Rijn, Kluwer 2003. ISBN 90 13 00043 6

8.1 Communicatie

Zoals gezegd zit er vaak enige bescherming in gedwongen winkelnering (zolang als het duurt), maar het is evident dat er een grotere druk op de facilitaire dienst komt te liggen om zich waar te maken met een goede prijs- kwaliteitsverhouding.

Dit betekent vooral een verschuiving naar pro-actief gedrag in de communicatie met het primaire proces, waarin de facilitair manager zich ook nadrukkelijk moet inleveren. Die communicatie moet leiden tot duidelijke programma's van eisen en wensen, eventueel vastgelegd in service level agreements (SLA's), als basis onder assortimenten en leveringsprogramma.

In de facilitaire praktijk zijn voor de communicatie met het klantensysteem (combinaties van) een drietal oplossingen aan te treffen.

- **Producten – en dienstencatalogus.** Dit kan een krachtig communicatiemiddel zijn wanneer helder en actueel het aanbod op een rij wordt gezet, inclusief aanspreekpunten, bestel- en leveringstermijnen, prijs en kwaliteit, basisaanbod en mogelijkheden voor extra's of pluspakketten, etc. Het SLA zit er dan als het ware bij ingebouwd.
- **Servicedesk en frontoffice.** Hier is het steeds belangrijkere hospitality-element binnen de facilitaire dienstverlening in beeld. Het gaat niet alleen om één op allerlei manieren handig bereikbaar loket voor alle bestellingen, wensen, problemen en klachten. Het hangt hier niet alleen af van de servicedesk zelf, maar vooral van de kwaliteit van de uitvoering, de backoffice en de vlotte aansturing daarvan vanuit de frontoffice.
- **Accountmanagement.** Waar een frontoffice primair gericht op allerlei vormen van eindgebruik, is accountmanagement een goede aanvulling voor de relaties met het management en de budgethouders. De bemiddelende rol van de facilitaire accountmanager is hierbij vooral adviserend naar de klant en regisserend naar de uitvoering.

8.2 Kosten en kwaliteit

Wat betreft de facilitaire kosten zijn er uiteindelijk beleidsmatig twee invalshoeken. De eerste, voornamelijk op tactisch niveau, is de kostentechnische kant. Goede kostprijsberekeningen zijn belangrijk voor facilitaire budget beheersing en/of voor prijsbepaling in het kader van interne doorbelastingen. Het beleid betreft dan vooral de prijsstelling: die moet het midden houden tussen zichzelf redelijkerwijs terugverdienen en marktconformiteit.

Meer op strategisch niveau liggen beleidsvragen met betrekking tot onder meer de mate en de methodiek van intern doorbelasten, een wel of niet gedwongen winkelnering, en het opknippen van het assortiment in dat kader in vast, variabel en vrij.

Het facilitaire assortiment kan worden gesegmenteerd naar wat wel wordt aangeduid als de drie V's:

- **Vast:** Moeilijk toerekenbare kosten die op concernniveau worden omgeslagen over de eenheden; bijvoorbeeld groot onderhoud aan het gebouw (eventueel naar m2 gebruik).
- **Variabel:** Leveringen, veelal op basis van SLA's, die periodiek naar feitelijke afname worden doorbelast aan de business units; bijvoorbeeld werkplek uitrustingen en vergaderservice.
- **Vrij:** kassadiensten voor eindgebruikers: bijvoorbeeld de lunchcounter voor personeel of het ziekenhuiswinkeltje voor patiënten: men kan ook niet of om de hoek kopen.

Voor de kwaliteit van de dienstverlening van de facilitaire organisatie zijn verschillende modellen te bedenken. TQM model (total quality management), servqual model, prosumer etc. Van welk model men ook precies uitgaat, ook in de facilitaire praktijk komt (integraal)

kwaliteitsmanagement over het algemeen neer op procedures en protocollen waarmee de terugkoppeling van de klanten wordt georganiseerd, inclusief een goede klachtenregistratie met een snelle follow-up.

Aan de kosten kant van kwaliteit wordt over het algemeen uitgegaan van vier soorten:

- Preventiekosten: betrekking hebbend op productontwerp, procesontwerp, onderhoud, scholing personeel etc.
- Beoordelingskosten: betrekking hebbend op testen, monitoren, meten, audits, protocollen etc.
- Faalkosten intern: betrekking hebbend op sorteren, repareren, afvoeren etc.
- Faalkosten extern betrekking hebbend op klachtenbehandeling, garantie- en schadeclaims, verlies van goodwill etc.

Er zijn verschillende gradaties te onderscheiden in de zelfstandigheid van de facilitaire organisaties, namelijk:

- Centraal stafmodel
 - o Uitvoering en management centraal
 - o Uitvoering bij de concerneenheden; management centraal
- Decentraal sectormodel
 - o Iedere concerneenheid een eigen facilitaire dienst
 - o Idem, maar met een centraal coördinerende facilitaire eenheid
- Interne verzelfstandiging: interne klant- leverancierrelatie
 - o Facilitaire dienst centraal gepositioneerd
 - o Decentraal, met name in geval van dislocaties
- Uitbesteding: externe klant- leverancierrelatie (onder aanname van decentraliteit)

Verschillende 'fits' in het ontwikkelingsstadium van facilitair management (Becker 1990):

- Loose fit: een situatie zonder (centraal) facilitair management
- Tight fit: een sterk gecentraliseerd facilitair management met gestandaardiseerde diensten en een sterk accent op kostenverlaging .
- Elastic fit: centraal facilitair management met ruimte voor flexibele oplossingen en meer gericht op het primaire proces en kwaliteitsverbetering in de relatie.

De optimaliseringvraag bij de organisatorische vormgeving van een (ondersteunende) afdeling of dienst moet dan uitgaan van dezelfde contingentievariabelen, maar dan op een lager aggregatieniveau:

- Omvang en complexiteit van de afdeling of eenheid.
- Technologische aard van (eventueel verschillende) werkprocessen: het gaat om massaproductie (standaardwerk) of om stukproductie (maatwerk) en de daarbij horende verschillen qua variabiliteit.
- Kenmerken van het betreffende concern als ('interne') marktomgeving en de mogelijke differentiatie daarin: de top vraagt andere ondersteuning dan een productieafdeling, etc.
- Aanvullend moet de moederorganisatie worden gezien als organisatieomgeving; indachtig de stelling van Mintzberg op dit punt, zijn de organisatorische opties op afdelingsniveau uiteraard anders in een machinebureaucratie dan in een adhocratie: er is enige ruimte voor keuzen, maar de gewenste consistentie geeft beperkingen.

8.3 Unitmanagement

Er is sinds de jaren tachtig van de vorige eeuw een sterke tendens om binnen gedivisioneerde structuren nog verder naar beneden te decentraliseren en lagere eenheden vergaande te verzelfstandigen naar integraal management, met zoveel resultaat – als budgetverantwoordelijkheid.

Dit verschijnsel is in Nederland onder de benaming uunitmanagement beschreven en op zijn consequenties uitgewerkt door Wissema. Compacte eenheden met korte lijnen en een 'organisch' karakter ziet hij als slagvaardig antwoord op dynamische, turbulente en complexe marktomgevingen. Bovendien maximaliseren dergelijke constructies, door hun eigen verantwoordelijkheid, de arbeidsmotivatie en inzet van medewerkers en managers.

Door zo'n maximaal decentrale constructie wordt de inbedding van de facilitaire ondersteuning binnen het geheel uiteraard sterk beïnvloed. Er zijn aanzienlijk méér marktpartijen binnen de

organisatie, die vergeleken met een 'divisie' specifiekere behoeften en belangen hebben en een relatieve kleinschaligheid vertonen. Kan men op divisieniveau nog een complete, traditionele facilitaire dienst dupliceren, op unitniveau zal selectiever te werk gegaan moeten worden.

Afhankelijk van de situationele context blijkt de organisatorische inrichting van facilitaire diensten steeds terug te brengen te zijn tot twee dimensies waarop arrangementen zijn gebaseerd:

- De functionele oriëntatie van uitvoerende werkprocessen, van specialistisch tot integraal en
- De positionering in het concern en de aard van de sturing, van centraal hiërarchisch tot decentrale aansturing door de business units of zelfs daarin opgenomen.

Wanneer deze twee dimensies worden gekruist, ontstaan er vier facilitaire configuraties:

Figuur 8	Specialistisch	Integraal
Decentraal	1 Traditioneel	3 Klantgestuurd FM
Centraal	2 Facility Management	4 MKB/ Pionier

Traditioneel:

Hierbij is sprake van min of meer los van elkaar staande, aparte facilitaire afdelingen per traditioneel – specialistisch facilitair deelproces, waarmee het primaire proces, hoe ook precies gestructureerd, meestal rechtstreeks communiceert. Het betreffende facilitaire product is vast gebudgetteerd binnen de overhead en de primaire afdelingen ontvangen standaarddiensten en/of maken rechtstreeks een behoefte kenbaar.

Enkele nadelen:

- De coördinatie is zwak, waarbij soms wordt getracht dit te compenseren met concernbrede regelgeving, die kan leiden tot bureaucratie.
- Er zijn weinig prikkels tot kosten beheersing en kwaliteitszorg bij de facilitaire onderdelen.
- Evenmin zijn er prikkels tot rationeel 'consuminderen' bij afnemers.

Enkele voordelen:

- Er is weinig (in elke geval centrale) facilitaire overhead.
- Door de betrekkelijke zelfstandigheid in het werk zelf en in de contacten met het primaire proces zijn de arbeidstevredenheid en het verantwoordelijkheidsgevoel vaak hoog.

Facility Management:

Onder handhaving van de specialistische oriëntatie op operationeel niveau, beperkt de structuur zich voornamelijk tot het aspect eenheid van leiding over het geheel op strategisch niveau in de organisatie onder de noemer intergraal facility management. Hierbij betekent 'integraal' niet meer dan de centrale coördinatie van de operationele processen intern en de centrale afstemming met de primaire organisatie op beleidsniveau. Belangrijke verschillen met het traditionele figuur zijn:

- Voorheen 'losse' functies en afdelingen zijn breed bijeengevoegd onder eenhoofdig management, dat redelijk dicht onder het bestuurlijk niveau is opgehangen aan de primaire organisatie.
- De communicatie met het primaire proces is geheel of grotendeels centraal gekanaliseerd, al of niet door tussenkomst van een apart centraal meldpunt in grootschalige situaties.
- Er is vaker sprake van doorbelasting van daarvoor geschikte facilitaire producten en diensten naar de afnemende eenheden binnen het primaire proces, voor evident variabele kosten en soms zelfs op het niveau van integrale prijzen (die dan wel geacht worden marktconform te zijn).
- Er is vaker, maar toch ook in wisselende mate sprake van uitbesteding van een of meer onderdelen, of soms het gehele facilitaire pakket (maincontracting), inclusief in een enkel geval zelfs het management. De externe toelevering heeft overigens doorgaans hetzelfde specialistische karakter als intern wordt aangetroffen (zodat daar geen grote organisatorische verschillen uit voortkomen).

Enkele nadelen (ten opzichte van het traditionele model):

- De facilitaire overhead kosten zijn hoger, ook in het geval van een sterke mate van uitbesteding.
- Management en/of centraal meldpunt lijden al snel aan informatie- en beslissings – 'overload', zodat er communicatiestoornissen en vertragingen optreden.
- Door de onveranderde specialistische taakstructuur in het operationele proces is de vaak geroemde synergie moeilijk te realiseren, waardoor de overhead zich niet terugverdient.

- Door het wegvallen van de directe communicatie kunnen uitvoerenden vervreemd raken van het primaire proces, waardoor verantwoordelijkheidsgevoel en inzet afnemen.

Enkele voordelen:

- Vooral in grootschalige, complexe situaties kan het voor de klanten duidelijker en prettiger zijn om met één facilitair loket te maken te hebben (indien dat optimaal functioneert, anders werkt het averechts).
- Het management is aangesloten op ontwikkelingen en strategische besluitvorming in de primaire organisatie en kan daarop het facilitaire beleid afstemmen of daarin op facilitaire aspecten proactief adviseren; dit kan werken als een belangrijke prikkel voor professionalisering.
- In het geval van doorbelasting van facilitaire kosten ontstaan er prikkels voor kostenbeheersing, kwaliteit en 'consuminderen'.

Klant gestuurd FM

Dit type komt in de praktijk nog weinig voor. Het meest in de buurt komen constructies binnen grotere organisaties met relatief zelfstandige kleinere vestigingen (filialen) op dislocaties. Ten behoeve van allerlei dagelijkse facilitaire dienstverlening (onderhoud, kantine, repro e.d.; ook wel inkoop en administratie) is ter plekke een min of meer allround facilitair ondersteuner gedetacheerd, die daar wordt aangestuurd: de beheerder; locatiemanager, conciërge, handyman, etc.

Productinnovatie

Een aanvullende mogelijkheid een soort tussenweg, ten opzichte van het volledig hergroeperen van functies naar facilitaire allround functies is gelegen bij nieuwe specifiek eindresultaat worden geïntegreerd. Bijvoorbeeld kan worden gedacht aan een mailing als totaalproduct of aan een all-in vergader- en evenementenservice. Iets onder het niveau van facilitaire totaalpakketten kunne zulke 'thema' pakketten een vehikel zijn om specialistische functies integratief, én zelfsturend, resultaatgericht bij elkaar te brengen.

MKB/ Pionier

Tuype 4 is de klassieke, eigenlijk ook traditionele facilitaire functie in de meer kleinschalige situaties van het midden- en kleinbedrijf. In zekere zin kan de vroegere integrale rol van huisvrouw zo worden gezien. Ook in het facilitaire veld zijn in kleinere organisaties de facilitaire diensten in één functie georganiseerd, onder allerlei benamingen. Bekend zijn bijvoorbeeld de officemanager en binnen een school de conciërge.

8.5 Klantenmanagement

Zolang de facilitaire werkprocessen inderdaad specialistisch- versnipperd in elkaar zitten en op zichzelf ook al veel coördinerende sturing vergen is dit niet eenvoudig op te lossen. En zo kan een negatieve spiraal ontstaan in de driehoek: klantensysteem – frontoffice – backoffice.

Opties om dit interface probleem innovatief aan te pakken, anders dan met 'meer van hetzelfde', zijn gelegen in het concept van de klantgestuurde teams. Onder een aantal voorwaarden is het daarmee in principe mogelijk zowel de uitvoering als de sturing dicht bij de klant te brengen en de participatie van de klant in de dienstverlening directer te maken en beter te benutten. De regie wordt voor een deel als het ware ingebouwd in het dienstverleningsproces, waarmee verbetering van kwaliteit en professionaliteit nieuwe kansen krijgt.

Klantgestuurde facilitaire teams:

Deze optie komt alleen in aanmerking als aan een aantal specifieke condities is voldaan en zowel wenselijk als haalbaarheid onomstotelijk vaststaan. Als het licht op groen gaat voor het grove principe, moet vervolgens, ook weer per situatie, worden voldaan aan de algemene aanbevelingen:

- Stel teams samen op basis van het bedienen van klantengroepen in plaats van identieke functies. Dit is inderdaad het uitgangspunt van de ('dubbele') kanteling die hier als facilitaire optie figureert.
- Maak teams verantwoordelijk voor een volledig product (of dienst), of voor een afgerond deelproces. Facilitaire 'volledigheid' zal niet altijd op kunnen gaan; per situatie zal het gaan om het groeperen van vergelijkbare onderdelen van het assortiment.
- Maak ieder teamlid aansprakelijk voor het teamresultaat. Dit is vaak een lastig aspect dat langs twee kanten benaderd kan worden:
 - o In de sfeer van arbeidsvoorwaarden (beloning, premies e.d.) en/of

o Via de directe confrontaties met afbreukrisico's.

Het laatste is waarschijnlijk het meest cruciaal: de rechtstreekse confrontatie met concrete problemen van klanten bij enigerlei falen komt in de literatuur vaak te voorschijn als succesfactor, zelfs ten aanzien van ziekteverzuim.

- Maak teamleiders (mede) aansprakelijk voor team overstijgende resultaten. Op dit punt, dat team overstijgend is, moet een principiële keuze worden gemaakt tussen de business unit waarvoor het team werkt of de facilitaire dienst van waaruit de detachering plaatsvindt. Bij kleine teams is het de vraag of er met een aparte teamleider moet worden gewerkt.
- Ontwerp taken zo dat er een duidelijke klant is aan te wijzen en organiseer daarmee een directe relatie. In wezen is dit bij voorbaat de ratio van deze optie; het daarvoor geschikte (deel)assortiment wordt per business unit, in een directe relatie, toegewezen aan een facilitaire team.
- Minimaliseer afhankelijkheden tussen teams. Met betrekking tot het toegewezen assortiment dient de groep inderdaad 'semi-autonoom' te kunnen opereren ten opzichte van facilitaire groepen bij andere units en de resterende centrale facilitaire staf; dit geldt zowel de uitvoering (en de daarvoor benodigde hulpmiddelen) als de relatie met de aansturing vanuit de business unit. Met betrekking tot enkele wezenlijke aspecten moeten nog aanvullende keuzen worden gemaakt.
- Samenstelling uitvoerende functies. Het gaat hier om de keuze, tussen allrounders of specialisten per benodigde deeldiscipline. Uit een oogpunt van flexibiliteit verdienen allrounders de voorkeur. Over het algemeen zal dit niet eenvoudig realiseerbaar zijn, vooral door het ontbreken van brede kwalificaties bij uitvoerend personeel bij gebrek aan opleidingen daarvoor. Bij het groeperen van uitvoerende specialisten moet worden gelet op het schaalaspect: minimaal één en bij voorkeur twee functionarissen per deeldiscipline.
- Coördinatie. Er kan worden gekozen voor een 'platte' groep met volledige zelfregie. Indien in een wat grootschaliger en complexere situatie de voorkeur gaat naar een aparte teamleider/ coördinator, dient die functionaris allround gekwalificeerd te zijn op minimaal mbo-niveau. De keuze hangt onder andere af van het schaalniveau en de aard van de sturing vanuit de betreffende business unit.
- Positionering. Hierbij zijn er twee hoofdvarianten, maar andere mengvormen zijn ook denkbaar. Aan het ene uiterste wordt een facilitaire taakgroep 'gedetacheerd' vanuit een centrale facilitaire dienst, die de hiërarchische lijnrol blijft vervullen, naar een business unit die functioneel aanstuurt. Aan het andere uiterste wordt de facilitaire groep volledig overgenomen door de business unit, waarbij het centrale punt coördineert met betrekking tot onder andere kwaliteitszorg en deskundigheidsbevordering. Tevens zorgt het voor een gemeenschappelijke 'cultuur' om te voorkomen dat aparte 'rijkjes' te ver uit elkaar groeien en het twee bazen probleem actueel wordt. Ertussenin zijn allerlei varianten van deconcentratie mogelijk.
- Financiële constructie. Een keuze op dit vlak hangt uiteraard sterk samen met het vorige punt. Aan het eerste uiterste, detachering, wordt de business unit doorbelast voor de facilitaire raakgroep en het aanhangende verbruik. In het andere geval, overname, krijgt de business unit vanuit het concern alle budgetten overgedragen voor de groep en het verbruik. De centrale facilitaire dienst beheert het centrale deel van het assortiment en levert, tegen doorbelasting, zaken als deskundigheidsbevordering en eventueel een vervangingspool.
- Nogmaals moet worden benadrukt dat deze optie van klantgestuurde teams uitsluitend in aanmerking komt wanneer op grond van een evidente regieproblematiek en nadere operationele analyse, de wenselijkheid én de haalbaarheid van het decentraal combineren van specifieke delen van het facilitaire assortiment zijn aangetoond.

8.6 Hoe kan dit toegepast worden op Dienst Regelingen?

In de eerste paragraaf uit dit hoofdstuk wordt verteld over de communicatie in een facilitaire organisatie. Communicatie is overal en altijd erg belangrijk voor een organisatie, maar het is zeker belangrijk tijdens de reorganisatie van de Dienst Regelingen. De klanten en de medewerkers van de facilitaire organisatie moeten wennen aan de nieuwe situatie en door een goede communicatie met de klanten en de medewerkers kan de organisatie beter wennen aan de nieuwe organisatie en diensten. Een mix van de hierboven genoemde manieren van communiceren is aan te raden. Tevens dient er tussen de vestigingen goed gecommuniceerd te worden.

Met betrekking tot de kosten dient er vastgesteld te worden of de nieuwe vestigingen ook onder het reglement vallen van IFA en LASER. Wanneer dit niet het geval is, moet er gekeken worden of er gedwongen winkelnering is of niet. Zo kan er gekeken worden of de in of uitbesteed moeten worden en of er SLA's opgesteld moeten worden om de kwaliteit van de diensten van IFA vast te stellen.

De kwaliteit die geleverd wordt door de facilitaire organisatie kan vastgesteld worden in SLA's en door een procedure vast te stellen voor de taken van het frontoffice. Hierdoor kunnen ook kosten worden bespaard met betrekking tot het herstellen van de fouten.

Bij Dienst Regelingen is sprake van Unitmanagement omdat er verschillende vestigingen zijn. De verschillende vestigingen hebben net als de hoofdvestiging facilitaire diensten nodig. Deze kunnen op verschillende manieren ingericht worden. Deze worden hierboven in paragraaf 8.3 besproken. Voor Dienst Regelingen zou de klantgestuurde FM het best van toepassing zijn. Er zijn dislocaties die voor de fusie ook al zelfstandig de facilitaire organisatie regelde, en door de geografische spreiding van de vestigingen zou een klantgestuurde FM een goede oplossing zijn. Wanneer er in de nieuwe situatie geen sprake is van gedwongen winkelnering, dan kan ook product innovatie een goede oplossing zijn om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren en om de klantgerichtheid te verbeteren.

Klantenmanagement is erg belangrijk, mede omdat het management graag klantgericht wil werken. Een manier om dat te doen is via klantgestuurde teams, dat is voor nu nog wat te hoog gegrepen voor Dienst Regelingen. Wanneer er routine ontstaat kan hieraan gedacht worden om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren. Dus in de toekomst kan er gewerkt worden om klantgestuurde teams te realiseren.

9 Uitspraken uit verschillende artikelen

In dit hoofdstuk komen verschillende onderwerpen uit artikelen aan bod. Deze onderwerpen konden niet in een ander hoofdstuk geplaatst worden. Na elk onderwerp wordt gekeken hoe dit toegepast kan worden op Dienst Regelingen.

Bronnen:

Wit, M. de.; Alleen begin je niets. In Facto Magazine, Nummer 12, 2003 p. 12-13

Knops, J.: Zullen we er wel aan beginnen? Bezint eer ge begint. In: Facto Magazine. Nummer 11 2003.

p. 28 – 30

9.1 Service Centrum

Jim van Geest, facilitair manager van het jaar 2003 en facilitair manager in het Hofpoort Ziekenhuis in Woerden, vertelt over het service centrum:

“Om een service contract goed te laten werken zijn er dus hele goede afspraken nodig. Wij, als facilitair bedrijf, stellen ons op als leverancier. Dit betekent dat de klant veel heeft in te brengen, mits het eindresultaat natuurlijk binnen de gestelde normen blijft. Maar verder mag de klant, in de meeste gevallen het afdelingshoofd, zelf bepalen waar zijn budget aan wordt uitgegeven. Dit betekent dat hij een extra stuk eigen verantwoordelijkheid krijgt waardoor hij gedwongen wordt mee te denken over de verschillende aspecten binnen het facilitair gebeuren. Op deze manier zullen mensen anders omgaan met de beschikbare capaciteit, simpelweg omdat zij zelf verantwoordelijk zijn voor het budget. Door een stukje verantwoordelijkheid uit te besteden naar de klant, zal hij zich bewuster bezighouden met alle facetten van facilitair management. Hierdoor zal niet alleen meer begrip ontstaan, maar zullen uit de goede kanten van het bedrijf ook de juiste oplossingen worden aangedragen om het bedrijfsproces zo efficiënt mogelijk te laten verlopen.”³

9.2 Service centrum bij Dienst Regelingen

Bij Dienst Regelingen wordt gewerkt met verschillende vestigingen, deze vestigingen kunnen gezien worden als de afdelingshoofden van het ziekenhuis. Wanneer er gekozen wordt voor een centraal geleide facilitaire organisatie, dan kan er op deze manier omgegaan worden met eventuele weerstand van de werknemers. Doordat je ze betreft met de facilitaire diensten die geleverd worden op de vestiging, kan je ze meer betrekken bij de dienstverlening, waardoor de weerstand tegen een centraal geleide facilitaire organisatie afneemt.

9.3 Quick Scan

Wanneer er een FMIS wordt ingevoerd kan het vaak nog mis gaan. “Een manier om afbreukrisico's te voorkomen en een goedwerkend FMIS te krijgen is het houden van een quick scan voorafgaand aan de selectie en aanschaf van een FMIS. Deze methode gaat uit van een top-down benadering en is zowel geschikt voor de selectie van integrale systemen als ook deeloplossingen.Concreet bevat de quick scan onder meer de volgende elementen:

Definitie fase:

- Samenstellen projectgroep en opstellen projectplan.
- Onderzoek naar noodzaak FMIS en mogelijke toegevoegde waarde.
- Afbakenen project, fasering en globale functionaliteiten.
- Presentatie voor management go of no go, vaststellen commitment.

Planfase (na go in definitiefase):

- Inventarisatie en communicatie stromen.
- Inventarisatie processen.
- Identificatie knelpunten en verbeter mogelijkheden.
- Vaststellen technologische randvoorwaarden.
- Inventarisatie aanwezige systemen en gegevens.
- Identificatie investeringen.
- Identificatie beheer en onderhoud.

³ Uit: Wit, M. de: Jim van Geest, facility manager Hofpoort Ziekenhuis “Alleen begin je niets”.

- Presentatie voor management: go of no go, vaststellen processen, investering, beheer en onderhoud.

Realisatiefase (na go planfase):

- Opstellen programma van eisen.
- Definitie voorwaarden en condities.
- Ontwikkelen demoscript.
- Leveranciersprestaties.
- Evaluatie en aanbevelingen.
- Presentatie voor management: go of no go, formele opdrachtverstrekking en start implementatie.

9.4 Quick scan voor Dienst Regelingen

Dit is van toepassing, wanneer er door Dienst Regelingen wordt overgegaan op een FMIS (wat sterk aan te bevelen is). Tevens kan dit gebruikt worden voor het invoeren van andere producten of diensten. Het hele traject dat hierboven wordt beschreven moet dan doorlopen worden.

10 Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de conclusies en aanbevelingen gedaan die zijn voortgekomen uit het literatuuronderzoek dat is gedaan door de studente van de Haagse Hogeschool. De conclusies en aanbevelingen worden gedaan naar de indeling van de hoofdstukken.

10.1 De ideale facilitaire organisatie

Het is voor de fusie van belang dat de facility manager goed communiceert met het management van Dienst Regelingen. Wanneer er goed wordt gecommuniceerd met de top van de organisatie en de facility manager misschien zelfs deel uit maakt van het managementteam, kan er draagvlak worden gecreëerd in de top van de organisatie voor facilitaire zaken. De verspreiding van de organisatie over Nederland kunnen problemen in de coördinatie of de uitvoering van de facilitaire zaken opleveren. Wanneer een facilitair manager in het management team zit, kunnen er snellen beslissingen worden genomen en de beslissingen worden top- down, bottom –up genomen worden.

De verschillende afdelingen die voorkomen in de ideale facilitaire organisatie, dienen als functies terug te komen in de facilitaire organisatie van Dienst Regelingen. Dit zodat alle aspecten van facilitair management voor komen in Dienst Regelingen. Zeker de functie planning en normering is erg belangrijk voor deze nieuwe dienst die verspreid zit over Nederland.

10.2 De structuur van de facilitaire organisatie

De structuur van de facilitaire organisatie hangt onder andere af van de grote van de primaire organisatie en de mate van uitbesteding. De mate van uitbesteding bepaald weer de grote van de facilitaire organisatie en de grote van de facilitaire organisatie hangt samen met het centraal of decentraal structuren van de facilitaire organisatie.

Aan te bevelen is om per dienst te kijken welk strategisch belang de dienst heeft voor de primaire organisatie en dat er dan wordt gekeken naar de sturing en uitvoering van de dienst.

10.3 Centraal vs Decentraal:

Er zijn nu een aantal facilitaire diensten bij LASER centraal geregeld door IFA en hier ondervindt LASER enkele voor- en nadelen van. Het grootste nadeel is dat er ongelijkheid is ontstaan tussen de verschillende vestigingen van LASER en de verschillende vestigingen die in te toekomst samen Dienst Regelingen gaan vormen. Hierdoor is het niet mogelijk om alle facilitaire diensten van de Dienst Regelingen al volledig in te gaan vullen en structuren, en zeker niet op een uniforme wijze. Daarom is het aan te bevelen om per dienst te gaan kijken hoe dit in te toekomst uniform kan worden ingericht en dit geleidelijk in te voeren bij de vestigingen.

10.4 Structuur van de facilitaire organisatie.

Om de facilitaire organisatie klantgericht en efficiënter te maken, is een functionele structuur van de facilitaire organisatie aan te raden. Het laten controleren van de uitgevoerde diensten door het facilitair frontoffice kan ervoor zorgen dat de eindverantwoordelijkheid naar de klant toe in handen is bij het facilitair frontoffice en zo kan er dus gewerkt worden aan een goede dienstverlening.

De coördinatie van de facilitaire organisatie is erg belangrijk om ervoor te zorgen dat de dienstverlening efficiënt, klantgericht is en dat de er sprake is van kwalitatieve dienstverlening. Het coördinatiemechanisme standaardisatie van vaardigheden is hiervoor een goed mechanisme. Bij de differentiatie van taken en verantwoordelijkheden moet vooral gelet worden op de span of control van de managers. Wanneer de span of control te groot is, dan kan de coördinatie van de diensten verslappen en kan de kwaliteit van de dienstverlening verminderen.

10.5 7S model

Tijdens de invoering van het nieuwe beleid gaan er veel dingen veranderen met betrekking tot de verschillende factoren van de organisatie. Om dit soepel te laten verlopen dient er rekening gehouden te worden met de mate van intensiteit die nodig is om de factoren te veranderen. Er moet dus in het implementatieplan rekening gehouden worden met de intensiteit die nodig is om de factoren te veranderen.

10.6 Shared Service Centre

De verschillende vestigingen van Dienst Regelingen hebben nog allemaal verschillende leveranciers en hebben hier nog lopende contracten mee. Omdat er ook nog gebruik wordt gemaakt van de diensten van IFA is het moeilijk om een uniform beleid te maken ten aanzien van de te vormen facilitaire organisatie. Voor de toekomst kan het een optie zijn om voor een Shared Service Centre te kiezen en dit in te voeren. Hierdoor komt er een uniform beleid en worden de vestigingen van Dienst Regelingen hetzelfde behandeld.

Wanneer er wordt overgegaan tot invoering van het Shared Service Centre, dan wordt geadviseerd om gebruik te maken van de techniek die is beschreven in hoofdstuk 5, om zo de invoering te versoepelen en het succes van het Shared Service Centre te versterken.

10.7 Uitbesteden

Er moet een beslissing genomen worden waar de efficiency, de kwaliteit en de klantgerichtheid verbeterd. De keuze van uitbesteden moet gemaakt worden met deze drie woorden in het achterhoofd. Er moet per dienst gekeken worden of de dienst inbesteed of uitbesteed is en of de dienst in de toekomst in- of uitbesteed moet worden bij Dienst Regelingen.

Tevens moet er gedacht worden aan de communicatie en de controle met en van de externe diensten. Wanneer er teveel schakels zijn, vertraagd dit de communicatie en de snelheid waarmee beslissingen genomen worden en problemen opgelost worden.

10.8 Facilitair Management in perspectief

In dit boek worden vele aspecten van facilitair management besproken en de belangrijkste voor Dienst Regelingen zijn daaruit gehaald. Communicatie is een belangrijk aspect tijdens de reorganisatie van Dienst Regelingen. Wanneer een mix is van een product/ diensten catalogus, een frontoffice en wanneer er aan accountmanagement (met SLA) gedaan wordt, dan vindt er genoeg communicatie plaats met de klanten en de leveranciers van de facilitaire organisatie. Het enige waar dan nog aan gedacht moet worden is dat er genoeg communicatie plaatsvindt tussen de verschillende vestigingen.

Op dit moment wordt er voor de facilitaire dienst van LASER een budget vastgesteld waaruit diensten geleverd kunnen worden. Omdat één van de kernwoorden voor Dienst Regelingen efficiency is, dient er veel aandacht besteed te worden aan de kosten van de facilitaire organisatie.

Conclusie & aanbevelingen

Wat aan te bevelen valt naar aanleiding van de conclusies en aanbevelingen van de hoofdstukken is dat er per dienst die geleverd wordt door de facilitaire dienst gekeken moet worden of de dienst in- of uitbesteed is, of ze centraal of decentraal gestructureerd en gecoördineerd dienen te worden. Ook de visie van het management tegen centraal en decentraal moeten duidelijk worden. Wanneer dit allemaal duidelijk is, kan de facilitaire organisatie ingericht worden en kunnen er besluiten genomen worden.

De manier die worden aangegeven op welke manier er gecommuniceerd kan worden met de klant, dienen aangehouden te worden. Via een frontoffice, een product/ dienstencatalogus en via accountmanagement gecommuniceerd worden met de klant en de leveranciers, om klantgerichte en kwalitatief goede diensten te leveren.

Deze conclusies en aanbevelingen worden gebruikt, met de uitkomsten van het kwalitatief onderzoek om het advies te formuleren voor de inrichting van de facilitaire organisatie van Dienst Regelingen.

Literatuurlijst / bronnen

Rapporten:

Moosel, J.G. van: Klant tevredenheids onderzoek facilitaire dienstverlening bij Dienst Regelingen i.o. Den Haag, Laser, 2003

Moosel, J.G. van: De huidige waardering en het ambitieniveau van de Facilitaire organisatie volgens het Facility Excellence Model bij Dienst Regelingen i.o. Den Haag, Laser, 2004

Zijden, H. van der, Rensen, S., Knol, B., Snellen van Voolenhoven, T., Veltman, S., Heijink, R.: Rapport werkgroep Cultuur & Structuur. Den Haag Laser, BHf, DBR, LNV-loket, 2003

Woude, P. van der, Heim, N., Howing, J.W., Bruijn, W.de, Dooren, W. van, Linden, D.J. van: Rapport van de werkgroep Bedrijfsvoering. Den Haag Laser, BHf, DBR, LNV-loket, 2003

Khan, R. Stageverslag Facilitaire Organisatie Dienst LASER. Den Haag, Haagse Hogeschool, 2004

?: Organisatie- en fusieplan. Den Haag, LASER, BHf, DBR, LNV-loket 2003

Boeken:

Bouter, R.F. : Handleiding van de afstudeeropdracht 2003- 2004. Den Haag, Haagse Hogeschool 1995. 9^{de} herziende druk ISBN 90 73077 09 5

Krimpen, J. van: Facility Management in perspectief. Het organiseren van maatwerk in facilitaire dienstverlening. Alphen a/d Rijn, Kluwer 2003. ISBN 90 13 00043 6

Pleunis, J.W.: Wat moet ik weten om de performance van het Facilitair Bedrijf te verbeteren. Amersfoort, Twijnstra Gudde Management Consultant 1998. ISBN 90 74411 13 4

Regterschot, J.: Facility Management Het professioneel besturen van de kantoorhuisvesting. Deventer, Kluwer 1988. ISBN 90 267 1270 7

Ytsma, W. (red): De vele gezichten van Facility Management. 2^e druk. Alphen a/d Rijn: Kluwer, 1997. ISBN 90 140 92 725

Maas, G.W.A., Pleunis, J.W.: Facility Management strategie en bedrijfsvoering. Alphen a/d Rijn, Samson 2001. ISBN 90 140 77 947

Internet:

<http://www.LNVweb.nl/fusieplein> (intranet van het ministerie van LNV) Op verschillende data bezocht tijdens de periode 02/02/2004 tot 18/05/2004

<http://dirweb.agrowwww.agro.nl/Laser/cfm/lasernet/bedrijfsinfo.cfm> (intranet van LASER) Op verschillende data bezocht tijdens de periode 02/02/2004 tot 18/05/2004

Hofland, M., Schut, J.: Shared services, van kostenreductie naar verhoging van het reactievermogen In Face to Face, Nummer 2, 2003 p.42- 44
(<http://www.cgey.nl/resources/mark+hofland+jurgen+schut+-+shared+services.pdf>)

Ernst & Young: International Investment Update, Uitbesteden: Van risicobeheersing naar waarde creëren. In International Location Advisory Services Jaargang 3, nummer 2/3 2002.
(http://www.ey.nl/download/publicatie/ILAS_IJU_02_03_2002.pdf)

Artikelen:

Ytsma, W. : Shared Service Centrum Concentratie van ondersteunende processen. In: Facto Magazine. Nummer 11, 2003 p. 12-14

Koenen, R.: Op weg naar de ideale situatie Inbesteden, uitbesteden of...? In Facto Magazine, Nummer 10, 2003 p. 16-17

Alting, J.: Niet alleen maar succes Waarom implementaties soms mislukken. In Facto Magazine, Nummer 10, 2003 p. 32-35

Visser-de Boer, M.: Een succesvol primair proces is mede afhankelijk van goede facilitaire afspraken Eén loket voor Sociale Zekerheid. In: Facility Management Magazine. Nummer 2, Februari 2003 p. 8-15

Wit, M. de.: Alleen begin je niets. In Facto Magazine, Nummer 12, 2003 p. 12-13

Knops, J.: Zullen we er wel aan beginnen? Bezint eer ge begint. In: Facto Magazine. Nummer 11 2003.
p. 28 – 30

Bijlage 2

Verslag kwalitatief onderzoek

Voor het onderzoek naar de ideale facilitaire
organisatie van de Dienst Regelingen i.o.



laser

Marjolein Bos

Verslag kwalitatief onderzoek

Voor het onderzoek naar de ideale facilitaire organisatie van de Dienst Regelingen i.o.



laser

Onderzoek uitgevoerd door:
Marjolein Bos
Studente Haagse Hogeschool
Afstudeeropdracht
Datum: 1 april 2004

In opdracht van:
Laser Den Haag
Laan van NOI 131-133
Postbus 20401
2500 EK Den Haag

Begeleider van de opdracht:
Dhr. J.G. van Moosel

Voorwoord

Dit verslag dat voor u ligt, maakt deel uit van de afstudeeropdracht voor mijn opleiding Facilitair Management aan de Haagse Hogeschool in Den Haag. Het onderzoek bestaat uit het zoeken naar de 'ideale facilitaire organisatie' voor de nieuw op te richten Dienst Regelingen.

In de eerste maand van mijn afstudeer periode lag de nadruk van het onderzoek op het literatuuronderzoek. In de tweede maand van mijn afstudeer periode lag de nadruk van het onderzoek op het doen van een kwalitatief onderzoek bij verschillende organisaties. Na veel bezoeken over het land en veel schrijven is dit verslag tot stand gekomen.

Graag wil ik de volgende mensen bedanken voor hun inzet en hulp voor dit kwalitatief onderzoek. Als eerste wil ik alle geïnterviewde bedanken voor hun tijd en inzet om hun kennis met mij te delen. Dhr. J. de Rijk, dhr. P. Duivenvoorden (ISC), dhr. F. Leeuwenkuil (VWA), dhr. T. Boogers (Ministerie VWS), dhr. J. Cooks (Gemeentelijke Belastingdienst), dhr. Abbenhuis (Politie Haaglanden), dhr. B van Dixhoorn (ARBONed), mw. J. Bouhuis (KPN Nederland), dhr. F. Hogeterp (Endemol), mw. M. Fennis (Fortis Bank) en dhr. J. van Krimpen (Opleidingsmanager Facilitair Management Haagse Hogeschool) bedankt!

Daarnaast wil ik de mensen bedanken die mij hebben geholpen met het maken van afspraken: Guus Ouweneel, Angela Rappard, Alex Verbrugge en Hans Bos bedankt!

Marjolein Bos
Den Haag, 1 april 2004

Managementsamenvatting

Voor het onderzoek naar de 'ideale facilitaire organisatie' voor de nieuw op te richten Dienst Regelingen zijn verschillende soorten onderzoeken gehouden. Er is een onderzoek gedaan naar de huidige en de gewenste situatie en er is een klanttevredenheid onderzoek geweest in de periode oktober 2003 tot januari 2004. Dit onderzoek is uitgevoerd door een studente van de Haagse Hogeschool die bij LASER Den Haag haar managementstage heeft gelopen.

Door een andere studente is er een literatuurstudie gedaan en een kwalitatief onderzoek in de periode februari 2004 tot mei 2004. Al deze onderzoeken worden gebruikt om een advies te geven aan de directie van Dienst Regelingen op welke manier ze de meest ideale inrichting hebben van de facilitaire organisatie.

Voor het kwalitatief onderzoek zijn 9 verschillende bedrijven bezocht en is er gekozen om de uiteindelijke conclusies uit het onderzoek voor te leggen aan Joost van Krimpen, auteur van het boek, Facilitair Management in perspectief.

Elke inrichting van de facilitaire organisatie is verschillend, dit komt mede door de verschillende primaire processen en de aard van de organisaties. Naar aanleiding van dit kwalitatief onderzoek kan dus niet een voorbeeld gesteld worden voor Dienst Regelingen om de facilitaire organisatie zo in te richten als die voorbeeldorganisatie. Daarvoor verschillen de organisaties teveel. Wel zijn er door de verschillende mensen die zijn geïnterviewd tips gegeven over de inrichting van de facilitaire organisatie van Dienst Regelingen. Hieronder worden de tips voor de inrichting van de facilitaire organisatie van Dienst Regelingen beschreven.

- Voer een centraal beleid, dat op de centrale unit wordt vastgesteld. Op iedere vestiging moet iemand aanwezig zijn die verantwoordelijk is voor de faciliteiten op die vestiging. De hoeveelheid taken en verantwoordelijkheden zijn de geïnterviewde het niet over eens.
- De communicatie met de facilitaire klant is erg belangrijk voor het succes van de facilitaire organisatie. Er worden verschillende manieren aangegeven om te communiceren, zoals via een activiteitenwijzer, het intranet, accountmanagement en via de service desk. Het is aan te bevelen om deze vormen van communicatie terug te laten komen in de facilitaire organisatie van Dienst Regelingen.
- Gebruik een FMIS om de gegevens in te voeren en om management informatie uit te halen. Hou wel rekening met de tijd die het kost om het FMIS in te voeren en het volledig operationeel te krijgen.
- Centraliseer het facilitaire frontoffice op de centrale unit. Welke taken weg gelegd zijn voor het facilitaire frontoffice, hangt af van de inrichting van de facilitaire organisatie.
- Product innovatie, maak medewerkers verantwoordelijk voor een totale dienst, dan kunnen er minder eilandjes ontstaan en verbeterd het de kwaliteit (Joost van Krimpen).
- Laat de interne controle uitvoeren door de medewerker van het facilitair frontoffice. Deze heeft alle informatie die nodig is en tevens kan deze ook de externe leveranciers aanspreken op activiteiten die niet zijn uitgevoerd, de medewerker staat namelijk in contact met de externe leveranciers.
- Kijk bij het inrichten van de facilitaire organisatie naar de primaire organisatie en naar de klant en niet alleen naar de facilitaire organisatie en de medewerkers van de facilitaire organisatie.
- Veranderingen kosten tijd, dus neem genoeg tijd om de mensen en de procedures te laten veranderen voordat je resultaten gaat meten. Maar probeer niet te zacht op te treden, want dan duurt het te lang voordat je veranderingen doorgevoerd zijn.
- Hou twee tevredenheid onderzoeken, één onder de medewerkers en één onder de klanten, zo kan de oorzaak van de klacht/ probleem opgespoord worden en verholpen worden.
- Probeer in de toekomst te groeien als facilitaire organisatie en een professionaliseringslag te maken.

In het verslag worden de interviews uitgewerkt.

Inhoudsopgave

Inleiding	47
Opbouw van het verslag.....	47
1. Selecteren van de bedrijven	48
Eisen en wensen.....	48
Waarom zijn voor de volgende eisen en wensen gekozen?.....	48
Sluiten de bedrijven aan op de eisen en wensen?	48
2. Jerry de Rijk, Hoofd facilitaire zaken ISC.....	50
3. Frank Leeuwenkuil, Hoofd Bedrijfsvoering VWA	52
4. Ton Boogers, Plaatsvervangend directeur Facilitaire dienst VWS	53
5. Jim Crooks, Gemeentelijke Belastingdienst.....	56
6. Dhr. J. Abbenhuis, facilitair manager Politie Haaglanden	58
7. Bob Dixhoorn, Facilitair Manager ARBONed	60
8. Jolanda Bouwhuis, facilitair coördinator KPN Nederland	62
9. Frank Hogeterp, facilitair manager Endemol.....	65
10. Mieke Fennis, Locatie manager Facilities Fortis Bank	69
11. Joost van Krimpen, opleidingsmanager bij de HHS.....	72
12. Tabel met uitkomsten van het kwalitatief onderzoek	74
Conclusie	79
Bronnen	81
Bijlage	82
Bijlage 1: Vragen aan de organisaties	83
Bijlage 2: Tabel met gegevens bedrijven	84
Bijlage 3: Tabel met actie van het kwalitatief onderzoek	85
Bijlage 4: Organigram en indeling ISC.....	86
Bijlage 5: Organigram ARBONed	87
Bijlage 6: Organogram van de facilitaire organisatie van Fortis	88

Inleiding

In dit verslag zijn de uitwerkingen te vinden van mijn kwalitatief onderzoek naar de inrichting van facilitaire organisaties van andere bedrijven. Dit onderzoek maakt deel uit van het onderzoek naar de ideale facilitaire organisatie voor de nieuw op te richten Dienst Regelingen. Dit onderzoek is opgesteld door Agentschap LASER, een agentschap van het ministerie van Landbouw Natuur en Voedselkwaliteit en is door een studente van de Haagse Hogeschool uitgevoerd als afstudeeropdracht voor de opleiding Facilitair Management.

Voor het onderzoek naar de ideale facilitaire organisatie is de volgende probleemstelling geformuleerd:

Op welke wijze dient, binnen de nieuw te vormen organisatie, de facilitaire organisatie te worden ingericht, gebaseerd op literatuuronderzoek, waarbij aansluiting op de huidige en toekomstige behoeftes van gebruikers en management gewaarborgd is.

In de gehele maand maart zijn de interviews afgenomen door de studente van de Haagse Hogeschool. De interviews duurde ongeveer één uur.

Opbouw van het verslag

Voor het onderzoek zijn een tiental bedrijven geselecteerd waarbij interviews zijn afgenomen met de facilitair manager of een medewerker op gelijkwaardig niveau. Voor de selectie van de bedrijven zijn een viertal eisen opgesteld en zijn twee wensen geformuleerd. Aan de eisen moest de organisatie voldoen, aan de wensen hoeft daarentegen niet voldaan te worden, maar is wel wenselijk. In het eerste hoofdstuk wordt uitleg gegeven waarom voor welke bedrijven is gekozen, welke eisen en wensen er zijn gesteld en waarom voor die eisen en wensen is gekozen.

In de hoofdstukken daarna wordt per bedrijf de uitwerking van het interview weergegeven. De volgorde van de bedrijven is de volgorde waarop de bedrijven zijn bezocht. Per interview worden de volgende onderwerpen besproken:

Wat voor een organisatie is het?

- Structuur en coördinatie
- Plaats van de facilitaire organisatie
- FMIS
- Product diensten catalogus
- Facilitair front office
- SWOT- analyse
- Monitoren van de klanttevredenheid
- Communicatie
- Shared Service Centre
- Voorstel voor Dienst Regelingen

In hoofdstuk 12 worden de uitkomsten van het onderzoek gepresenteerd in een tabel die dan overzichtelijk weergeeft wat de uitkomsten zijn. Daarna worden de conclusies gegeven en aan het eind worden de bronnen weergegeven. Deze bronnen zijn ook terug te vinden in de literatuurlijst en bronnen van de bijbehorende scriptie. In de bijlage zijn de vragenlijst en twee tabellen opgenomen met betrekking tot het kwalitatief onderzoek.

De uitkomsten van het kwalitatief onderzoek worden gebruikt voor de afstudeeropdracht in het kader van de opleiding Facilitair Management voltijd aan de Haagse Hogeschool. De Haagse Hogeschool is tevens ook copyright houder van dit verslag.

In dit verslag wordt geprobeerd om alle gesprekken zo letterlijk mogelijk weer te geven. De uitspraken die gedaan worden, zijn gemaakt door de geïnterviewde. Tijdens de interviews is geen gebruikt gemaakt van een memorecorder.

1. Selecteren van de bedrijven

In dit hoofdstuk wordt uitgelegd waarom voor de tien bedrijven is gekozen. Dit staat tevens vermeld in de bijbehorende scriptie.

Eisen en wensen

De volgende eisen zijn opgesteld:

1. Heeft meerdere vestigingen (minstens 4), verspreid over Nederland of een gebied van Nederland.
2. Het bedrijf heeft een facilitaire organisatie.
3. Een gesprek met de facilitair manager moet mogelijk zijn.
4. Het bedrijf moet een minimaal aantal werknemers hebben van 350 personen.

En de volgende wensen zijn geformuleerd:

1. Is een overheidsinstelling of heeft invloed van de overheid.
2. Een eigen directie en besluitorgaan.

Waarom zijn voor de volgende eisen en wensen gekozen?

Voor de eerste eis is gekozen omdat Dienst Regelingen 7 vestigingen krijgt en daardoor makkelijk te vergelijken. Er is gekozen voor een minimaal aantal vestigingen van 4 omdat er verschillende diensten zijn die op dezelfde locatie zitten. Het aantal 4 wijkt niet veel af van de toekomstige situatie van Dienst Regelingen LNV. Voor de tweede eis is gekozen omdat de facilitaire organisatie bekeken moet worden. Voor de derde eis is gekozen omdat er een gelegenheid moet zijn om een diepte interview te houden met iemand die op strategisch niveau zich bezig houdt met de facilitaire diensten. Voor de vierde eis is gekozen omdat er dan een facilitaire organisatie (voor het onderzoek) van een redelijke grote moet zijn.

Het zou mooi zijn wanneer er ook aan de wensen zou worden voldaan, maar dit is niet een vereiste. Voor de eerste wens is gekozen omdat LASER ook een overheidsinstantie is en dus heeft het vergelijkbare bedrijf ook last van de bezuinigingen van de overheid. Doordat de bedrijven in dezelfde sector zitten kan er vanuit worden gegaan dat er dezelfde invloeden en trends aanwezig zijn. En het hebben van een eigen directie of besluitorgaan zou makkelijk zijn, omdat LASER dat ook heeft en daardoor is het makkelijker te vergelijken.

Sluiten de bedrijven aan op de eisen en wensen?

Hieronder kun je zien of de gekozen bedrijven voldoen aan de verschillende eisen en wensen die gesteld zijn. De namen van de bedrijven zijn hierboven vermeld, in de tabel zijn uitsluitend de nummers van de bedrijven vermeld.

 Betekend dat het aanwezig is in het bedrijf of mogelijk.

 betekend dat het afwezig is in het bedrijf, of niet mogelijk

Eisen	Bedrijf									
	ISC ITO	VWA	Ministerie van VWS	Gem. Belastingdienst	Politie Haaglanden	ArboNed	KPN Nederland	Endemol	Fortis Bank	Haagse Hogeschool
Meerdere vestigingen (minstens 4)										
Facilitaire organisatie aanwezig										
Gesprek met facilitair manager mogelijk										
Minimaal aantal werknemers van 350 personen										
Wensen										
Overheidsinstantie of invloed van overheid										
Een eigen directie of bestuursorgaan										

Zoals in het schema te zien is, sluiten de bedrijven allemaal aan op de eisen, die gesteld zijn aan de bedrijven. Er zijn drie bedrijven, KPN, Fortis en Endemol, die niet aansluiten op de wensen die gesteld zijn aan de bedrijven. Er is bewust gekozen om niet aan deze wens te voldoen, het bedrijfsleven loopt over het algemeen voor op de overheid als het gaat om trends en ontwikkelingen. Het management van Dienst Regelingen LNV heeft besloten om meer efficiënt als doel te nemen voor de nieuwe organisatie. In het bedrijfsleven zijn ze ook meer gericht op de kosten dan bij de overheid. Hier kan Dienst Regelingen LNV dus veel van leren als het gaat om efficiency. Tevens worden de trends en ontwikkelingen op het gebied van facilitair management bij sommige grote bedrijven al toegepast, ook hier kan Dienst Regelingen LNV van leren als het gaat om de valkuilen te voorkomen bij Dienst Regelingen LNV.

Het enige bedrijf dat niet aansluit bij alle eisen en wensen is de Haagse Hogeschool, dit is echter geen probleem omdat er bij de Haagse Hogeschool geen onderzoek wordt gedaan, maar de uitkomsten van het literatuuronderzoek en de uitkomsten van het kwalitatief onderzoek worden besproken met Joost van Krimpen, opleidingsmanager van de opleiding Facilitair Manager en tevens is hij auteur van het boek Facilitair Management in perspectief. Uit dit interview probeert de onderzoeker de uitkomsten en conclusies te toetsen.

2. Jerry de Rijk, Hoofd facilitaire zaken ISC

Uitwerking van het interview dat ik met hem had op maandag 8 maart 2004 van 10:00 tot 11:00 op zijn kantoor aan de Zeisterweg 1 in Odijk.

Wat voor een organisatie is het?

ISC is de ICT-service Coöperatie Politie, Justitie en Veiligheid, ze verzorgen de spraak en data communicatie van de diensten die te maken hebben met de veiligheid van de burgers, dus ook de ambulance en brandweereenheden. Tevens houden ze de databases bij van het opsporingsregister en zijn ze bezig om elektronische aangifte te realiseren.

Op de hoofdvestiging van Odijk werken 800 mensen regionaal werken er ongeveer 20 – 100 mensen per locatie. In totaal werken er zo'n 1500 mensen bij ISC.

De korpsen van de politie zijn geografisch ingedeeld, in Nederland zijn 6 van deze clusters, die verzorgingsgebieden worden genoemd. Elk verzorgingsgebied heeft een hoofdzetel, dit is het hart van het gebied en vanuit deze locatie wordt gewerkt om alles op rolletjes te laten verlopen.

Structuur en coördinatie

De facilitaire organisatie van ISC wordt centraal geleid vanuit het kantoor in Odijk. De facilitaire diensten zijn opgedeeld in de clusters:

- **Beveiliging:** personen, goederen, gebouwen, toegangscontrole, terreinen en techniek
- **Huisvesting:** verbouwingen, vergunningen, groot onderhoud, energie, milieu, techniek, projecten, inventarisatie, ARBO.
- **Inkoop:** operationele inkoop ISC breed, goederen, diensten, ICT-inhuur, centrale inkoop.
- **Bedrijfshulpverlening:** brandbestrijding, ontruimen, EHBO, reanimatie.
- **Service & middelen:** bibliotheek, schoonmaak, in- externe post, catering, wagenpark, vergaderzalen, archief, kantooormiddelen, mobiele telefoon, repro, receptie, koeriersdiensten, klein onderhoud, semafoon.

Voor elk cluster, hierboven dik gedrukt, is een cluster coördinator die verantwoordelijk is voor die cluster en rapporteert dit weer aan het hoofd facilitaire zaken. Het hoofd facilitaire zaken rapporteert weer aan de directeur Bedrijfsvoering & Ondersteuning. De cluster coördinatoren hebben een teken en budget bevoegdheid.

Voor de locaties is er een soort interim coördinator, deze coördinator is voor de locatie verantwoordelijk voor de uitvoering van de facilitaire diensten op de locaties. Deze coördinator voert het centrale beleid van de hoofdvestiging uit. Dit wordt gedaan, zodat de hoofdvestiging geen grip kwijt raakt op de facilitaire medewerkers op de vestiging. Ook deze interim coördinatoren zijn pas 2 maanden aan het werk, dus Jerry de Rijk kon nog geen uitspraken maken of het werkte, maar tot nu toe waren er geen problemen.

De diensten catering, schoonmaak en repro zijn uitbesteed aan externe leveranciers. De rest van de diensten worden zelf uitgevoerd.

Plaats van de facilitaire organisatie

De facilitaire organisatie van ISC valt onder de directeur Bedrijfsvoering & Ondersteuning. Hierdoor is de facilitaire organisatie goed vertegenwoordigd op strategisch niveau, waardoor er meer draagvlak gecreëerd kan worden voor facilitaire zaken. De facilitaire organisatie is afdeling van het bedrijf, net als de andere afdelingen van ISC.

FMIS

Bij ISC wordt gewerkt met een FMIS, maar het is er een die gemaakt is door het bedrijf zelf. Het is natuurlijk een ICT bedrijf. Wel willen ze overgaan op een echt FMIS (mogelijk Planon) om dit te verbeteren. Nu worden ongeveer 80% van de klachten en bestellingen binnen via het systeem, maar nog steeds 20% wordt via de telefoon gedaan. Hiervan wordt gevraagd om dit toch via het systeem te melden, omdat er anders informatie verloren gaat.

Product Diensten Specificatie

Er is een Product en dienst specificatie, een interne en een externe, De externe gids bevat de informatie voor de klant van de facilitaire organisatie. Hier in staat beschreven wat de klant moet doen. Of de klant voor een bepaalde regeling in aanmerking komt, etc.

In de interne gids, staat beschreven wat de medewerkers van de facilitaire organisatie moeten doen wanneer er een aanvraag binnenkomt. Er worden dus de procedures en het beleid beschreven. Hierdoor komt het dus dat er erg procesmatig gewerkt wordt.

Facilitair Frontoffice

Er is een facilitair frontoffice waar alle aanvragen van de klanten binnenkomen, dit gebeurt via het systeem. Sommige aanvragen of opmerkingen (aankomen van bezoek en het boeken van een vergaderkamer) gaan rechtstreeks naar de uitvoerende dienst. De overige aanvragen komen binnen bij de medewerker van het servicedesk. Deze speelt de aanvragen en klachten door naar de betreffende afdelingen/ clusters en die behandelen deze. Tevens wordt er door de medewerker van het facilitair frontoffice controle uitgevoerd over de aanvragen die gedaan zijn bij de beveiliging (aankomen van bezoekers) en receptie (boeken van vergaderzalen). Wanneer er nog aanvragen openstaan, dan wordt dat nagebeld naar de betreffende afdeling.

SWOT:

Strengths	Weaknesses
• Alles staat beschreven. • Duidelijkheid voor de klanten en de medewerkers. • Afdelingsplan. • Afspraken met de klant.	• Weet niet hoe het gaat lopen met de locaties.
Opportunities	Threats
• Uniform beleid uitvoeren	• De kans bestaat om de grip op de locaties kwijt te raken.

Monitoren van de klanttevredenheid

Elk jaar wordt er een klanttevredenheid onderzoek gehouden over heel ISC en daar wordt veel aandacht besteed aan de facilitaire organisatie. En de klachten komen binnen via de servicedesk, via het FMIS.

Communicatie

Er wordt via het Product Dienst Specificatie gecommuniceerd met de klanten van de facilitaire organisatie, daarnaast wordt er voor 80% via het intranet (FMIS) gecommuniceerd met de klant en via de telefoon wordt er gecommuniceerd met de klant, omdat nog 20% van de klachten en aanvragen via de telefoon binnenkomen.

Shared Service Centre

Dit is een nieuwe vorm van centralisatie, het enige verschil met het oude concept van centralisatie is dat in de nieuwe situatie de macht van het Shared Service Centre gelijk is aan die van de raad van bestuur. Er wordt dus meer op strategisch niveau besloten.

Voorstel voor Dienst Regelingen LNV

De nieuwe organisaties clusteren per soort: wel en niet agentschap. Voor deze twee soorten, twee verschillende facilitaire organisaties met een aparte facilitair manager. Deze twee facilitaire organisaties moeten wel samen onder een facilitair frontoffice zitten, zodat het voor de klant duidelijk is. De backoffice moet ook centraal geregeld zijn.

3. Frank Leeuwenkuil, Hoofd Bedrijfsvoering VWA

Uitwerking van het interview dat ik met hem had op dinsdag 9 maart 2004 van 10:00 tot 10:30 op zijn kantoor aan de Prinses Beatrixlaan 2 in Den Haag. Dit interview was niet echt bruikbaar, omdat het hoofd bedrijfsvoering niet echt op de hoogte was van wat er gebeurde in de organisatie omdat hij vanuit LNV was gedetacheerd.

Wat voor een organisatie is het?

VWA staat voor Voedsel en Waren Autoriteit. Onder deze organisatie vallen drie afdelingen, namelijk de keuringsdienst van waren, de centrale eenheid en de Rijkskeuringsdienst van Vee en Vlees. Voor de toekomst moet dit meer gaan integreren.

Structuur en organisatie

VWA zit op dit moment met hetzelfde schuitje als LASER. Ze zijn zelf bezig om een Shared Service Centre in te voeren. Vanuit de Centrale Eenheid wordt er een beleid vastgesteld die op de regiokantoren worden uitgevoerd. Ook alle P-diensten en F-diensten worden gecentraliseerd. De uitvoer blijft wel op decentraal niveau.

Op elke vestiging is een Hoofd Bedrijfsvoering aanwezig die verantwoording af moet leggen aan de Centrale Eenheid.

Plaats van de facilitaire organisatie

De facilitaire organisatie is een stafafdeling van de directie van VWA.

FMIS

Bij VWA wordt er op dit moment gewerkt met een informatiesysteem om alle aanvragen op te vangen en te verwerken. Ze zijn bezig om een FMIS aan te schaffen (Planon) en daarmee de dienstverlening te optimaliseren. De medewerkers van de facilitaire servicedesk worden ook opgeleid voordat ze mogen werken met het FMIS.

Facilitair Frontoffice

Er wordt gewerkt met een facilitair frontoffice, in de organisatie de service desk genoemd. Hier komen alle vragen en klachten binnen. De opdrachten en klachten en aanvragen komen binnen in het computersysteem zoals hierboven wordt beschreven. Vanuit het servicecentre worden alle aanvragen doorgestuurd naar de backoffice, die de aanvragen behandelt.

Monitoren van de klanttevredenheid

Bij VWA wordt niet structureel de klanttevredenheid gemonitord. Dit wordt incidenteel gedaan over een specifiek onderwerp. Natuurlijk komen er wel klachten binnen via het servicecentre, maar er is niet duidelijk wat hieraan wordt gedaan.

Communicatie

Er wordt niet echt gecommuniceerd met de klanten van de facilitaire organisatie. Er is geen Product Diensten Catalogus, en er staat weinig op het intranet. De enige manier waardoor echt gecommuniceerd wordt met de klant is door de service desk.

Shared Service Centre

Dit is iets wat ze in de toekomst gaan uitvoeren, dus daarom kan er nu nog geen uitspraak over gedaan worden. Meneer Leeuwenkuil is er wel voor, wanneer er wel persoonlijk contact is met de klant via de mensen die werkzaam zijn op het regiokantoor.

Voorstel voor Dienst Regelingen LNV

Een hoofdvestiging waar het beleid gevoerd wordt en waar een sterke leiding zit. Deze moet de vestigingen een pot met geld geven om dit te besteden aan de facilitaire dienst op die vestiging. Op elke vestiging een hoofd bedrijfsvoering die verantwoording af moet leggen aan de hoofdvestiging.

4. Ton Boogers, Plaatsvervangend directeur Facilitaire dienst VWS

Uitwerking van het interview dat ik met hem had op 10 maart 2004 van 9:00 tot 10:30 op zijn kantoor aan het Parnassusplein 5 in Den Haag.

Wat voor een organisatie is het?

Het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport is een overheidsinstelling, net als het ministerie van LNV. Het gebouw, dat vlak naast het centraal station staat, is net nieuw en er worden verschillende organisaties gehuisvest. Niet alleen het kernministerie is er gehuisvest, maar ook verschillende diensten van het ministerie, zoals de Inspectie van de gezondheidszorg.

Meneer Boogers vertelde dat bij verschillende ministeries die een landelijke spreiding hebben een centraal beleid voeren omdat ze uniformiteit willen uitstralen. Bij het ministerie van VWS is dit niet het geval, door de beperkte spreiding van VWS en de niet kern diensten van het ministerie, is ervoor gekozen voor een decentraal beleid, omdat hier de controle makkelijker is dan bij een grote spreiding. Deze locaties moeten wel verantwoording afleggen aan het ministerie. Als tip geeft hij mee dat wanneer de locaties erg overeenkomen in hun vorm, structuur werkwijze etc. dat er dan gekozen moet worden voor een centrale aansturing.

Structuur en coördinatie

De facilitaire organisatie van het ministerie levert alleen diensten voor het kernministerie, niet voor de niet kern diensten van het ministerie zoals de inspectie van de gezondheidszorg. Dit betreft de niet gedeelde faciliteiten. Natuurlijk maken de niet kern diensten van het ministerie ook gebruik van het gebouw en de gebouwgebonden faciliteiten, alsmede de beveiliging etc.

Met de inspectie van de gezondheidszorg is wel afgesproken om bepaalde diensten te leveren. Er zijn afspraken in de vorm van een SLA gemaakt met de inspectie van de gezondheidszorg om het ICT gebeuren over te nemen. Tevens voor de 5 of 6 vestigingen van de inspectie van de gezondheidszorg.

Er heeft een verschuiving plaats gevonden bij de medewerkers na de fusie, ze zijn van een aanbod naar een vraag gestuurde organisatie gegaan. Daardoor is er meer zakelijkheid gekomen binnen de facilitaire organisatie.

Op dit moment wordt er bij VWS gewerkt met een front- en backoffice model. De frontoffice heeft alleen met de klant te maken en de backoffice wordt de 'fabriek' genoemd. De backoffice is te verdelen in 5 bedrijfseenheden:

1. Services – catering, vergadercentrum vervoer etc.
2. Logistiek – repro, post en distributie
3. Gebouw & veiligheid – BHV etc.
4. Gebruikersondersteuning – helpdesk ICT, telefonie etc
5. Infrastructuur – ICT servers, telefonie etc.

Per bedrijfseenheid is er een senior aanwezig, een meewerkend voorman, die het rechtstreekse aanspreek punt is van de directeur van de facilitaire organisatie. Hierdoor is het een vrij platte organisatie, waardoor de communicatie goed en snel verloopt (weinig schakels).

Voor de toekomst ziet meneer Boogers de bedrijfseenheden gebruikersondersteuning en infrastructuur samengaan, omdat ze erg veel met elkaar te maken hebben. Tevens wil hij hierdoor de samenwerking verbeteren.

Plaats van de facilitaire organisatie

De facilitaire organisatie is hier een afdeling binnen het VWS. Dit geeft al aan dat de facilitaire organisatie van even groot belang is als de overige afdelingen in de organisatie. Meneer Boogers vindt dat de facilitaire organisatie een belangrijke plaats verdient binnen een organisatie. Bij de corebusiness moet ook het besef zijn dat de facilitaire organisatie belangrijk is en moeten mee denken over het beleid van de facilitaire organisatie.

FMIS

Er wordt bij VWS wel gebruik gemaakt van een FMIS, al is men wel op zoek naar een nieuw systeem. Er is een projectgroep opgericht om dit uit te werken en te kijken welke informatie men uit het systeem wil hebben. Een fout die ze in het verleden hebben gemaakt is dat ze teveel informatie uit het systeem wilde hebben, omdat de leverancier van het systeem alles belooft. Waar ze zich ook op verkeken hebben is dat er veel tijd ging zitten in het invoeren van de informatie in het systeem. Daarom is er nu een projectgroep opgericht om een goede basis/structuur aan te geven waar de FMIS aan moet voldoen. Het eindproduct van de projectgroep moet een productblad worden waar alle relevante informatie opkomt. Dit kan dan helpen bij het opstellen van een PvE voor de FMIS.

Facilitair Frontoffice

Er is zoals al vermeld een facilitair frontoffice aanwezig, deze heeft het contact met de klant. Hier komen alle aanvragen, klachten, meldingen etc. binnen, voor alles behalve de ICT. Voor de ICT is er een ander servicepunt opgericht omdat er daar sprake zijn van veel technische vragen. De medewerkers van de helpdesk (ICT) kunnen meteen dieper ingaan op de vragend die binnenkomen.

Voor de klanten is het niet altijd duidelijk dat er verschil is tussen de helpdesk en de servicedesk. Dit kan nog wel eens voor problemen zorgen.

SWOT van het front- backoffice model door Ton Boogers

Strengths	Weaknesses
• Gezonde interne spanning tussen het front en de backoffice • Er wordt zakelijker en puntiger nagedacht door de medewerkers • De 'fabriek' staat onder leiding van 1 persoon, dus kan er beter gestuurd worden • Er is een betere horizontale samenwerking als hiervoor • Efficiency • Creativiteit van de medewerkers.	• Wanneer er een te grote club komt, dan wordt het te log om flexibel te zijn. Wanneer de club te groot wordt, dan wordt er niet genoeg tijd besteed aan de corebusiness van de facilitaire organisatie.
Opportunities	Threats
• Door schotten weg te halen tussen de gebruikersondersteuning en de infrastructuur, kan er meer efficiency behaald worden en wordt de dienst intern flexibeler. • Tevens geldt dit voor andere onderdelen van bedrijfseenheden, door ze meer te laten samenwerken, kan de efficiency worden vergroot en de wordt de facilitaire dienst flexibeler.	• Wanneer er niks gedaan wordt aan de apartheid die nu nog bestaat tussen de verschillende bedrijfseenheden, dan kunnen er eilandjes komen binnen de facilitaire organisatie. Wanneer dit ontstaat, kan dit de klantgerichtheid in de weg staan en beperkt dit de flexibiliteit van de facilitaire organisatie.

Toch vindt meneer Boogers dat er meer voordelen zijn dan nadelen. Er is een tien jaren planning gemaakt en door de strakke financiële situatie ontstaat er binnen de backoffice een discussie onder de hoofden van de verschillende bedrijfseenheden over hoe het geld het best besteed kan worden.

Monitoren van de klanttevredenheid

Er wordt bij VWS eens per zoveel tijd een klanttevredenheid onderzoek gedaan. Dit moet dan door een objectief neutrale partij gedaan worden om zo te voorkomen dat de mensen alles beter beoordelen. Dit was in het verleden wel gebeurd tijdens klanttevredenheid onderzoeken. Tevens is er een accountmanager werkzaam bij het frontoffice. Wanneer er tegelijk een medewerkers onderzoek wordt uitgevoerd onder de medewerkers van de facilitaire organisatie, kan gekeken worden naar de oorzaak van de ontevredenheid van de klanten. Ook kan er gekeken worden of de klant het onmogelijk maakt voor de medewerker om zijn taak uit te voeren, wanneer dit het geval is, kan er op zoek worden gegaan naar een andere manier van werken. De tijd waarin dit onderzoek wordt uitgevoerd, moet dan wel beperkt blijven, want anders duurt het te lang voordat er actie ondernomen wordt. Tijdens die tijd kan de situatie alweer veranderd zijn.

Communicatie

Via de service desk wordt er gecommuniceerd met de klanten van de facilitaire organisatie en via de FMIS communiceert de klant met de facilitaire organisatie.

Shared Service Centre

't Haagse FM web is een organisatie waar verschillende directeuren van de facilitaire organisaties van de Haagse ministeries discussiëren over FM onderwerpen. Op dit moment zijn ze aan het overleggen of in de toekomst de facilitaire organisaties van de verschillende ministeries kunnen samenwerken in een shared service centre. Daar moet dan natuurlijk wel draagvlak voor gecreëerd worden bij het management. Op dit moment is er een pilot project bezig met betrekking tot de Repro. VROM, VWS en sociale zaken zijn bezig om dit te testen en of dit uit te breiden is naar de andere ministeries. Dit zou een uitkomst zijn, want soms is uitbesteden moeilijk met betrekking tot de veiligheid en de integriteit die nodig is bij de medewerkers van de diensten die leveren aan ministeries. VWS en OCW zijn aan het praten over een fusie of een samenwerking om samen de facilitaire diensten te leveren voor de twee ministeries. Meneer Boogers ziet het niet gebeuren dat het shared service centre een zelfstandige organisatie wordt in verband met de financiering van de facilitaire diensten.

Trends en ontwikkelingen

Volgens meneer Boogers zijn er de volgende trends en ontwikkelingen zichtbaar op het facilitaire gebied:

- Verzakelijking van de facilitaire organisatie, een gevolg daarvan is het shared service centre.
- ICT wordt de belangrijkste dienst van de facilitaire organisatie.
- Door de nieuwe generatie worden de werkplekken minder belangrijk in de toekomst denkt hij dat de werkplek overal is, niet perse op kantoor. Dit bevestigt nog eens een keer dat de ICT de belangrijkste dienst wordt van de facilitaire organisatie.

Voorstel voor Dienst Regelingen

1 facilitaire directie, gebruik maken van het front en backoffice model. Vraaggericht werken. Een relatie opbouwen met de klant is erg belangrijk, tevens moet geprobeerd worden om de klant medeverantwoordelijk te maken voor de uitvoering en de financiën. De facilitaire organisatie moet zich maximaal richten op de advies en regie functie. Ook diensten uitbesteden om meer op kwaliteit en efficiency te richten.

5. Jim Crooks, Gemeentelijke Belastingdienst

Uitwerking van het interview dat ik met hem had op dinsdag 16 maart 2004 van 12:00 tot 13:00 op zijn kantoor aan de Laan van Nieuw Oost Indië 127 in Den Haag.

Wat voor een organisatie is het?

De gemeentelijke belastingdienst is een onderdeel van de Gemeente Den Haag en de belastingdienst en heeft een kantoor aan de Laan van Nieuw Oost Indië. Ze hebben een loket waar de burgers terecht kunnen met hun vragen op het gebied van belastingen. In het kantoor zitten ook de medewerkers van de Gemeentelijke Belastingdienst. Tevens zijn er een paar medewerkers die verspreid zitten over de verschillende stadsdeelkantoren. De Gemeentelijke Belastingdienst kan in kader van het onderzoek gezien worden als een vestiging, zoals de vestigingen van Dienst Regelingen LNV.

Structuur en coördinatie

Het pand van de Gemeentelijke Belastingdienst wordt door de Gemeentelijke Belastingdienst gehuurd van de Facilitaire dienst van de Gemeente Den Haag. Die huurt het op zijn beurt van een derde partij. Bij het huren van het pand is er een gebruikersovereenkomst getekend waarin staat welke diensten en op welke manier deze geleverd worden door de facilitaire dienst van de Gemeente Den Haag. Op die manier is er dus sprake van gedwongen winkelnering.

Door de zelfstandigheid en professionaliteit van de facilitaire organisatie mag de Gemeentelijke Belastingdienst wel zelf invulling geven en zelf contact leggen met de leveranciers van de facilitaire diensten. Hier vindt dan wel interne controle over plaats door de coördinator vanuit de Gemeente Den Haag.

De diensten die zelf uitgevoerd worden door de Gemeentelijke Belastingdienst worden aangestuurd door het hoofd Algemene Zaken. Er is dus een decentraal beleid, want alleen de diensten die in het gebruikerscontract staan worden centraal aangestuurd, maar de andere diensten worden decentraal gestuurd en uitgevoerd. Wel wordt er overleg gepleegd tussen de verschillende diensten van de Gemeente Den Haag om zo de krachten te bundelen bij de inkoop van diensten en producten. Zo kunnen er meer schaalvoordelen behaald worden.

Plaats van de facilitaire organisatie

De facilitaire organisatie, bij de Gemeentelijke Belastingdienst aangeduid als Algemene Zaken, is een afdeling van de ondersteunende directie. Toch vindt Jim dat de facilitaire organisatie een betere plaats binnen de organisatie verdient. De directie van de facilitaire organisatie moet hoger in de organisatie komen te staan om zo te voorkomen dat de facilitaire organisatie een ondergeschoven kindje wordt.

FMIS

Er wordt bij de Gemeentelijke Belastingdienst nog niet gewerkt met een FMIS. Er wordt wel gekeken of dit toegepast kan worden. Daarvoor worden studenten aangetrokken die een afstudeeropdracht gaan doen bij de Gemeentelijke Belastingdienst. Wanneer dit niet gebeurt, dan gaat Jim dit zelf doen, omdat dit onderdeel uitmaakt van de professionalisering van de facilitaire organisatie van de Gemeentelijke Belastingdienst.

Product Diensten Catalogus

Ook hier wordt nog niet mee gewerkt, maar staat in de planning voor de toekomst om deze wel te maken. Dit maakt ook onderdeel uit van de professionaliseren van de facilitaire organisatie en om de facilitaire organisatie te profileren bij de klanten. Er zijn namelijk klanten die soms niet eens weten welke diensten er allemaal worden geleverd door de facilitaire organisatie.

Facilitair Frontoffice (hiervan is vooral de kant van de klant belangrijk)

Bij de Gemeentelijke Belastingdienst is geen facilitair frontoffice opgericht, er wordt nog veel mondeling geregeld. Er komt een studente van de Haagse Hogeschool om uit te zoeken of er een facilitaire frontoffice en een FMIS ingevoerd kunnen worden. Bij de Gemeente Den Haag zelf is wel een facilitair frontoffice, sommige diensten van de Gemeente Den Haag hebben ook een soort frontoffice bij de Gemeente Den Haag, ze sturen een fax naar de Gemeente en zo kunnen ze

producten en diensten bestellen. Toen er nog een gedwongen winkelnering was van de facilitaire organisatie van de Gemeente was er wel een facilitair frontoffice voor de diensten van de Gemeente Den Haag.

SWOT

Strengths	Weaknesses
• Zelfstandigheid van de organisatie • Snelle besluitvorming • Korte communicatielijnen	• Laagste afdeling in rangorde • Er wordt neerbuigend gekeken op de facilitaire organisatie en ze worden afgerekend op incidenten • Het is een verzamelpost van alle zaken waar ze niet weten wat ze ermee aanmoeten.
Opportunities	Threats
• Professionaliseren kan veel voordelen opleveren voor de organisatie.	• Bedragen zijn gelimiteerd, dit kan beperkingen op leveren voor de facilitaire organisatie.

Monitoren van de klanttevredenheid

De klanttevredenheid wordt niet frequent gemeten, maar daar wil de facilitaire organisatie wel naartoe. Dit staat ook als punt op de agenda van professionalisering. Er worden sporadisch wel klanttevredenheid onderzoeken gedaan, dit gebeurt dat via het intranet. Naar aanleiding van de enquête wordt dan contact opgenomen met de leverancier van de dienst, of met FAD, de facilitaire organisatie van de Gemeente Den Haag.

Communicatie

Er wordt nog niet gecommuniceerd met een product diensten catalogus, of met een service desk of frontoffice. Dit staat ook op de agenda om dit in de toekomst te realiseren. Ook wordt er nog geen gebruik gemaakt van een FMIS. De communicatie met de facilitaire klant loopt via de telefoon, mondeling en via de e-mail. Omdat de communicatie niet via officiële lijnen loopt, komt het voor dat er sommige dingen blijven liggen. De klant wordt nu gestimuleerd om toch via de e-mail storingen en andere zaken te melden. Uiteindelijk moet dit gebeuren via de FMIS.

Shared Service Centre

Wanneer een locatie erg zelfstandig is werkt het fenomeen Shared Service Centre niet. Wanneer je opeens taken gaat wegnemen van zelfstandige locaties, dan komt er een tegenwerking van de locaties en zal het Shared Service Centre niet werken. Je kan veranderingen goed doorvoeren wanneer je de medewerkers gaat vervangen door nieuwe medewerkers.

Voorstel voor Dienst Regelingen

Maak een centraal aanspreekpunt met op de locaties (afhankelijk van de grote van de locatie) een sub FM-er die verantwoording moet afleggen aan en wordt aangestuurd door het centrale aanspreekpunt. De Sub FM-er moet slagvaardig en zelfstandig zijn en mandaten hebben. Er moet vastgelegd worden welke beslissingen de sub FM-ers mogen nemen.

Er moet gebruik gemaakt worden van een FMIS wat ook de bestedingspatronen van de locaties vastlegt.

Vanuit de centrale unit moet interne controle uitgevoerd worden en vanuit de centrale unit moet het beleid en het jaarplan voor alle locaties vastgesteld worden. De communicatie moet strak zijn en er moeten overleggen worden gehouden om de neuzen van de locaties dezelfde kant op te krijgen.

6. Dhr. J. Abbenhuis, facilitair manager Politie Haaglanden

Uitwerking van het interview dat ik met hem had op donderdag 18 maart 2004 van 10:00 tot 11:00 op zijn kantoor aan de Burgemeester Patijnlaan 5 in Den Haag.

Wat voor een organisatie is het?

Politie Haaglanden is het politie apparaat van Den Haag en omstreken. Politie Haaglanden is in 1994 opgericht, daarvoor waren het nog aparte gemeentes die allemaal hun eigen politieapparaat hadden. Op dit moment werken er 4.800 mensen bij Politie Haaglanden en bezitten ze 40 gebouwen over de regio verspreid. Die 40 gebouwen bestaan niet alleen uit politie bureaus, maar ook andere gebouwen, zoals geheime locaties van de politie en maneges.

Naast de reguliere politie taken treedt Politie Haaglanden ook op bij demonstraties, en aangelegenheden rond het koninklijk huis. Al deze werkzaamheden hebben weer een effect op de huisvesting en het leveren van facilitaire diensten.

Structuur en coördinatie

De burgemeester staat boven de korpschef, maar de korpschef heeft de leiding van Politie Haaglanden. Onder de korpschef zijn verschillende stafafdelingen werkzaam en afdelingen. Er zijn twee soorten afdelingen, de afdelingen naar indeling van de verschillende bureaus, en de afdelingen die bestaan uit diensten voor het hele korps.

De facilitaire afdeling valt onder de afdeling kwaliteit en innovatie, maar staat niet direct als facilitaire afdeling vermeldt. Verschillende aspecten van de facilitaire dienstverlening staan vermeld onder het kopje kwaliteit en innovatie. De facilitaire diensten worden aangestuurd door de directie van Kwaliteit en Innovatie. De directie valt rechtstreeks onder de korpschef.

Door de reorganisatie van 1994 toen het alle bureaus samen gingen tot Politie Haaglanden is de centralisatie nog niet geheel doorgevoerd. Daardoor zijn er nu nog steeds bureaus waar problemen zijn met de aansturing. De centralisatie wordt steeds verder doorgevoerd en als tip gaf meneer Abbenhuis mee dat er streng opgetreden moet worden bij verschillende vestigingen, omdat het anders lang gaat duren voordat een centraal beleid aangenomen wordt.

Er worden verschillende diensten uitbesteed aan externe leveranciers, niet alles, dit in verband met de veiligheid. Met de externe leveranciers is uitgebreid gesproken over de specifieke wensen zijn die een politie bureau heeft, daarna zijn er afspraken gemaakt met de leveranciers voor het leveren van de diensten.

Er is een huisvestingsplan opgesteld waar alle normeringen in beschreven staan waar een politiebureau aan moet voldoen. Dit wordt gebruikt bij het uitzoeken van een externe leverancier en bij het opzetten van een nieuwe locatie. De normering is gemaakt per m2 omdat het een 24uurs bedrijf is, zijn niet alle mensen tegelijk op kantoor en zijn er dus niet altijd dezelfde faciliteiten aanwezig moeten zijn.

Op de locaties is een locatie manager aanwezig die de controle uitvoert op het uitvoeren van het beleid. Dit is zo gegroeid omdat er mensen van de oude positie hierin zijn geplaatst. Voor nieuwe locaties wordt meestal een facilitair medewerker aangesteld, om het beleid van het hoofdkantoor uit te voeren.

Plaats van de facilitaire organisatie

De facilitaire organisatie is geplaatst als afdeling onder een directie. Het is dus geen stafafdeling. Toch zou meneer Abbenhuis graag zien dat de facilitaire organisatie een stafafdeling wordt, omdat er dan meer slagkracht op strategisch gebied gecreëerd wordt.

FMIS

Er wordt geen gebruik gemaakt van een FMIS.

Product Diensten Catalogus

Op het intranet van de Politie Haaglanden is een product diensten catalogus aanwezig, waar de klant in kan zien welke raamovereenkomsten er gemaakt zijn en welke diensten er worden geleverd. Hier kan de klant zelf uit bestellen, ook bij de externe leveranciers, zolang het binnen de raamovereenkomst valt.

Facilitair Front office

Er is geen facilitair front office, er is wel een service desk voor de huisvesting. Daar kunnen alle vestigingen terecht met klachten op het gebied van huisvesting. Voor de andere facilitaire zaken zijn geen service punten, behalve de ICT afdeling.

SWOT

Strengths	Weaknesses
- Sterke slagkracht, dit uit zich in een directe operationele inzet bij onvoorziene omstandigheden en extra werk. - Ook door de materiedeskundigheid op alle vlakken, is de aansturing erg goed.	- Door de geschiedenis van de locaties werkt de centralisatie nog niet optimaal. - Door verandering van cultuur en structuur is er weerstand van de vestigingen.
Opportunities	Threats
Door vervanging van de facilitaire mensen op de locaties, kan de weerstand tegen het centrale beleid afnemen of zelfs verdwijnen. Door pensioen en VUT worden de medewerkers vervangen.	- De weerstand van de vestigingen kan ervoor zorgen dat het beleid niet optimaal uitgevoerd wordt. - Ook kunnen de schaalvoordelen van centralisatie verloren gaan.

Monitoren van de klanttevredenheid

Er is door een extern bedrijf klanttevredenheid onderzoek uitgevoerd, maar in de toekomst doet meneer Abbenhuis het liever zelf. Daarvoor is een quality accountmanager aangesteld.

Communicatie

De communicatie met de klant gaat via de product diensten catalogus op intranet. Tevens wordt er veel overleg gehouden met de verschillende locaties. De projectmanager gaat vaak langs op de vestigingen om te overleggen.

Shared Service Centre

Het opzetten van een shared service centrum kan nog lang duren, omdat er nog veel dingen in de organisatie moet veranderen. De omslag naar de backoffice moet eerst beter verlopen en wanneer dat goed is, kan een Shared Service Centre een duidelijke vooruitgang zijn.

Facilitaire kosten

Politie Haaglanden krijgt van het ministerie van Binnenlandse Zaken een x bedrag per agent om te besteden aan alles wat er aan kosten zijn, de huisvesting, opleidingen, administratie etc. Bij de financiële afdeling is er een verdeelsleutel gemaakt om het budget te spreiden.

De kosten van de facilitaire dienst wordt gescheiden in eigenaarkosten en gebruikerskosten. Dit is makkelijker om de kosten zo aan de budgetten toe te rekenen.

Voorstel voor Dienst Regelingen

Centraal inrichten, anders is het erg moeilijk om het aan te sturen, de uitvoeren kan wel decentraal gebeuren. Er moet opgepast worden met ondoorzichtigheid binnen de organisatie. Als valkuil werd aangegeven dat wanneer je er niet zelf bij bent, de locaties hun eigen beleid kunnen gaan uitvoeren. Er moet dus een goede controle zijn. De controle moet uitgevoerd worden door het management van de facilitaire organisatie, niet door de medewerkers op de locaties.

7. Bob Dixhoorn, Facilitair Manager ARBONed

Uitwerking van het interview dat ik met hem had op donderdag 18 maart 2004 van 15:00 tot 16:00 op zijn kantoor aan het Zwarte Woud 10 in Utrecht.

Wat voor een organisatie is het?

ARBONed is voortgevloeid uit het GAK en is adviseur op het gebied van werk en gezondheid voor organisaties en medewerkers.

ARBONed heeft 35 vestigingen die verspreid zijn over heel Nederland. Deze 35 vestigingen zijn geografisch verdeeld in 6 Business Units.⁴ De zevende business unit is de business unit XXL, die alle grote klanten zoals KPN onder haar hoede heeft. Het hoofdkantoor en de Business Unit Utrecht zitten in hetzelfde pand.

Daarnaast zijn er 50 sprekerslocaties, dit zijn soms alleen maar kleine kamertjes waar een bedrijfsarts zijn of haar spreekuur houdt.

Structuur en organisatie

De facilitaire organisatie van ARBONed levert alle diensten, behalve alles wat te maken heeft met huisvesting. Dit is uitbesteed aan een maincontractor (Sintec) die alle gegevens bijhoudt in een database. In deze database is alles te zien, het aantal vierkante meter, het VVO, het BVO, onderhoud, etc.

Er wordt een centraal beleid gevoerd vanuit het hoofdkantoor en op elke vestiging loopt een huismeester die de dagelijkse klusjes uitvoert. Wanneer er zaken zijn die de huismeester niet meer kan oplossen, dan wordt er naar het hoofdkantoor gebeld en wordt daar gezocht naar een oplossing. Door het centrale beleid is de huismeester verantwoordelijk voor de uitvoering van de werkzaamheden en niet voor de leiding en de coördinatie. Dit gebeurt allemaal centraal vanuit het hoofdkantoor. Ook de inkoop wordt centraal geleid om zo schaalvoordelen te behalen.

Door vacatures is er op dit moment 1 facilitair manager aanwezig bij ARBONed. Deze facilitair manager valt direct onder de directeur. Voorheen was er een facilitair manager voor het hoofdkantoor en de business unit Utrecht, één voor Noord Nederland en één voor Zuid Nederland. Op dit moment is er dus maar één die verantwoordelijk is voor alle locaties. Door het uitbesteden van de huisvesting zijn er een aantal taken weggevallen bij de facilitair manager.

Plaats van de facilitaire organisatie

Op dit moment is facilitaire zaken een afdeling die onder de directie valt. De meest ideale plaats voor de facilitaire organisatie is volgens meneer Dixhoorn hoog in de organisatie en als stafafdeling. De facilitair manager zou op directie niveau moeten zitten en deel uitmaken van het Management Team.

FMIS

Er wordt bij ARBONed geen gebruik gemaakt van een FMIS, omdat het management van voorheen het niet betrouwbaar vond, omdat je afhankelijk bent van de informatie die erin wordt gestopt. Voor de huisvesting is wel een database beschikbaar, maar ook deze database is afhankelijk van de informatie die erin opgenomen is.

Product Diensten Catalogus

Er wordt geen gebruik gemaakt van een product diensten catalogus. Hier is in het verleden wel aan gewerkt, maar het is nooit afgemaakt. Misschien dat dit in de toekomst wel gaat komen.

Facilitair Front office

Er is een service desk aanwezig voor de klanten van de facilitaire organisatie. Hier werken 2 personen. De service desk is alleen voor de business unit Utrecht en het hoofdkantoor.

⁴ Zie organigram van ARBONed in bijlage 5 van dit verslag

SWOT

Strengths	Weaknesses
• Er bestaat veel duidelijkheid over de huisvesting door de database met ALLE informatie.	• Door de maincontractor is ARBONed erg afhankelijk van de leverancier. • Tevens is ARBONed afhankelijk van de informatie die ingevoerd wordt in de database.
Opportunities	Threats
• Meer diensten uitbesteden aan de maincontractor om zo geld te besparen	• Te afhankelijk worden van de maincontractor. • Zelfstandigheid van de vestigingen kan een bedreiging zijn voor het centrale beleid.

Monitoren van de klanttevredenheid

Er wordt niet aan een klanttevredenheid gedaan. Op dit moment zijn er nog veel dingen die verbeterd kunnen worden, dus zou je geen goed beeld krijgen.

Communicatie

Voor de klanten van de facilitaire organisatie is er communicatie mogelijk via de service desk.

Shared Service Centre

Meneer Dixhoorn hoopt dat het deze kant op organisatorisch gezien, maar vanuit zichzelf gezien wordt alles in het ergste geval uitbesteed.

Facilitaire kosten

Per locatie/ vestiging wordt er een budget vastgesteld, hier is de locatie/vestiging dan verantwoordelijk voor. Hierdoor bestaat het gevaar dat de locaties niet meer het centrale beleid uitvoeren. De financiën worden centraal geleid, alles komt dus binnen op het hoofdkantoor. Hierdoor zou er interne controle uitgevoerd kunnen worden op de locaties, dit gebeurt bijna niet.

Voorstel voor Dienst Regelingen

Meneer Dixhoorn stelt voor om Dienst Regelingen centraal aan te sturen en op elke locatie een huismeester te plaatsen die de dagelijkse klusjes uitvoeren. Wanneer de klusjes te groot worden of er zaken zijn die de huismeester niet kan oplossen moet dit dan doorgespeeld worden naar een persoon die tussen de locaties rouleert. Die staat weer onder de facilitair manager op het hoofdkantoor die op directieniveau in de organisatie zit.

8. Jolanda Bouwhuis, facilitair coördinator KPN Nederland

Uitwerking van het interview dat ik met haar had op maandag 22 maart 2004 van 17:00 tot 18:00 op haar kantoor aan het Maanplein 55 in Voorburg. Voorafgaand aan dit gesprek heb ik een afspraak gehad met Angela Rappard, studente 4^e jaar Facilitair Management aan de Haagse Hogeschool en ook zij heeft mij het een en ander verteld over de organisatie en vooral de facilitaire organisatie van KPN. Er moet opgemerkt worden dat deze organisatie erg groot is en dus niet als vergelijkbare organisatie aan te merken is. Er is voor gekozen om deze organisatie te bezoeken, omdat de facilitaire organisatie hier erg professioneel is en hiervan geleerd kan worden voor Dienst Regelingen.

Wat voor een organisatie is het?

Zoals bij vrijwel iedereen bekend houdt KPN zich bezig met telefonie en internet. Er zijn landelijk 20.000 werkplekken en op het hoofdkantoor alleen al zitten 4.500 tot 5.000 werkplekken.

Structuur en organisatie

Onder de raad van bestuur zijn twee stafafdelingen te vinden, Corporate Center en KPN Services. Naast de stafafdelingen zijn er nog drie andere afdelingen, KPN vast (waar ook het internet zich onder bevindt) en KPN Mobiel.

Binnen KPN Services bevinden zich verschillende secundaire processen, zoals: Vastgoed & Facilities, Security, Administratie, Human Resources en Juridische Zaken. Elk onderdeel heeft zijn eigen directeur die direct onder de directie van KPN Services vallen. KPN Services valt direct onder de raad van bestuur, dus je kan zeggen dat de facilitaire organisatie goed vertegenwoordigd is in de directie. Onder de directie van Vastgoed & facilities vallen verschillende afdelingen, zoals: Accountmanagement & Marketing, Facilities Beheer (ICT), Facilities Management en Finance. Deze afdelingen zitten, met uitzondering van Facilities Management, in het hoofdkantoor. Er wordt een centraal beleid gevoerd.

Onder de afdeling Facilities Management vallen de regio managers die in verschillende regio's van Nederland verschillende panden onder hun hoede hebben. Onder een regio staan 3 facilitair coördinatoren en daaronder weer een stuk of 3 supervisors en daaronder vallen de huismeesters van de verschillende locaties. De huismeesters hebben uitvoerende taken en een controle functie op de externe leveranciers. De supervisors zijn verantwoordelijk voor het operationeel werken van de huismeesters en maken roosters en planningen en tevens wordt er door de supervisors gewerkt met de uitkomsten van het FMIS. Door de facilitair coördinator wordt op strategisch niveau gewerkt en deze geeft leiding aan de supervisors. Alle facilitair coördinatoren zitten in een landelijk overleg waar ze een landelijk beleid ontwikkelen over een bepaald onderwerp.

Elke afdeling binnen KPN is een aparte klant van Vastgoed & Facilities, er worden dus aparte contracten met de verschillende afdelingen afgesloten. Iedere klant krijgt zijn eigen contract met KPN Vastgoed & Facilities. Dit is een standaard contract, waar de klant extra diensten tegen betaling kan aanvragen. Tevens kan er een hogere frequentie van de diensten uit het standaard contract aanvragen.

Plaats van de facilitaire organisatie

De facilitaire organisatie van KPN is een dochteronderneming binnen KPN. Ondanks dat, zit de leiding van de facilitaire organisatie hoog in de organisatie van KPN Nederland. Hierdoor kan er bij de Raad van bestuur van KPN een draagvlak gecreëerd worden voor de facilitaire zaken. Dit is tevens iets wat Jolanda Bouwhuis ook aanbeveelt voor Dienst Regelingen.

FMIS

Er wordt hier gewerkt met een FMIS, namelijk PLANON. Dit systeem is aangesloten op de facility site waar alle medewerkers van KPN toegang tot hebben. Vanaf de facility site komen alle aanvragen, klachten en opmerkingen binnen en die worden door het FMIS omgezet in werkbrieven voor de huismeesters. Tevens zit dit systeem aangesloten bij de site van verschillende leveranciers, zodat een storing direct bij de leverancier terechtkomt. De FMIS wordt tevens gebruikt om de supervisors te controleren. Er moet wel rekening worden gehouden met de tijd, tijdens de introductieperiode kost een FMIS veel tijd om te leren hoe je er mee moet werken.

Product Diensten Catalogus

Ook deze is aanwezig op de facility site van KPN. Hier kunnen de medewerkers kijken welke diensten en producten er aanwezig zijn bij de facilitaire organisatie. Tevens kan hier gekeken worden hoeveel het de klant kost en dat is erg belangrijk voor de klant, omdat er bij KPN met targets gewerkt wordt.

Facilitair Front office

Er is een facilitair Service Punt aanwezig bij KPN, deze is voor alle diensten van Vastgoed & facilities, tevens geldt dit service punt voor alle vestigingen van KPN. Er worden alleen spoedgevallen via de telefoon gemeld. Deze kunnen dan snellen opgelost worden, wel moet hier meer voor betaald worden door de klant. Het front office zet de werkopdrachten uit naar de decentrale units en naar de leveranciers van de producten of diensten.

SWOT

Strengths	Weaknesses
• Goede structuur voor een organisatie (alleen wel voor een grote organisatie). • Operationeel op de panden zelf. • Goede mantelovereenkomsten door grootte van KPN, veel nadruk op inkoop. • Een goede geautomatiseerd systeem met faciliteitsite waar ook een financieel aspect in is opgenomen.	• Te veel lagen in de organisatie, dit komt door de oude ambtenaren cultuur die er eerst was bij KPN toen het nog een overheidsinstelling was. • Er bestaat een eilandjes cultuur en dat kan ervoor zorgen dat er een lange looptijd is van het nemen van beslissingen etc.
Opportunities	Threats
• Door een plattere organisatie kan er een snellere doorloop tijd komen en dus kan de klantgerichtheid geoptimaliseerd worden.	• Nu is er sprake van een gedwongen winkelnering, wanneer die weg valt door een beslissing van het bestuur, kan dit een grote bedreiging zijn voor de facilitaire organisatie.

Monitoren van de klanttevredenheid

De klanttevredenheid wordt gemeten door middel van een jaarlijkse enquête onder de klanten. Daarnaast wordt er met de bewoners van de panden (de verschillende afdelingen van KPN) een bewonersoverleg gehouden worden. Dit gebeurt één keer in de drie maanden (dus vier keer per jaar), tijdens dit gesprek kunnen de klanten van Vastgoed & Facilities alle opmerkingen en klachten kwijt. Daarnaast wordt er een pandmeting gedaan en worden er controles uitgevoerd op de schoonmaak, beveiliging, catering etc door de huismeesters. Ook kunnen de klanten klachten melden via de facilities site van Vastgoed & Facilities. Op deze vier manieren wordt de klanttevredenheid gemeten.

Communicatie

Via de service gids, de facilities site en het front office wordt er gecommuniceerd met de klanten van Vastgoed & Facilities. Tevens wordt er gecommuniceerd middels het hierboven al genoemde bewonersoverleg. De supervisors, de facilitair coördinator en de accountmanager heeft contact met de klant.

Shared Service Centre

Dit is al deels ingevoerd bij KPN, omdat de dochteronderneming Vastgoed & Facilities is opgericht, toch moet er opgemerkt worden dat de uitvoering altijd bij de vestigingen blijft. Wanneer dit niet gebeurt, dan heb je er een groot logistiek probleem bij. Tevens kunnen de doorlooptijden erg groot worden wanneer alles vanuit één punt geregeld wordt. Tevens moet de communicatie tussen klant en leveranciers alsmede tussen de vestigingen en facilitair medewerkers zelf zeer goed verlopen. Zo niet, dan kunnen er veel problemen ontstaan bij het uitvoeren van het beleid. Het kan zelfs zijn dat er zoveel weerstand is dat de vestigingen het centrale beleid niet willen uitvoeren. En de weerstand kan zorgen voor een moeizame samenwerking. Bij KPN is besloten om alles transparant te maken, dus de afdelingen moeten nu zelf gaan betalen voor de faciliteiten die ze afnemen van Vastgoed & Facilities. Doordat de faciliteiten nu van het budget van de afdelingen wordt gehaald is er veel ontevredenheid over de facilitaire organisatie omdat de mensen nu pas bewust zijn van wat het allemaal kost om de faciliteiten te regelen. Dit heeft ook

effect op de uitvoering van de facilitaire organisatie omdat de klant veel kritischer geworden is, en ze willen waar voor hun geld.

Facilitaire kosten

Voorheen werd er een budget vastgesteld waar de klant niks mee te maken had. De facilitaire organisatie moest zorgen dat ze uitkwamen met hun budget. Nu krijgen de klanten een target wat ze moeten halen. Mochten ze het niet halen, dan worden ze erop afgerekend. Nu moeten de klanten wel betalen voor de facilitaire diensten en dus moet alles intern doorbelast worden. De klant ziet nu dus wat het kost om diensten te krijgen en daardoor is de vraag gerezen of Vastgoed & facilities wel marktconform is, en niet veel te duur. Voor een standaard contract betaald iedere afdeling een bepaald bedrag, maar voor extra diensten komen er weer extra kosten bij. Dit moet de klant dus ook mee nemen in zijn begroting voor het jaar.

Voorstel voor Dienst Regelingen

Jolanda Bouhuis heeft het volgende voorstel gedaan voor de inrichting van de facilitaire organisatie van Dienst Regelingen:

Een centrale aansturing vanuit het hoofdkantoor en dan als een grote organisatie aansluiten bij een grotere partij, zoals het ministerie, zo kunnen er schaalvoordelen behaald worden voor zowel het ministerie als voor Dienst Regelingen. Tevens kunnen ze dan een grotere machtspositie innemen tijdens de onderhandelingen met leveranciers.

Jolanda Bouhuis adviseert om de volgende functies op te nemen in de nieuwe organisatie:

- Een supervisor
- Een account manager
- En een eindverantwoordelijke voor zowel de faciliteiten als de facilitaire kosten.

De accountmanager en de supervisor moeten verantwoordelijk zijn voor het contact met de klant en de communicatie naar de klant toe. Door de eindverantwoordelijke voor de facilitaire organisatie moet er een goede interne controle plaatsvinden. Wanneer dit niet gebeurt, kunnen de klanten of vestigingen afwijken van het beleid. Zeker bij een veranderde omgeving, zoals bij een reorganisatie, kan men vasthouden aan de oude gebruiken.

De valkuilen zijn:

- De eilandjes cultuur die kan ontstaan
- Het niet krijgen van eensgezindheid in de organisatie
- Het maatwerk dat je levert aan de klant, elk pand is anders en elke gebruiker heeft verschillende eisen en wensen. En dan heb je nog de wettelijke regels waar de organisatie zich aan moet houden.
- De soort klant bepaald tevens de mate van dienstverlening, heb je te maken met een monteur of met de raad van bestuur.
- Wanneer alles centraal geregeld wordt, dan krijg je te maken met een logistiek probleem.
- Het afwijken van de gemaakte afspraak, daardoor moet er controle op de vestigingen en van de leveranciers plaatsvinden.

9. Frank Hogeterp, facilitair manager Endemol

Uitwerking van het interview dat ik met hem had op woensdag 24 maart 2004 van 13:00 tot 14:00 op zijn kantoor aan de van Cleefkade 15 in Aalsmeer.

Wat voor een organisatie is het?

Endemol is een organisatie die vele programma's voor televisie produceert, bedenkt etc. Voor de verschillende producties zijn natuurlijk ook vele locaties nodig. Vele kunnen gecreëerd worden in het gebouw van Endemol in Aalsmeer, maar daarnaast worden veel programma's opgenomen in studio's in Hilversum en op verschillende locaties in het land. Ook voor deze locaties levert de facilitaire organisatie van Endemol de facilitaire diensten.

Voor een groot gedeelte is Endemol een projectorganisatie. Voor de lang lopende producties zoals Goede Tijden, Slechte Tijden en Onderweg naar Morgen is Endemol een traditionele organisatie en zijn de producties de klanten van de facilitaire organisatie, maar voor de nieuwe producties, zoals Domino Day is Endemol te zien als projectorganisatie. Er worden voor deze producties elke keer weer gekeken waar de locaties zijn, welke mensen er werken, hoeveel etc. Dit is typerend voor de facilitaire organisatie.

Structuur en organisatie

Door de aard van de organisatie, een traditionele/ projectorganisatie, is het verlangen van de facilitaire organisatie erg flexibel te zijn. Dit is natuurlijk een eis van de organisatie aan de facilitaire organisatie. Dit probeert de facilitaire organisatie voor elkaar te krijgen door alle diensten uit te besteden. Hierdoor heeft de externe leverancier het personeel in dienst en ook de extra mensen die nodig mochten zijn voor het draaien van een productie. Door goede afspraken te maken met de externe leverancier die vastgelegd zijn in de Service Level Agreements probeert de facilitaire organisatie zich zo flexibel mogelijk op te stellen naar de klanten van de facilitaire organisatie. Er moet wel opgemerkt worden dat alleen de operationele kant van de diensten is uitbesteed en dat de tactische en de strategische kant van de dienst niet zijn uitbesteed. Hierdoor kan Endemol genoeg wensen van de klant naar de leverancier duidelijk maken.

Een andere reden om de diensten uit te besteden is dat de prijs voor de dienst vast staat van tevoren, je komt dus niet voor vervelende verrassingen te staan. De derde reden om uit te besteden is dat de facilitair manager niet met alle rompslomp van het leiding geven aan de medewerkers van de diensten te maken heeft. Hierdoor heeft de facilitair manager veel meer tijd voor het opstellen van het beleid en het verbeteren van de facilitaire organisatie.

In de facilitaire organisatie zijn drie lijn taken te vinden, die worden aangestuurd door team managers. De drie lijn taken zijn: Gebouw (beveiliging, parkeer beheer etc), Service (zachte kant van facilitair management de horeca, schoonmaak, wagenpark wat tevens zorgt voor het vervoer van de producties en post) en de laatste lijn taak is de ICT.

De teammanagers zijn verantwoordelijk voor de contracten met de leveranciers van de externe diensten. Ze hebben contact met de externe leveranciers en de mensen van de producties kunnen hun wensen via de team managers duidelijk maken aan de externe leverancier.

Onder de team managers staan de accountmanagers die contact hebben met de klanten van de facilitaire organisatie, de producties. Voor elke productie wordt uitgebreid gesproken met de klanten om de dienstverlening zo goed mogelijk te laten aansluiten bij de wensen van de klant.

Met de leveranciers zijn Service Level Agreements afgesloten, om zo de kwaliteit van de dienstverlening vast te stellen. Daaraan gekoppeld zijn de controles die maandelijks worden uitgevoerd, daaraan gekoppeld is een bonus malis regeling met de externe leveranciers. Dit houdt in dat de leverancier een boete moet betalen wanneer er niet aan de SLA voldaan wordt. Wanneer er wel voldaan wordt, kan er een bonus uitgekeerd worden. Dit wordt per drie maanden uitgevoerd, hierdoor kan het zijn dat er een maand een misser gemaakt kan worden, dit kan gecompenseerd worden door een goede maand.

Bij Endemol wordt een centraal beleid gevoerd, wat door de team managers van de facilitair managers wordt uitgevoerd op de locaties. Dit beleid wordt opgesteld door de facilitair manager van Endemol, die dit ook weer doorvoert via de externe leveranciers. Dit beleid geldt echter alleen

voor de vast locaties en voor de meeste locaties van producties, maar voor sommige producties is dit anders. Soms is er sprake van gedwongen winkelnering van de diensten van de locatie. Of het kan soms voor komen dat een leveranciers niet levert op de locatie van de productie, dus dan wordt er gekozen voor een leverancier in de buurt. Frank Hogeterp vindt dat je hier ook flexibel in moet zijn.

Plaats van de facilitaire organisatie

De facilitaire organisatie van Endemol is een stafafdeling, dit is goed volgens Frank Hogeterp, doordat er twee afdelingen samen zijn gegaan, kunnen de afdelingen elkaar versterken. De facilitair manager valt direct onder de directeur van Endemol. Daardoor kan er een goed draagvlak voor facilitaire zaken gecreëerd worden.

FMIS

Op dit moment wordt er gebruik gemaakt van een systeem dat IBIS FAME heet, dat wordt volgend jaar geëvalueerd of daarmee wordt verder gegaan. De IBIS FAME is een stand alone systeem, het is dus niet gekoppeld aan de andere systemen van de organisatie. De facilitair manager wil in de toekomst graag professionaliseren en wil dan een nieuw FMIS dat gekoppeld is aan de projectadministratie. Hierdoor kan ook een betere interne controle plaatsvinden.

Product Diensten Catalogus

Op het intranet van Endemol staat een product diensten catalogus met prijzen, waar de klant uit kan bestellen. Tevens staat er in wat de klant van de facilitaire organisatie kan verwachten, een soort SLA's naar de klant toe. Hierdoor weet de klant wat ze kunnen verwachten van de facilitaire organisatie en kan er beter aan de verwachtingen van de klanten voldaan worden. Wanneer de verwachtingen van de klanten gecontroleerd kunnen worden, heeft dit een positieve invloed op de klanttevredenheid.

Facilitair Front office

Door de verschillende afdelingen en nieuwe producties is er een groot verloop van medewerkers. Het is dus moeilijk voor nieuwe medewerkers om te weten wie waar verantwoordelijk voor is. Dat is een van de redenen waarom het facilitair frontoffice (bij Endemol service desk genoemd) zo goed werkt. Iedereen weet dat ze bij de service desk terecht moeten voor alle aanvragen. Hierdoor wordt er veel gebruik gemaakt van de service desk. Hier kunnen de medewerkers terecht met alle vragen op het gebied van facilitair management, behalve de ICT, hiervoor is een helpdesk opgericht. Tevens staat de service desk in contact met de team managers om grote aanvragen door te sturen. De service desk verkoopt de diensten en producten aan de klant vanuit de raamovereenkomsten die door de facilitair manager met de externe leveranciers gemaakt zijn. Door alle diensten vanuit de service desk te laten verkopen en door gebruik van de product diensten catalogus wordt de facilitaire organisatie transparant voor de klant.

SWOT

Strengths	Weaknesses
• Het rekencentrum van Endemol is niet aanwezig op de locaties, dus dat betekent een efficiënter gebruik van het gebouw. • Gebruik van sterke SLA en een goede rapportage en een afreken systeem met de externe leveranciers. • Sterke flexibiliteit door het uitbesteden van de diensten. • Service desk centraal voor alle medewerkers, op alle locaties, daardoor duidelijkheid voor de medewerkers. Centraal verzamelen van gegevens. • Door het account management is er eerder inzicht in wat de klant wilt, dus een hogere klanttevredenheid. • Kwalitatief goed door de expertise van externe leveranciers.	• Alleen binnen de ICT afdeling is er een sterke SLA met rapportage en afrekensysteem. Dit is er nog niet voor de andere diensten die wel uitbesteed zijn, hier moet dus nog een professionaliseringsslag gemaakt worden. • Tevens moet de FMIS gekoppeld worden aan de projectadministratie van Endemol. • Het is nog niet zo heel lang dat alle diensten zijn afgestoten en door externe leveranciers zijn opgepakt. De externe leveranciers maken dus gebruik van de investeringen van Endemol in het gebouw etc. Endemol moet deze investeringen en jaarlijkse afschrijving zien terug te verdienen.

Opportunities	Threats
• Wanneer de FMIS gekoppeld is aan de projectadministratie, kan er een betere interne controle gedaan worden. Wanneer dit wordt verbeterd, dan kunnen er minder fouten worden gemaakt en dus efficiënter met geld om worden gegaan. • Meer professionalisering, om de rest van de facilitaire organisatie net zo goed te organiseren als de ICT afdeling van de facilitaire organisatie.	• Endemol moet uitkijken dat ze niet te veel afhankelijk worden van de leveranciers, wanneer dit gebeurt en de leveranciers teveel macht krijgen, kan dit ten koste gaan van de kwaliteit van de facilitaire organisatie en misschien ook de flexibiliteit van de organisatie. Endemol moet dus korte contracten met de leveranciers afsluiten en deze elke keer vernieuwen of op zoek gaan naar andere leveranciers.

Monitoren van de klanttevredenheid

Er wordt bij Endemol twee keer per jaar een klanttevredenheid onderzoek gedaan bij de medewerkers van Endemol. Daarnaast worden er audits gehouden om de leveranciers te controleren. Via de product diensten catalogus wordt de klant verteld wat er verwacht kan worden van de facilitaire organisatie. Hierdoor wordt de klanttevredenheid ook beïnvloed, omdat de klant zijn verwachtingen van de dienst aan kan passen en er dus eerder aan de verwachtingen van de klant voldaan kan worden. De accountmanagers hebben contract met de klant en hier kan dus ook gemeten worden of de klant tevreden is of niet.

Communicatie

In elke omgeving binnen de organisatie (dus bijvoorbeeld bij elke afdeling of productie) zit een iemand die voor die omgeving de opdrachten voor de facilitaire organisatie verzamelt. Deze personen worden heavy users genoemd en met deze heavy users wordt één keer in de drie maanden een overleg gevoerd, waarin gesproken wordt over alle facetten van de facilitaire organisatie, de klanttevredenheid de vraag naar diensten etc. Daarnaast is er een Product Diensten Catalogus met prijzen op intranet te vinden. Hier kunnen de klanten uit bestellen bij de service desk. De accountmanagers hebben daarnaast contact met de producties en daardoor is er tevens een belangrijke vorm van communicatie plaatsvindt. Wanneer er een calamiteit plaatsvindt, wordt er gebruik gemaakt van de intercom, de intercom wordt ook gebruikt wanneer de computers niet gebruikt kunnen worden, dus niet alleen levens bedreigende situaties.

Shared Service Centre

Dit vindt Frank Hogeterp niet verstandig, want het kan zijn dat er soms voor een andere leverancier gekozen moet worden en dat er dus van het centrale beleid afgeweken moet worden. Wanneer dit goedkoper blijkt is dit beter voor de efficiëntie van de facilitaire organisatie. Dit komt tevens door de soms kleine aantallen medewerkers die aanwezig zijn op de locaties van de producties.

Kosten van de facilitaire organisatie

Op dit moment worden de kosten doorbelast naar de afdeling of de productie, maar in de toekomst wil Frank Hogeterp graag dat er een standaard kostenplaatje komt voor de werkplek. Wanneer hier additionele kosten voor worden gemaakt, door bijvoorbeeld het inhuren van additionele diensten, wordt dit gefactureerd naar de afdeling of productie. De rekening wordt gebaseerd op de diensten of producten die besteld zijn bij de service desk of de team managers.

Voorstel voor Dienst Regelingen

Een voorstel voor Dienst Regelingen van Frank Hogeterp ziet er als volgt uit. Er moet geprobeerd worden om niet te gebonden te zijn aan de eigen locaties. Dan kan de organisatie proberen om zich flexibeler op te stellen, wat kan helpen wanneer men weer te maken krijgt met de uitvoering van regelingen tijdens een crisis. Wanneer er een pand is met een redelijk aantal personen, dan moet er vast een facilitair coördinator aanwezig zijn, wanneer er sprake is van een kleine locatie, dan moet er een reizende facilitair coördinator zijn. Probeer zoveel mogelijk centraal in te kopen, hierdoor kan er schaalvoordeel behaald worden. Het opzetten van een service desk helpt bij het regelen van zaken en het voordeel is dat de service desk centraal kan zitten. De uitgifte en uitvoering daarentegen dient wel decentraal te zijn. Het voordeel van de service desk is dat de overhead werkzaamheden bij de locaties weggehaald kan worden waardoor er minder kosten

gemaakt worden bij de locaties. Alle operationele taken moeten liggen bij de facilitair coördinatoren, de strategische en tactische taken moeten bij de centrale leiding zitten.

En moet op gelet worden dat er niet teveel vast wordt gehouden aan de centralisatie, wanneer dat beter uitkomt op dat moment kan er best afgeweken worden van het vooraf opgestelde beleid, dit kan voor kleine financiële voordelen zorgen. De klant moet jou als leverancier zien, wanneer je alles centraal wilt sturen, kan dit averechts werken op het flexibel zijn.

10. Mieke Fennis, Hoofd Facility Services Fortis Bank

Uitwerking van het interview dat ik met haar en Peggy de Gans, facilitair manager, had op maandag 29 maart 2004 van 15:00 tot 16:00 op haar kantoor aan de Archimedeslaan 6 in Utrecht.

Wat voor een organisatie is het?

Fortis is een financiële dienstverlener die internationale diensten levert op het gebied van bankzaken en verzekeringen. Onder de tak, Fortis Bank Nederland NV valt het facilitair bedrijf, welke tot taak heeft, om de (hoofd)locaties van Fortis Bank Nederland te beheren. Fortis Bank heeft zes hoofdlocaties, in Amsterdam, Rotterdam, Utrecht, Woerden, Amersfoort en Ridderkerk. De hoofdlocaties bestaan niet uit 1 pand, maar meestal zijn er meerdere panden aanwezig op één hoofdlocatie. Naast het beheer van de hoofdlocaties is de facilitaire organisatie ook verantwoordelijk voor alle bankkantoren die aanwezig zijn in Nederland.

Fortis opereert in de Benelux, ten aanzien van het beleid is er één beleid gemaakt voor de banken en locaties van Fortis in België Nederland en Luxemburg. De hoofdkantoren van de Benelux zijn gevestigd in Brussel en Utrecht.

Structuur en organisatie

Er wordt bij het facilitair bedrijf een centraal beleid gevoerd, de centrale vestiging van het facilitair bedrijf zit in de hoofdlocatie Rotterdam. Onder het facilitair bedrijf vallen vijf units: unit control & support, unit operations & services, unit huisvesting, unit inkoop en unit locatie management. De leiding van deze units zijn unit managers en maken deel uit van het MT tezamen met de algemeen directeur, deze zijn gevestigd op de centrale locatie in Rotterdam. In Rotterdam is ook de dienst gevestigd die zich bezig houdt met de facilitaire services op de bankkantoren. (dit valt onder de verantwoordelijkheid van de facilitair manager van Rotterdam) Ook de afdeling Huisvesting bankkantoren is gevestigd onder de facilitair manager van Rotterdam.

Onder het locatie management vallen de hoofdlocatie managers, dit zijn er 3 in totaal. Deze personen zijn beleidsmatig bezig, met het opstellen van SLA's, controle en uitvoering van het budget. Onder het hoofdlocatie management staat een hoofd facilities en services. Deze personen sturen de operationele kant aan. Op elke locatie is aanwezig één locatiemanager (= facilitair manager) en één huisvestingsmanager. Onder de facilitair manager vallen onder andere receptie, facility services, repro, post, facility desk (alleen in Rotterdam). Onder de huisvestingsmanager valt servicedienst, bouw & techniek, safety en security en ruimtebeheer.

De diensten catering, schoonmaak, receptie en groenvoorziening zijn de belangrijkste diensten die zijn uitbesteed. Er is geen sprake van gedwongen winkelnering van de facilitaire organisatie bij Fortis. Er kunnen de directies geen sancties opgelegd worden wanneer er geen diensten afgenomen worden. Op de hoofdlocaties is men door de SLA's wel genoodzaakt om diensten af te nemen van de facilitaire organisatie.

Plaats van de facilitaire organisatie

Voorheen was het facilitaire bedrijf een BV, dat opereerde voor zowel de verzekeraar als voor de bank. De meeste diensten zijn "ontvlochten" en nu is de facilitaire organisatie onderdeel van Fortis Bank Nederland NV. Ook de verzekeraar heeft een eigen facilitair bedrijf. De facilitaire organisatie hangt in het organigram dus onder Fortis Bank Nederland NV en is dus geen staforganisatie. De leiding van de facilitaire organisatie is hooggeplaatst in de gehele organisatie, dus zo kan er genoeg draagvlak gecreëerd worden voor facilitaire zaken. Voor dienst Regelingen adviseren Peggy de Gans en Mieke Fennis om de leiding van de facilitaire organisatie hoog in de organisatie te plaatsen. De facilitaire kosten maken een groot deel uit van de totale kosten van de organisatie, het moet daarom geen sluitpost worden. Daar is draagvlak voor nodig bij de directie/ raad van bestuur, dus is de meest ideale plaats van de leiding van het facilitair bedrijf hoog in de organisatie.

FMIS

Er wordt gewerkt met een FMIS, het programma dat ze hier gebruiken heet Prequest. Wanneer er besteld moet tevens de kostenplaats ingevuld worden en dan wordt het vanuit het systeem automatisch doorbelast naar de juiste afdeling. Bij sommige producten, zoals het bestellen van

kantoorartikelen verloopt via de intranetsite, en dit komt dan direct binnen bij de leverancier en die levert het dan bij de desbetreffende afdeling. Ook deze kosten komen direct bij de afdeling terecht, dus zit er geen limit aan verbonden vanuit het facilitair bedrijf. Bij de unit huisvesting wordt het programma Planon gebruikt.

Product Diensten Catalogus

Er wordt bij Fortis gebruik gemaakt van een product diensten catalogus, deze wordt één keer per jaar gepubliceerd en is tevens te vinden op intranet. De product diensten catalogus bestaat uit de SLA's van de facilitaire organisatie naar de klant toe, de diensten staan beschreven en de tarieven zijn opgenomen in de product diensten catalogus.

Facilitair Front office

Bij Fortis is een facility desk aanwezig, deze zit centraal op de hoofdlocatie in Rotterdam. De klant doet alle meldingen en reserveringen via de FMIS en vanuit de FMIS worden door de backoffice de taken afgelezen. De facility desk is er voor alle vragen op facilitair gebied, als ze bijvoorbeeld niet weten waar men terecht kan voor een bepaald product, of wanneer de er een melding of reservering niet ingevoerd kan worden in Prequest. Ze streven ernaar om het telefonisch contact met de klant zoveel mogelijk terug te dringen.

SWOT

Strengths	Weaknesses
• Korte lijnen • Duidelijke taakafbakening • One face to the customer • Collegialiteit • Product Diensten Catalogus	• MT in Rotterdam, korte lijnen, maar fysieke afstand • Soms lang wachten op beslissingen (i.v.m. andere organisatie belangen of cross border trajecten) • Type klant, de een accepteert de SLA wel, andere niet. • Streven naar uniformiteit niet altijd geaccepteerd door de klant.
Opportunities	Threats
• De klant inzicht te geven in de bedragen die omgaan in de facilitaire organisatie.	

Monitoren van de klanttevredenheid

De klanttevredenheid wordt gemeten door de resultaten uit Prequest af te lezen. Wanneer er over een dienst veel klachten binnen zijn gekomen, wordt dit tijdens de portefeuille gesprekken besproken. Tijdens de portefeuille gesprekken wordt de dienstverlening ook geëvalueerd.

Communicatie

Er wordt op verschillende manieren gecommuniceerd met de klant. Als eerste wordt er via de activiteitenwijzer gecommuniceerd, dit is een maandelijkse flyer, waar belangrijke zaken worden aangekondigd en waar verhalen worden geschreven om de klant te wijzen op zijn gedrag en zo proberen om het gedrag te veranderen. Deze activiteiten wijzer wordt elektronisch bij de contactpersonen van de klanten aangeleverd. Daarnaast wordt er gecommuniceerd via de lichtkranten, het intranet (locatienieuws) en worden er portefeuille gesprekken gehouden. Deze portefeuille gesprekken vinden twee keer per jaar plaats. In deze gesprekken wordt de klant gevraagd wat ze denken af te nemen, hierop kan het facilitair bedrijf zijn target vaststellen. Aan het eind wordt gekeken wat er werkelijk is afgenomen en hoeveel dit afwijkt van het vooraf gestelde aantal. De facilitaire organisatie gebruikt de gegevens voor de volgende budgetronde en om de eigen resultaten te onderbouwen.

Shared Service Centre

Hier is al sprake van bij Fortis.

Facilitaire kosten

De facilitaire kosten worden doorbelast naar de desbetreffende afdelingen op basis van:

- Vierkante meters, zoals dat gebeurt bij ruimtegebruik. Schoonmaak en bijvoorbeeld groenvoorziening zitten opgenomen in het vierkante meter tarief.
- Actuele kosten, zoals lunches bij vergaderingen.
- FTE binnen afdelingen, zoals catering en kopieerkosten.
- En aantallen, zoals besteedde uren, aantal verhuizingen, aantal parkeerplaatsen etc.

Voorstel voor Dienst Regelingen

Locatiemanagement in ieder pand, lager in de lijn, een echt aanspreekpunt voor de klant. Iemand die meer doet coördinatie. Het kost namelijk veel moeite, wanneer je alleen verantwoordelijk bent om op iedere locatie je gezicht te laten zien.

Centraal aansturen met gedelegeerde bevoegdheden, goede Product Diensten Catalogus en communicatie, de neuzen van de medewerkers van het facilitair bedrijf moeten dezelfde kant op staan.

Zorgen dat je als facilitair bedrijf zichtbaar bent voor de klant, je moet je profileren. Aankondigen wat voor een bedragen er omgaan in de facilitaire wereld, om de klanten bewust te maken van de facilitaire organisatie.

Niet alleen maar ja knikken naar de klant, ook een keer nee durven zeggen.

Proberen om iedereen uit zijn oude positie te halen om zo de omslag te kunnen maken naar de nieuwe organisatie.

Valkuilen bij het leiden van de facilitaire organisatie voor verschillende vestigingen zijn:

- Klant gezwichtheid, zwichten voor de wensen van de klant uit klantgerichtheid. Er zit een grens aan de dienstverlening.
- Slechte communicatie, hierdoor niet one face to the customer.
- Budget overschrijding.
- De afstand tussen de centrale vestiging en de uitvoerende vestigingen. Het is moeilijk om mensen op een grote afstand te laten doen wat je wilt, waar ligt de controle. In hoeverre is de leiding van de locatie verantwoordelijk voor de voor het budget. Je kan de afname van de vestiging niet sturen.
- Niet transparant qua kosten. Zelf verantwoordelijk stellen om controle op het budget te krijgen.

11. Joost van Krimpen, opleidingsmanager bij de HHS

Uitwerking van het interview dat ik met hem had op woensdag 31 maart 2004 van 14:00 tot 15:00 op zijn kantoor aan het Johanna Westerdijkplein 75 in Den Haag.

Dit interview wijkt af van de interviews die hierboven zijn gehouden, omdat hier andere vragen zijn gesteld. Door de praktijk ervaring en de literaire achtergrond zijn in dit gesprek de uitkomsten van het literatuuronderzoek en de voorgaande interviews getoetst.

De uitkomsten van dit onderzoek worden ook niet opgenomen in de tabel in het volgende hoofdstuk, omdat het interview anders is en daarom ook vergelijking wordt gezien met de inrichting van Dienst Regelingen. Hieronder wordt verteld wat Joost van Krimpen zegt over de dikgedrukte onderwerpen.

Centraal / decentraal

Wanneer je alles uniform wilt houden en alles in de hand wilt houden, kan dit een negatief effect hebben. Je moet proberen om alles zoveel mogelijk decentraal te houden, wanneer je zoveel mogelijk decentraal kan krijgen, maak je het leuker voor de klant omdat deze zelf verantwoordelijk is. Tevens vergroot je de tevredenheid over de dienstverlening omdat de klant zelf 'verantwoordelijk' is voor de uitvoering van de dienst. Tevens wordt de kwaliteit van de dienstverlening beter, omdat er een snellere dienstverlening plaats vindt. Een voorbeeld hiervan is dat de klant kantoorartikelen direct bij de leverancier kan bestellen wanneer het binnen een raamcontract valt. Hier zijn natuurlijk wel de juiste ICT tools voor nodig. Hierdoor haal je een schakel weg tussen de klant en de leverancier en dus kan er een snellere dienstverlening plaatsvinden en is er minder kans op ruis in de communicatie. Het is dus efficiënter en prettiger voor de klant en de medewerker. Wanneer de klant meer bij de uitvoering betrokken is, wordt het afbreukrisico ook beter zichtbaar voor de klant. Dit kan alleen plaatsvinden bij alledaagse en kort cyclische producten. Voor de lang cyclische producten moet er een centraal beleid gemaakt worden.

Front office / backoffice

Heel vaak zie je dat deze modellen niet werken, omdat de uitvoering nog te specialistisch is. De administratie kan wel centraal vanuit het frontoffice, maar het probleem ligt bij het doorschakelen naar de backoffice. Omdat deze backoffices vaak te specialistisch zijn en niet samenwerken met de andere backoffices, wordt er vaak langs elkaar heen gewerkt. Ook zie je dat wanneer er iets fout gaat, het altijd de schuld is van iemand anders. Er wordt met een beschuldigende vinger naar elkaar gewezen. Dit is niet goed voor het eindproduct dat naar de klant moet, de klant is dan de pineut. Daarom moet er gekeken worden of er per locatie een iemand aanwezig is die de backoffice is voor die locatie. Op kleine locaties, waar toch wel sprake van is bij Dienst Regelingen, is dit mogelijk om het zo in te richten. Deze personen zijn dan verantwoordelijk voor een totaal product, niet alleen maar voor een onderdeel (product innovatie).

Shared Service Centre

Bij een shared service centre wordt alles centraal aangestuurd en wordt ook zoveel mogelijk geprobeerd om de uitvoering centraal te houden. Hier komen dan weer dezelfde nadelen naar voren die al beschreven zijn bij het centraal en decentraal leiden van de facilitaire organisatie. Joost van Krimpen ziet meer in het Integrative Services, het verschil met het shared service centre is dat de uitvoering integraal is, er wordt dus alleen een centrale frontoffice gerealiseerd. Op de locaties is iemand aanwezig die allround verantwoordelijk is en ook de uitvoering voor zijn rekening neemt. Hierdoor is er een beter overzicht over het gehele product, of de gehele dienst. Bijvoorbeeld bij het organiseren van een evenement, daar zijn zoveel partijen bij betrokken, die allemaal langs elkaar heen werken, hierdoor kan de klant de dupe worden van het verkeerd werken van de backoffice. Wanneer het frontoffice het organiseren van een evenement delegeert aan één allround persoon, kan er een betere kwaliteit geleverd worden, want de allround medewerker kan ervoor zorgen dat de backoffices gaan samenwerken.

Klant gestuurd

Veel facilitaire organisaties zeggen dat ze klant gestuurd zijn en dat ze maatwerk leveren, maar nog veel te vaak zie je dat facilitaire organisaties dingen beloven, maar ze niet waar kunnen maken. Ze kunnen dus wel zeggen dat ze klant gestuurd zijn en dat de klant maatwerk krijgt, maar in de praktijk valt dit vaak tegen. Wanneer er geen differentiatie is, kan er geen klantgerichtheid plaatsvinden. Er moet dus goed gekeken worden in hoeverre Dienst Regelingen Klant gericht wil werken. Wanneer je namelijk zegt dat je klantgericht werkt, maar je doet het niet en de klant wordt ontevreden over de dienstverlening, kan de vestiging of locatie er voor zorgen dat ze eigen voorzieningen treffen of de voorzieningen ergens anders vandaag halen. Dit is gebeurd bij de opleiding FM op de Haagse Hogeschool, door ontevredenheid over de facilitaire organisatie, is de opleiding een eigen service desk gestart. Dit kan dus een bedreiging zijn voor Dienst Regelingen, mede omdat verschillende vestigingen al ervaring hebben met het leveren van facilitaire diensten. Dus niet beloven wat je niet kan leveren!

Voorstel voor Dienst Regelingen

Centrale raamcontracten waar veel ruimte is voor de klant om zelf dingen te bestellen, dit geldt alleen voor de alledaagse dingen en voor kort cyclische producten. Voor lang cyclische producten, zorgen dat het budget centraal wordt beheert.

Geen dingen beloven die je niet waar kan maken en vooral vanuit het primaire proces denken tijdens het inrichten van de facilitaire organisatie. Kijken vanuit de klant, wat het makkelijkst is voor de klant, niet wat het makkelijkst is voor de facilitaire organisatie. Dit zal bijdragen aan het succes van de facilitaire organisatie.

Alles wat decentraal kan, decentraal doen. Dus dagelijkse en kort cyclische producten de klant zelf laten bestellen, met de juiste ICT tools natuurlijk om controle uit te kunnen voeren.

12. Tabel met uitkomsten van het kwalitatief onderzoek

In deze tabel zijn niet de uitkomsten van het interview met Joost van Krimpen opgenomen.

Organisatie	Plaats FO	FMIS	Facilitair Frontoffice	Strengths	Weaknesses	Opportunities	Threats
ISC ITO	Afdeling van organisatie. Centraal geleid. 5 clusters met hoofd cluster, locaties interim coördinator	Er wordt met 1 gewerkt	Is aanwezig, voert interne controle uit	Alles beschreven, duidelijkheid voor de klant, afdelingsplan, afspraken (SLA) met de klant	Weet nog niet hoe het met de interim coördinatoren gaat lopen	Uniform beleid uitvoeren	Grip kwijtraken op locaties
VWA	Centrale eenheid, de FO is een stafafdeling van VWA. Op vestiging een hoofd bedrijfsvoering, die verantwoording moet afleggen aan de Centrale eenheid	Er wordt gewerkt met een informatie systeem. Dit wordt binnenkort vervangen door planon. De medewerkers van de servicedesk worden opgeleid om te werken met het FMIS.	Er wordt gewerkt met een servicedesk vanuit de service desk wordt alles doorgestuurd naar de back office.				
VWS	Afdeling van de organisatie. Heeft een belangrijke plaats nodig. 5 bedrijfseenheden met hoofden, die verantwoording afleggen aan directeur facilitaire dienst	Er is een FMIS, maar er moet gekeken worden welke informatie je er uit wilt en hoe je de informatie erin stopt. Het kost veel tijd om de juiste te vinden en te implementeren.	Ja, erg vraag gericht, niet meer productgericht. Gebruikmakend van een FMIS. ICT heeft aparte front office.	Gezonde interne spanning, zakelijkere insteek, betere horizontale spanning, efficiency, creativiteit van medewerkers.	Te grote club, te log om flexibel te zijn. Dan bestaat de kans dat er niet genoeg tijd wordt besteed aan de corebusiness van de facilitaire organisatie.	Door schotten weg te halen tussen de bedrijfseenheden, kan er meer efficiency behaald worden. Dit geldt ook voor de verschillende producten in de bedrijfseenheden.	Wanneer er niets gedaan wordt aan de apartheid van de bedrijfseenheden en de onderdelen van de bedrijfseenheden, dan beperkt dit de flexibiliteit en de klantgerichtheid van de facilitaire organisatie.

Organisatie	Plaats FO	FMIS	Facilitair Frontoffice	Strengths	Weaknesses	Opportunities	Threats
Gemeentelijke belastingdienst	Facilitaire organisatie als stafafdeling, hoog in de organisatie, zo geen ondergeschoven kindje.	Er wordt nog geen gebruik gemaakt van een FMIS, dit staat wel in de planning voor de professionalisering	Is er niet, nu nog onprofessioneel en via de telefoon of mondeling worden klachten, opdrachten gemeld.	Zelfstandigheid van de facilitaire organisatie. Korte communicatie lijnen, snelle beslissingen	Laag in de organisatie geplaatst. Neerbuigende houding t.o.v. de facilitaire organisatie, verzamelpost van taken.	Professionaliseren kan veel 'problemen' oplossen.	Limit op bedragen die ze mogen uitgeven, dit omdat er door de Gemeente Den Haag zaken worden ingekocht etc.
Politie Haaglanden	Nu als afdeling onder een directie, graag stafafdeling om meer slagkracht op strategisch niveau te creëren.	Er wordt geen gebruik gemaakt van een FMIS.	Er is een frontoffice aanwezig voor alles wat te maken heeft met de accommodatie, ook een helpdesk voor ICT.	Sterke slagkracht en een grote materie deskundigheid	Door geschiedenis werkt centralisatie nog niet optimaal, door structuur en cultuur weerstand tegen de centralisatie.	Vervangen van mensen om weerstand te minimaliseren.	Weerstand kan schaalvoordelen in de weg staan. Door de weerstand geen optimale centralisatie, hierdoor niet alle voordelen van centralisatie
ArboNed	Als afdeling onder de directie, maar ideaal als staf afdeling en facilitair manager hoog geplaatst MT?	Nee, want het is niet betrouwbaar, omdat het afhangt van de gegevens die andere mensen erin stoppen.	Er is een service desk aanwezig, maar alleen voor hoofdkantoor en business unit Utrecht. Er werken twee mensen bij de service desk.	Huisvesting uit besteed en leverancier heeft een database met alle info over de accommodatie. Duidelijk en overzichtelijk	Heel de huisvesting uitbesteed, hierdoor afhankelijk van leverancier, en info die in de database wordt gestopt.	Meer diensten uitbesteden, hierdoor goedkoper uit op de lange termijn.	Te afhankelijk worden van de leverancier. Zelfstandigheid van de vestigingen kan een bedreiging zijn voor de centralisatie.

Organisatie	Plaats FO	FMIS	Facilitair Frontoffice	Strengths	Weaknesses	Opportunities	Threats
KPN NL	Als aparte organisatie binnen KPN, dicht onder de directie.	Er wordt op dit moment gewerkt met PLANON, veel tijd in het begin als opstart tijd. Er wordt gewerkt aan een PVE voor nieuwe FMIS.	Is aanwezig, alleen via internet, in FMIS, alleen spoed opdrachten via de telefoon. Hiervandaan naar backoffice.	Goede FMIS, sluit aan op kosten doorberekening	Te veel lagen in de organisatie, en tevens is er sprake van een eilandjes cultuur.	Plattere organisatie, snellere doorlooptijd en een grote klantgerichtheid.	Wanneer de gedwongen winkelnering wegvalt, kan de facilitaire organisatie het moeilijk krijgen.
Endemol	Als stafafdeling, dicht onder de directie.	Er wordt gewerkt met IBIS FAME, toekomst een nieuwe die aansluit bij de project administratie.	Is aanwezig, werkt goed door de diversiteit in de werknemers. PDC is aanwezig. Is centraal en niet voor ICT.	Kwaliteit, sterke SLA, sterke controle leverancier, flexibel, contact klant via account manager	Alleen ICT erg sterk in SLA en controle en consequenties. FMIS niet gekoppeld aan project administratie	FMIS koppelen aan project administratie, professionalisering van de facilitaire organisatie.	Afhankelijk van de externe leveranciers.
Fortis	Als apart onderdeel onder Fortis Bank Nederland NV.	Er wordt gewerkt met Pre-Quest, hieruit wordt direct doorbelast naar de afdelingen.	Is aanwezig, centraal, alleen via mail en intranet meldingen binnen. Zetten meldingen uit naar backoffice.	Korte lijnen, duidelijke taak afbakening, one face to the customer, collegialiteit, PDC	MT in R'dam. Soms lang wachten op beslissingen, sommige klanten accepteren SLA niet. Streven naar uniformiteit.	Klanten inzicht geven in bedragen die omgaan in de facilitaire organisatie om zichzelf te profileren.	Weg vallen van de gedwongen winkelnering.

Organisatie	Klanttevredenheid	Communicatie	Shared Service Centre	Voorstel Dienst Regelingen	Overige
ISC ITO	Elk jaar onderzoek naar de klanttevredenheid. Ook uit FMIS komt veel informatie	Product diensten Specificatie op intranet, service punt, 20% toch nog via de telefoon	Is een nieuwe vorm van centralisatie, wordt op dit moment onderzocht of dit toepasbaar is op ISC	Organisaties clusteren per soort, twee facilitaire organisaties, samen 1 frontoffice, back office centraal geregeld	Interne controle door medewerker frontoffice.
VWA	Hier wordt niet structureel aan klanttevredenheid onderzoeken gedaan.	De enige manier waarop gecommuniceerd wordt met de klant is via de service desk	Dit gaan ze in de toekomst uitvoeren, daarom kan hij er geen uitspraken over doen.	Hoofdvesting waar het beleid bedacht wordt. Op elke vestiging een hoofd bedrijfsvoering die verantwoording aflegt.	Geen professionele facilitaire organisatie, dus hierdoor ook geen vergelijking.
VWS	Eens in de zoveel tijd wordt er een klanttevredenheid onderzoek gehouden, tegelijkertijd moet dan een medewerkers onderzoek gedaan worden om zo de oorzaak van de klacht te achterhalen.	Via de servicedesk, het accountmanagemen t en de FMIS.	Zijn ze mee bezig om dit in te voeren voor alle ministeries in Den Haag. Pilot project met repro	1 facilitaire organisatie, front/ backoffice model, vraaggericht werken. Medewerkers medeverantwoordelijk voor de uitvoering en financiering, als facilitaire organisatie richten op regie functie.	geen
Gemeentelijk Belastingdienst	Niet professioneel, soms per onderdeel een onderzoek	Is er niet echt, alleen in de wandelgangen en via de telefoon. Soms overleggen.	Dit kan alleen wanneer de locaties niet zelfstandig zijn. Anders moeilijk in te voeren	Centraal beleid. Sub FM-ers met vooraf opgestelde taken en bevoegdheden op de locaties. Strakke communicatie.	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen opgelegd vanuit de Gemeente.
Politie Haaglanden	Quality accountmanager aangesteld om klanttevredenheid te meten.	Via de PDC op intranet en tevens gaat de project manager langs op de locaties.	Dit kan voor de politie nog lang duren, omdat de omslag naar de backoffice nog niet goed verloopt.	Centraal geleid, maar decentrale uitvoering, zorgen voor goede controle door het management.	geen
ArboNed	Op dit moment worden er geen klanttevredenheid onderzoeken gedaan omdat er nog teveel moet verbeteren, dus je zou geen goed beeld krijgen van de facilitaire organisatie.	Communicatie is mogelijk via de service desk. Verder is ArboNed bezig met een professionaliserings slag	Meneer Dixhoorn hoopt dat het deze kant opgaat, in het ergste geval wordt alles uitbesteed.	Centraal geleid door de facilitair manager, daaronder een facilitair coördinator die vestigingen af gaat om grote problemen op te lossen en een huismeester die de dagelijkse klusjes uitvoert.	geen

Organisatie	Klanttevredenheid	Communicatie	Shared Service Centre	Voorstel Dienst Regelingen	Overige
KPN Nederland	Wordt gemeten met een enquête en door een pandmeting, een bewonersoverleg en via de internet site van Vastgoed & Facilities komen klachten binnen	Bewoners overleg, internetsite van Vastgoed & Facilities, en door een product diensten catalogus.	Is al ingevoerd bij KPN, men moet letten op de langere doorlooptijden die kunnen ontstaan en voor het behouden van een goede communicatie. Tevens zal er weerstand optreden bij de vestigingen.	Centrale aansturing vanuit het hoofdkantoor, kijken of ze zich kunnen aansluiten bij een grote organisatie zoals het ministerie, om schaalvoordeel te behalen. Functies: facilitaire leiding, facilitair coördinator, supervisor, en huismeester van een pand.	Kijk uit voor een slechte communicatie en het ontstaan van een eilandjes cultuur.
Endemol	Account management, klanttevredenheid 2x per jaar, via heavy users overleg, audits om de leveranciers te controleren, PDC om verwachtingen duidelijk te maken.	heavy users overleg, accountmanagement, service desk, PDC op intranet tijdens calamiteiten met de intercom.	Niet altijd goed, want je moet ook af kunnen wijken van centraal beleid, wanneer dit goedkoper is.	Niet gebonden aan locaties, voor meer flexibiliteit. facilitair coördinator voor operationele taken op locatie, centrale inkoop voor schaalvoordelen, service desk centraal om taken te coördineren.	laat de klant jou zien als leverancier, niet verplichte winkelnering, kan averechts werken op de flexibiliteit.
Fortis	Via portefeuille gesprekken, via een enquête, via de meldingen die binnenkomen bij de facility desk.	Activiteiten wijzer, lichtkrant, intranet, locatienieuws, PDC, portefeuille gesprekken	Is aanwezig bij Fortis.	Locatie management in ieder pand iemand, goede PDC en communicatie, neuzen medewerkers FO dezelfde kant op. Centraal aansturen met gedelegeerde bevoegdheden. Mensen neerzetten op andere posities, om zo terugvallen in oude situatie te voorkomen.	Inzicht geven in kosten facilitaire organisatie om te laten zien hoe belangrijk de facilitaire organisatie is.

Conclusie

Zoals te zien was in de tabel hierboven, zijn er veel verschillen in de inrichting van de facilitaire organisaties van de bedrijven die bezocht zijn. Dit is natuurlijk ook logisch, want elk bedrijf heeft een ander primair proces en de aard, de grote en de klanten van de bedrijven verschillen. Toch is op te merken dat alle organisatie aanbevelen om de facilitaire organisatie van Dienst Regelingen centraal in te richten. De meest genoemde valkuilen bij deze inrichting zijn de controle op de uitvoering van de diensten die decentraal plaatsvindt en het behouden van een goede communicatie. Als tegenhanger aan het unanieme besluit van de bedrijven om centraal aan te sturen, zegt Joost van Krimpen (vanuit zijn literaire achtergrond), dat er zoveel mogelijk gedecentraliseerd moet worden, zoals de dagelijkse en kort cyclische producten. Hierdoor krijgt de klant inzicht in het afbreuk risico, de kosten, dus zal de klant kostbewuster worden en tevens motiveert het de klant. Voor de lang cyclische producten en diensten moet wel een centraal beleid en budget zijn.

Professionaliteit

Het valt op te merken dat de facilitaire organisaties van commerciële bedrijven al verder zijn geprofessionaliseerd dan de facilitaire organisaties van overheidsbedrijven. De commerciële bedrijven zijn van nature al gewend om klantgericht en efficiënt te werken, dit is ook terug te vinden in de facilitaire organisaties van de commerciële bedrijven. Hier kunnen de overheidsinstanties hun voordeel mee doen, door te kijken met welke valkuilen en oplossingen het bedrijfsleven te maken heeft gehad.

Communicatie

Er worden verschillende manieren aangegeven om met de facilitaire klant te communiceren, hier kan van geleerd worden bij Dienst Regelingen, omdat er goed gecommuniceerd moet worden met de klant om een transparante organisatie te krijgen. Het opzetten van een transparante organisatie wordt door verschillende bedrijven in de interviews aan bevolen. Er worden in het bedrijfsleven meer manieren aangegeven hoe met de facilitaire klant gecommuniceerd wordt. Deze communicatietechnieken zijn aan te bevelen voor Dienst Regelingen. Omdat er al genoeg onzekerheid is en alles nieuw wordt, is het noodzakelijk om de klant goed te informeren over de facilitaire organisatie, zich te profileren binnen de nieuwe organisatie.

Plaats van de facilitaire organisatie

De bedrijven, commercieel of overheid, zijn het er over eens, de facilitaire leiding moet hoog geplaatst staan in de organisatie. Door hoog geplaatst te zijn in de organisatie kan er genoeg draagkracht gecreëerd worden. Dit is nodig, omdat er nog al te vaak te minachtend over de facilitaire organisatie gedacht wordt. Een voorstel was om de klant te laten zien hoeveel kosten er omgaan in de facilitaire organisatie om zo de facilitaire organisatie te profileren.

Uitbesteden van diensten

Zowel bij de bedrijven als de overheid zijn er veel diensten uitbesteed, bij sommige bedrijven is zelfs alles uitbesteed. Opvallend is dat de facilitaire organisatie meestal alleen bestaat uit de faciliteiten en services en niet uit de huisvestingskant. Deze is of helemaal uitbesteed en soms is er een aparte afdeling opgericht waar de huisvesting onder valt.

Facilitair Frontoffice

De meeste bedrijven hebben een facilitair frontoffice, alleen wat het frontoffice uitvoert verschilt per organisatie. Bij sommige bedrijven wordt alles behandeld bij het frontoffice, maar bij de meeste bedrijven worden er maar bepaalde onderdelen van de facilitaire organisatie vertegenwoordigd bij het facilitair frontoffice. Iedere organisatie heeft een aparte helpdesk voor de ICT, omdat hier te specialistische vragen gesteld worden om deze goed te beantwoorden bij een frontoffice. Het frontoffice is centraal gepositioneerd en hier wordt ook het centrale beleid uitgevoerd. Bij sommige frontoffices wordt er controle uitgevoerd op de externe leveranciers en bij sommige bedrijven komt het frontoffice niet aan de orde bij het bestellen van diensten of producten. Hier is Joost van Krimpen een groot voorstander van.

FMIS

Er wordt nog niet overal gebruik gemaakt van een FMIS bij de frontoffices. Soms zijn er ook zelf systemen ontwikkeld om de informatie te registreren. Als valkuilen bij een FMIS wordt genoemd dat je afhankelijk bent van de invoer van de gegevens, wanneer deze niet correct is, is de managementinformatie ook niet correct en kunnen er fouten optreden bij het bestellen van producten etc. Ook wordt er vaak veel verwacht van een FMIS, maar weet men niet hoe ze er mee moeten werken en dus voldoet het systeem niet aan de verwachtingen en gaat het de prullenbak in. Een andere valkuil is dat het tijd kost totdat het systeem goed werkt, de medewerkers moeten er mee om kunnen gaan, de klanten moeten weten hoe ze het moeten gebruiken om te bestellen en de manager moet weten hoe hij/ zij er de juiste informatie uit moet halen. Het kost dus tijd om dit allemaal te leren en dus kan het ook een tijd duren voordat er de juiste informatie mee verkregen wordt.

Opmerkingen tips uit de interviews

Verandering kost tijd, dus overhaast niets, maar probeer geen zachte heel meester te zijn, want dan duurt het langer voordat de verandering doorgevoerd is.

Kijk bij het inrichten van de facilitaire organisatie vooral naar het primaire proces en wat goed is voor de klant, niet alleen naar wat goed is voor de facilitaire organisatie.

Laat interne controle uitvoeren door het frontoffice, hier is informatie over wanneer welke klachten verholpen moeten worden en wie waar verantwoordelijk voor is. Het is dus makkelijk om vanuit deze locatie de interne controle te laten plaatsvinden.

Hou twee tevredenheid onderzoeken, één onder de medewerkers en één onder de klanten, zo kan de oorzaak van de klacht/ probleem opgespoord worden en verholpen worden.

Dienst Regelingen

Voorstel voor de inrichting van de facilitaire organisatie van Dienst Regelingen is als volgt.

Een centraal beleid waarbij het beleid wordt opgesteld op de centrale unit. De uitvoering van de diensten moet decentraal zijn, maar in welke mate de taken en bevoegdheden decentraal worden neergelegd, verschillende de meningen. Wel moet er iemand op de locaties aanwezig zijn die verantwoordelijk is voor de facilitaire diensten op die locatie en die het beleid uitvoert dat op de centrale unit opgesteld is.

Communiceer veel met de klant, op diverse manieren, profileer je als facilitaire organisatie. In de nieuwe organisatie is de facilitaire organisatie nog niet bekend en weten men ook wat ze leveren en naar wie ze toe moeten om zaken te kunnen regelen. Hiervoor moeten dus verschillende communicatie technieken toepassen om dit duidelijk te krijgen naar de klant. Wanneer de klant weet wat ze van de facilitaire organisatie kunnen verwachten, is het makkelijker om aan de behoefte te voldoen. Probeer de facilitaire organisatie in de toekomst te professionaliseren, hierdoor kunnen er meer voordelen behaald worden en kan er meer gekeken worden naar de kosten kant van de facilitaire organisatie.

Bronnen

ARBONed
Dhr. B. van Dixhoorn, Manager Interne Zaken
Zwarte Woud 10
3524 SJ Utrecht

Fortis Bank
Mw. M. Fennis, hoofd Facility Services
Archimedeslaan 6
3584 BA Utrecht

Haagse Hogeschool
Dhr. J. van Krimpen, Opleidingsmanager
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

ISC
Dhr. J. de Rijk, Hoofd facilitaire zaken
Zeisterweg 1
3984 NH Odijk

Politie Haaglanden
Dhr. J. Abbenhuis, Adviseur Huisvesting
Burgemeester Patijnlaan 35
2585 BK Den Haag

Endemol
Dhr. F. Hogeterp, Hoofd facilitaire zaken
Van Cleefkade 15
1430 AD Aalsmeer

Gemeentelijke Belastingdienst Den Haag
Dhr. J. Crooks, Hoofd Algemene Zaken
Laan van NOI 127
2585 BG Den Haag

Ministerie van Volksgezondheid Welzijn & Sport
Dhr. T. Boogers
Parnassusplein 5
2511 VX Den Haag

KPN Nederland
Mevr. J. Bouwhuis, facilitair coördinator
Maanplein 55
2516 CK Den Haag

Voedsel en Warenautoriteit (VWA)
Dhr. F. Leeuwenkuil, Facility Manager
Prinses Beatrixlaan 2
2595 AL Den Haag

Bijlage

Bijlage 1:	Vragen die gesteld zijn aan de organisaties
Bijlage 2:	Tabel met de gegevens van de organisaties
Bijlage 3:	Tabel met de actie van het kwalitatief onderzoek
Bijlage 4:	Organigram en indeling ISC
Bijlage 5:	Organigram ARBONed
Bijlage 6:	Organigram KPN en KPN Vastgoed & Facilities

Bijlage 1: Vragen aan de organisaties

De vragen zijn opgesteld door de student van de Haagse Hogeschool en zijn door de opdrachtgever goedgekeurd. Deze vragen zijn als kapstok gebruikt voor het gesprek. Tijdens de gesprekken bleek vaak dat er al veel door de geïnterviewde werd verteld.

1. Hoe ziet de indeling van de facilitaire organisatie eruit?
2. Wat zijn de sterke en de zwakke kanten van uw huidige inrichting van de facilitaire organisatie?
3. Welke kansen en bedreigingen zijn er te vinden in uw facilitaire organisatie met betrekking tot de huidige inrichting van de facilitaire organisatie?
4. Heeft u gehoord van een Shared Service Centre, wat is uw mening over een Shared Service Centre, wat zijn volgens u de voor- en nadelen en valkuilen daarvan?
5. Wat vindt u van het gebruik van een FMIS? En wat zijn volgens u de voor- en nadelen en valkuilen daarvan?
6. Wat is volgens u de best/ meest ideale plaats van de facilitaire organisatie binnen de gehele organisatie?
7. Hoe houdt u de schakels tussen de klant en de leverancier van de facilitaire diensten zo kort mogelijk?
8. Wat zijn de valkuilen bij het leiden van een facilitaire organisatie die diensten levert voor verschillende vestigingen.
9. Welke taken en bevoegdheden kunnen volgens u het beste toegedeeld worden aan de coördinatoren van de verschillende vestigingen?
10. Hoe wordt er gecommuniceerd tussen de facilitaire organisatie en de interne klant?
11. Hoe monitort u de klanttevredenheid?
12. Hoe gaat u om met de kosten van de facilitaire organisatie?

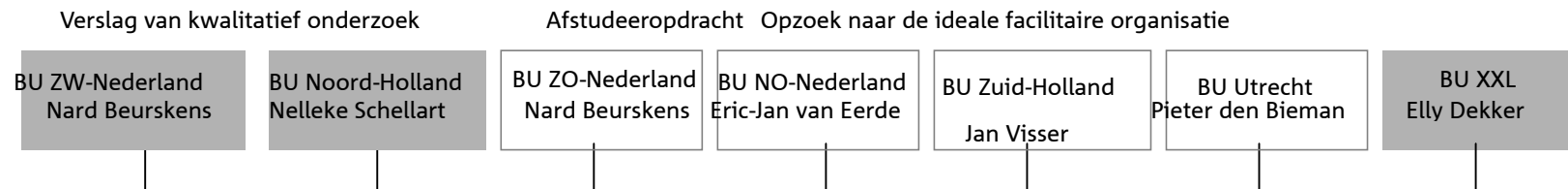
Bijlage 2: Tabel met gegevens bedrijven

Naam	Adres	PC	Plaats	Telefoonnr	Internetsite	Naam manager	E-mail
ISC ITO	Zeisterweg 1	3984 NH	Odijk	(0343) 534 500	www.ito.nl	dhr. Jerry de Rijk	jerry.de.rijk@isc.politie.nl
VWA	Prinses Beatirxlaan 2	2595 AL	Den Haag	(070) 448 41 03	www.vwa.nl	dhr. Frank Leeuwenkuil	
Ministerie van VWS	Parnassusplein 5	2511 VX	Den Haag	(070) 340 79 11	www.minvws.nl	dhr. Ton Boogers	ad.lugtenbrug@minvws.nl
Gem. Belasting dienst	Laan van NOI 127	2593 BM	Den Haag	(070) 353 38 21	www.gbd.denhaag.nl	dhr. Jim Cooks	
Politie Haaglanden	Burg. Patijnlaan 35	2585 BG	Den Haag	(070) 424 23 32	www.politie.nl	dhr. Abbenhuis	
ARBONed	Zwarte Woud 10	3524 SJ	Utrecht	(030) 299 62 99	www.arboned.nl	dhr. B van Dixhoorn	bob.van.dixhoorn@arboned.nl
KPN Nederland	Maanplein 55	2516 CK	Den Haag	(070) 34 34 343	www.kpn.com	mw. Jolanda Bouhuis	j.s.j.bouhuiw-vanollefen@kpn.com
Endemol	Van Cleefkade 15/ PB190	1430 AD	Aalsmeer	(0297) 35 17 11	www.endemol.nl	dhr. Frank Hogeterp	frank.hogeterp@endemol.nl
Fortis Bank	Archimedeslaan 6	3584 BA	Utrecht	(030) 257 20 65	www.fortis.nl	mw. Mieke Fennis	mieke.fennis@nl.fortis.com
Haagse Hogeschool	Joh. Westerdijkplein 75	2521EN	Den Haag	(070) 445 79 64	www.hhs.nl	dhr. Joost van Krimpen	J.vanKrimpen@hhs.nl

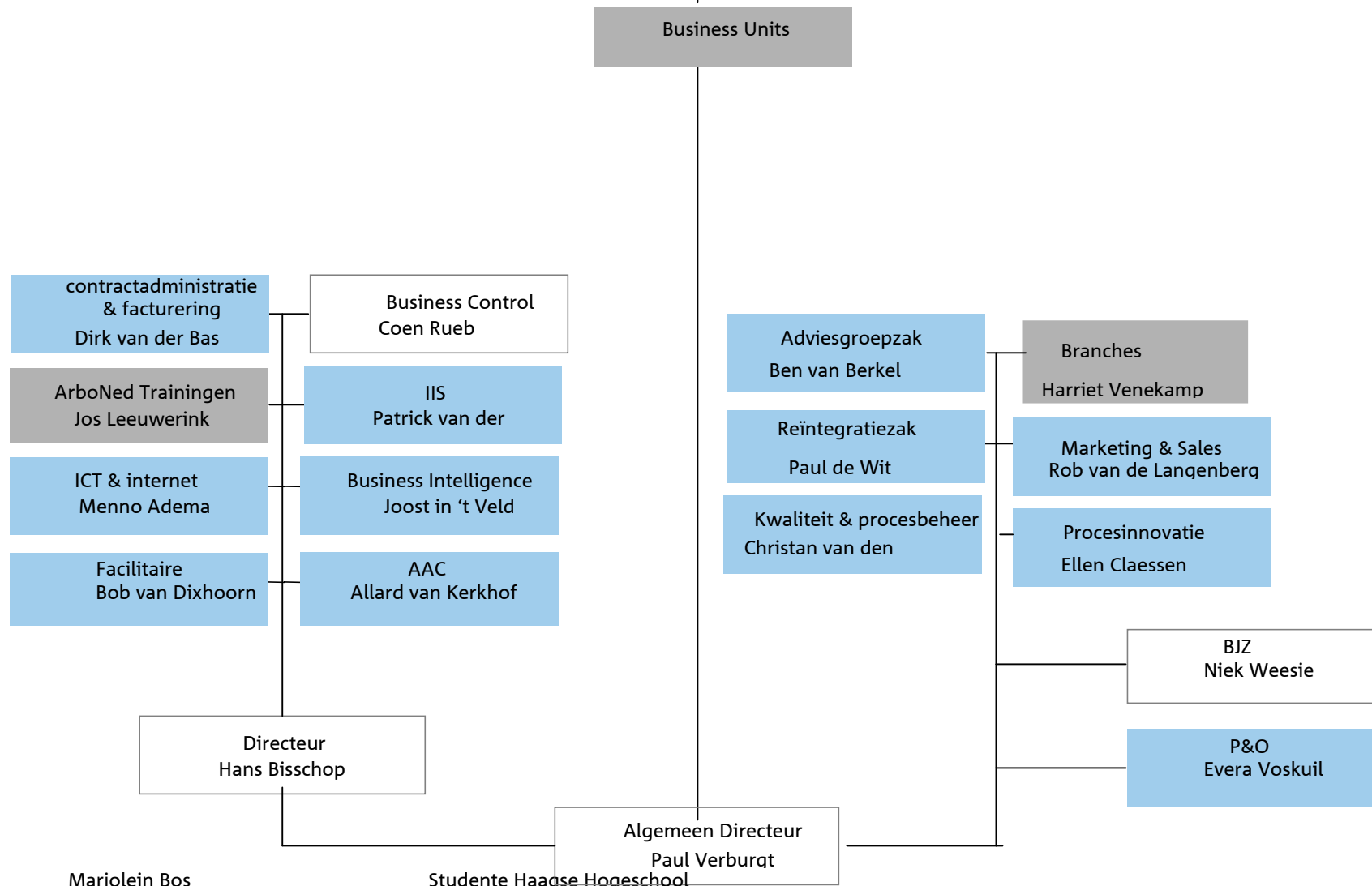
Bijlage 3: Tabel met actie van het kwalitatief onderzoek

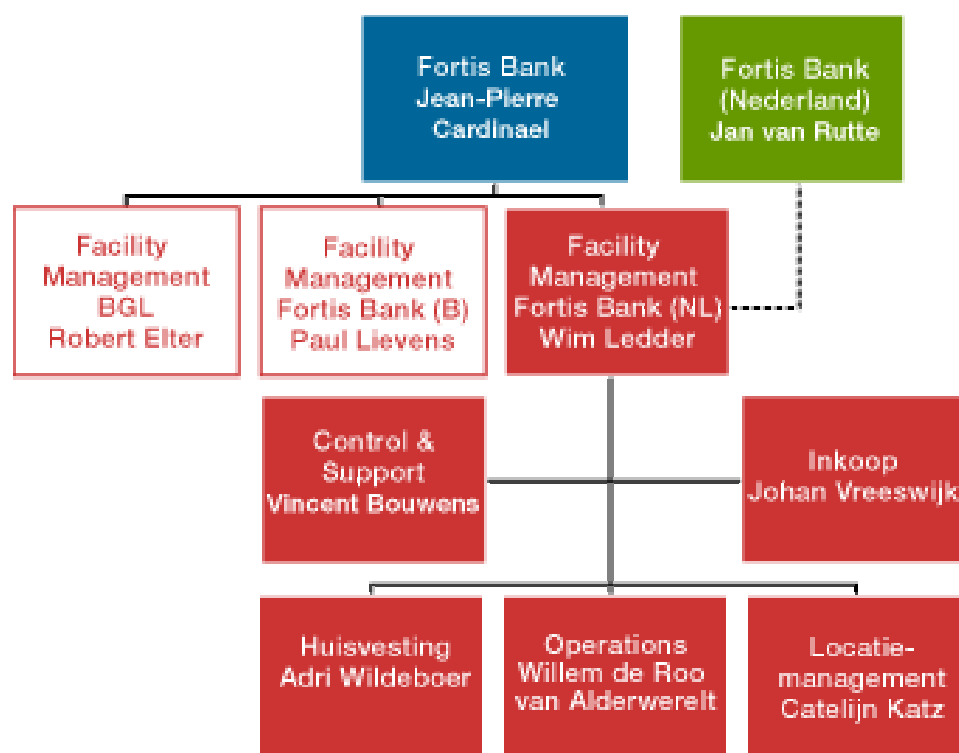
Nr.	Naam van het Bedrijf	Site bezocht	Gebeld op	Afspraak gemaakt op	Afspraak met...	Brief gestuurd	Bezocht	Data verwerkt	Bedankt
1	ISC ITO	25-2-2004	26-2-2004	8/3/04 om 10:00	Jerry de Rijk	27-2-2004	8-3-2004	8-3-2004	22-3-2004
2	VWA	25-2-2004	10-2-2004	8/2/04 om 10:00	Frank Leeuwenkuil	26-2-2004	9-3-2004	9-3-2004	22-3-2004
3	VWS	6-2-2004	26-2-2004	10/03/04 om 9:00	Ton Boogers	1-3-2004	10-3-2004	11-3-2004	22-3-2004
4	Gem Belasting dienst	6-2-2004	10-2-2004	16/2/04 om 10:30	Jim Crooks	26-2-2004	16-3-2004	17-3-2004	13-4-2004
5	Politie Haaglanden	6-2-2004	10-2-2004	18/3/04 om 10:00	dhr. Abbenhuis	26-2-2004	18-3-2004	19-3-2004	22-3-2004
6	ARBONed	6-2-2004	10-2-2004	18/3/04 om 14:00	Bob van Dixhoorn	26-2-2004	18-3-2004	19-3-2004	22-3-2004
7	KPN Nederland	25-2-2004	2-3-2004	22/03/04 om 17:00	Jolanda Bouwhuis	2-3-2004	22-3-2004	23-3-2004	22-3-2004
8	Endemol	25-2-2004	9-3-2004	24/3/04 om 13:00	Frank Hogeterp	9-3-2004	24-3-2004	27-3-2004	26-3-2004
9	Fortis Bank	25-2-2004	11-3-2004	29/3/04 om 15:00	Mieke Fennis	11-3-2004	29-3-2004	30-3-2004	30-3-2004
10	Haagse Hogeschool	26-2-2004	1-3-2003	31/3/04 om 14:00	Joost van Krimpen	31-3-2004	31-3-2004	1-4-2004	1-4-2004

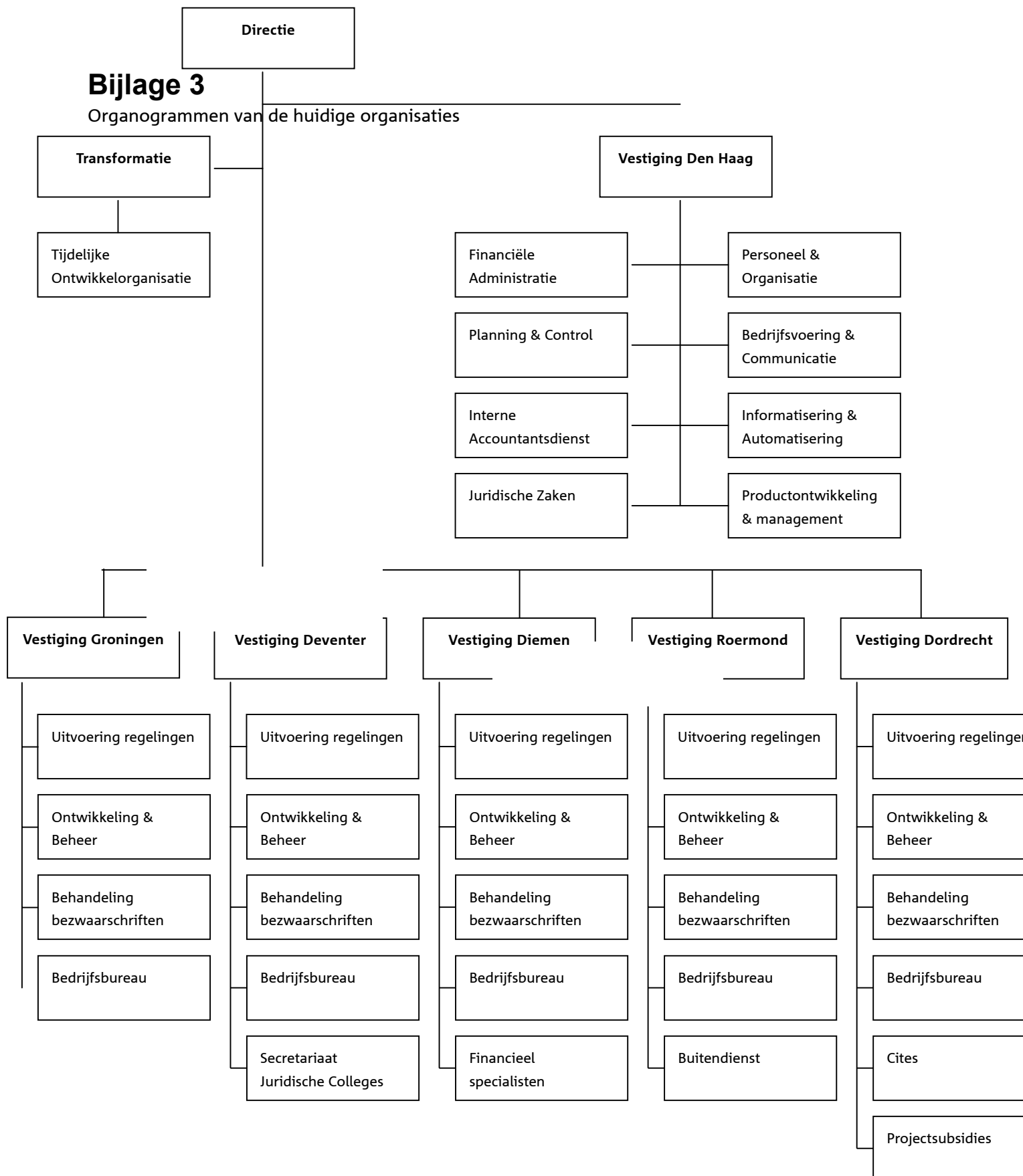
Bijlage 4: Organigram en indeling ISC



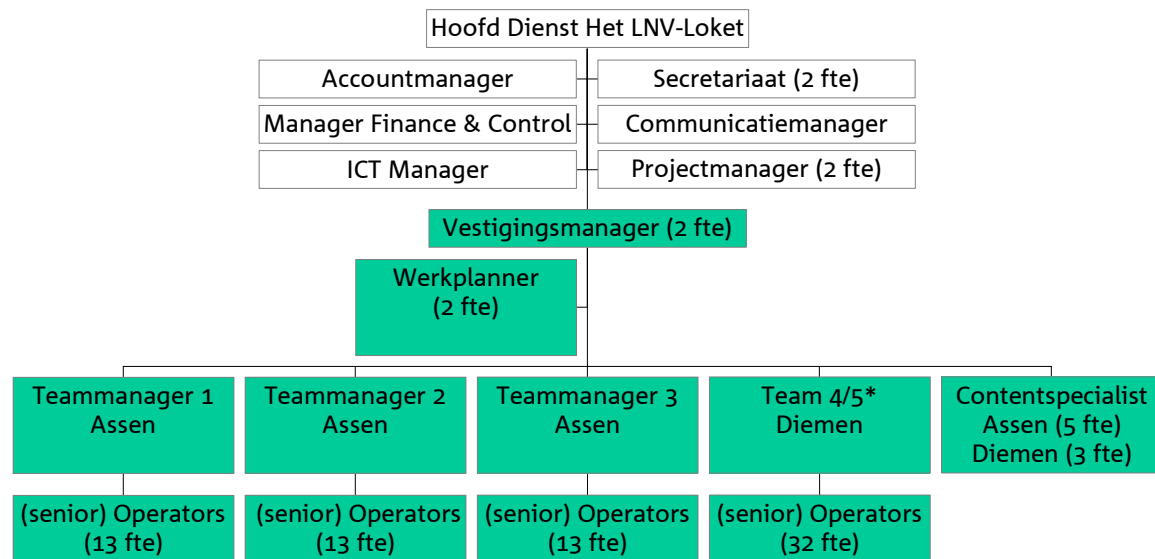
Bijlage 5: Organigram ARBONed



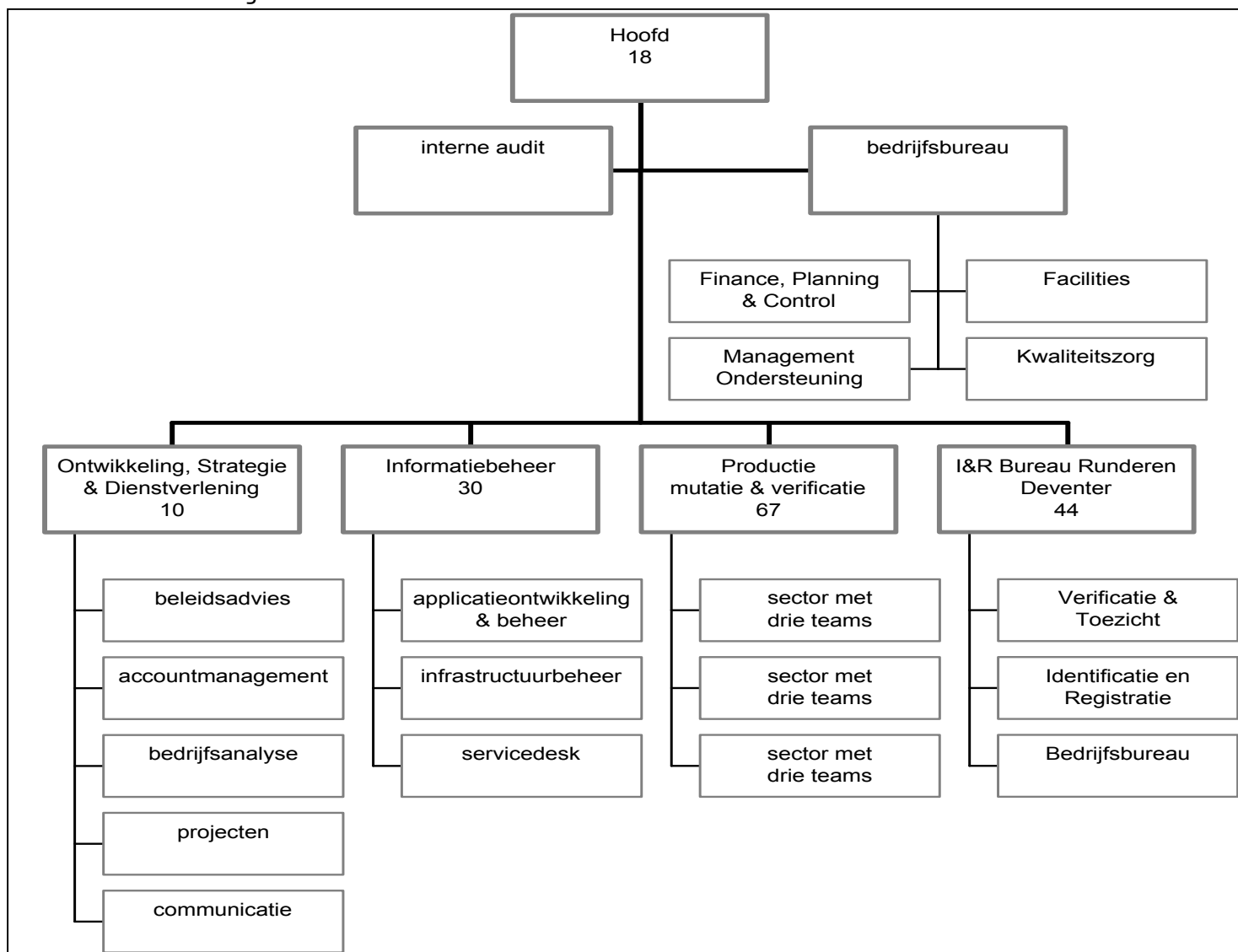
Bijlage 6: Organogram van de facilitaire organisatie van Fortis

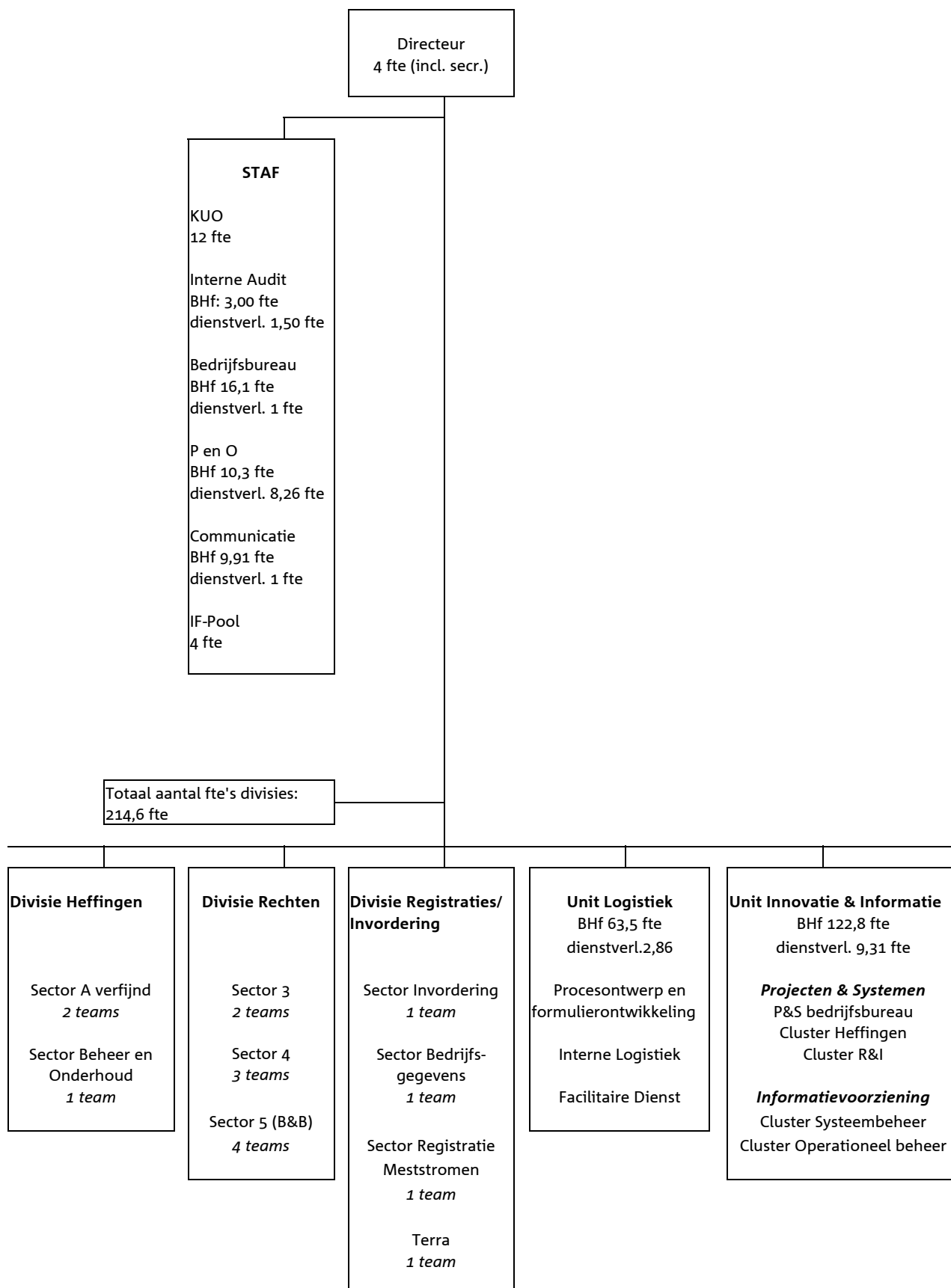


LNV Loket



Dienst Basis Registraties

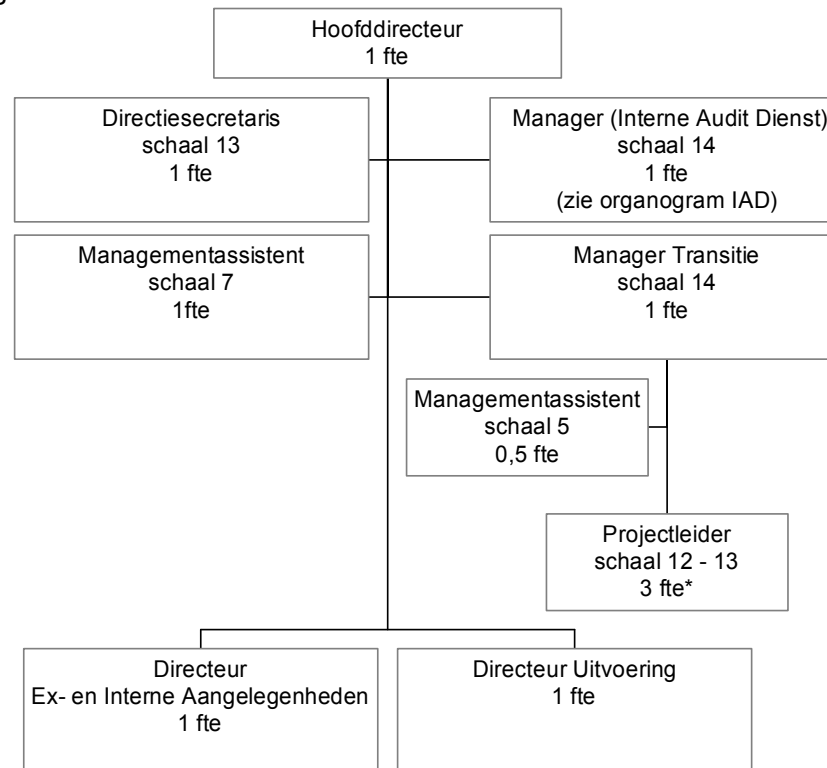


Organogram Bureau Heffingen

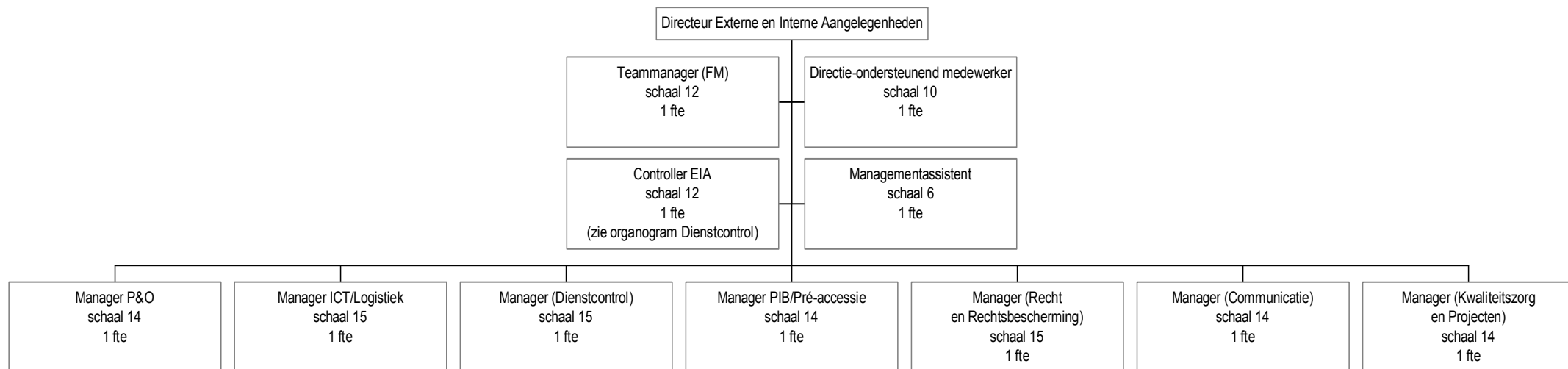
Bijlage 4

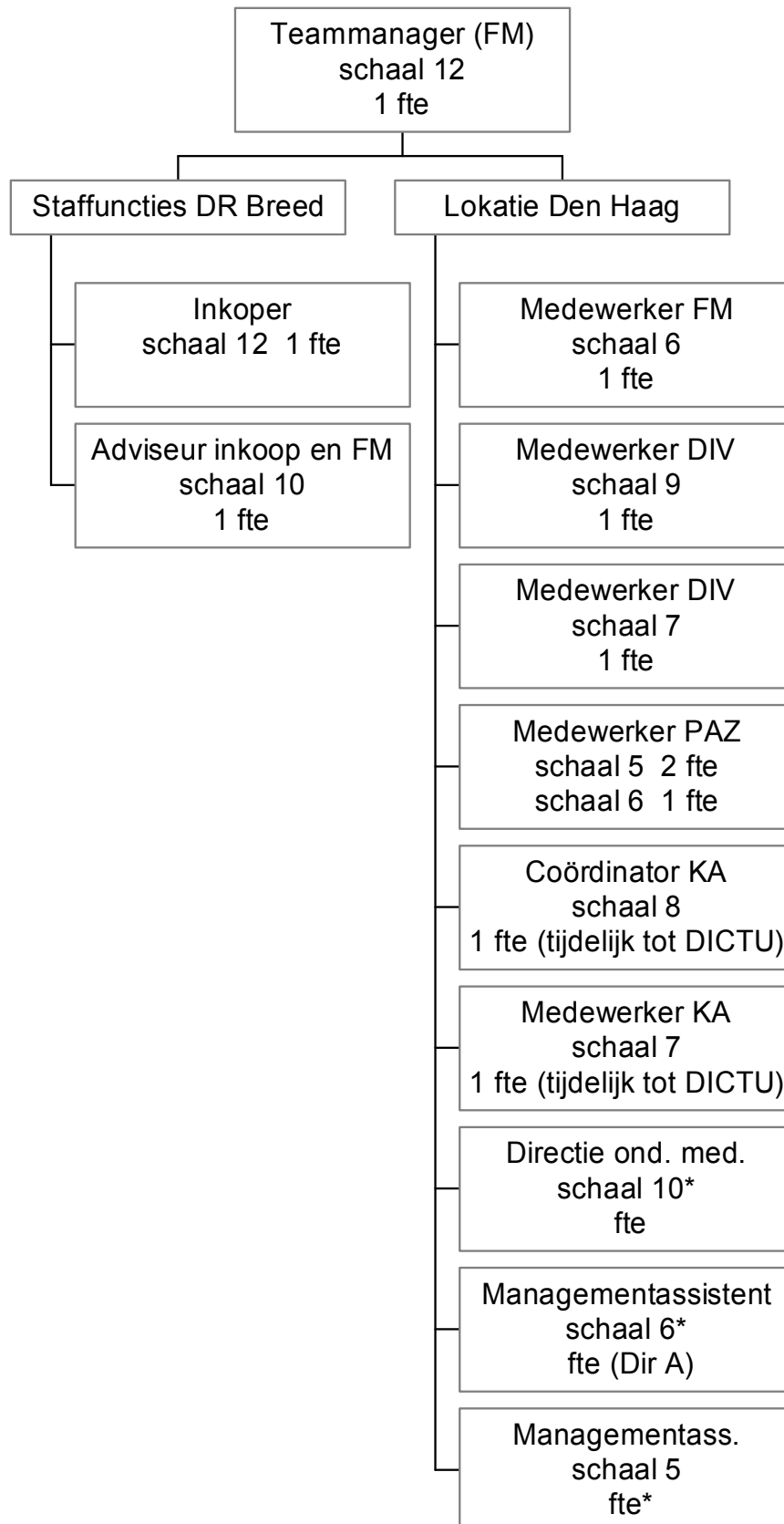
Organogrammen van de nieuwe organisatie, Dienst Regelingen

Topstructuur Dienst Regelingen

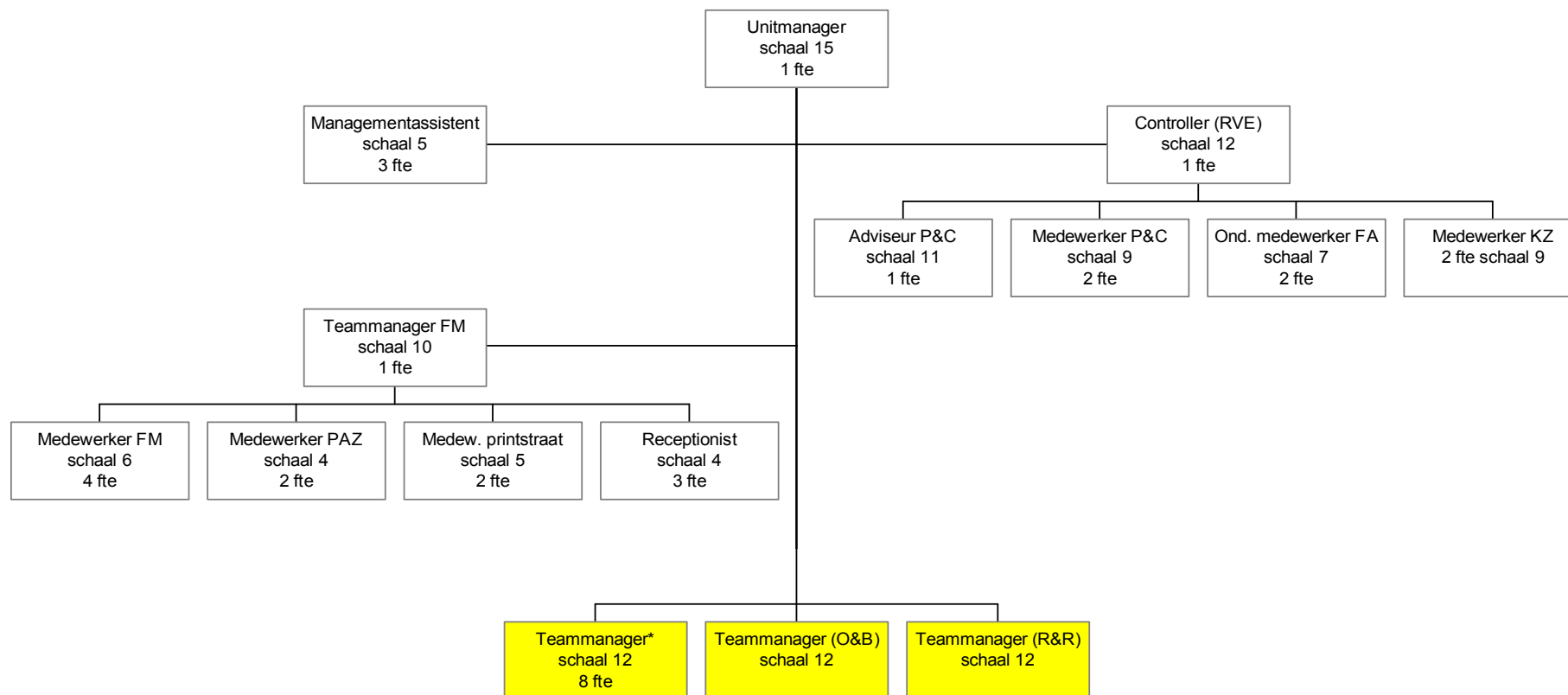


Organogram Externe en Interne aangelegenheden

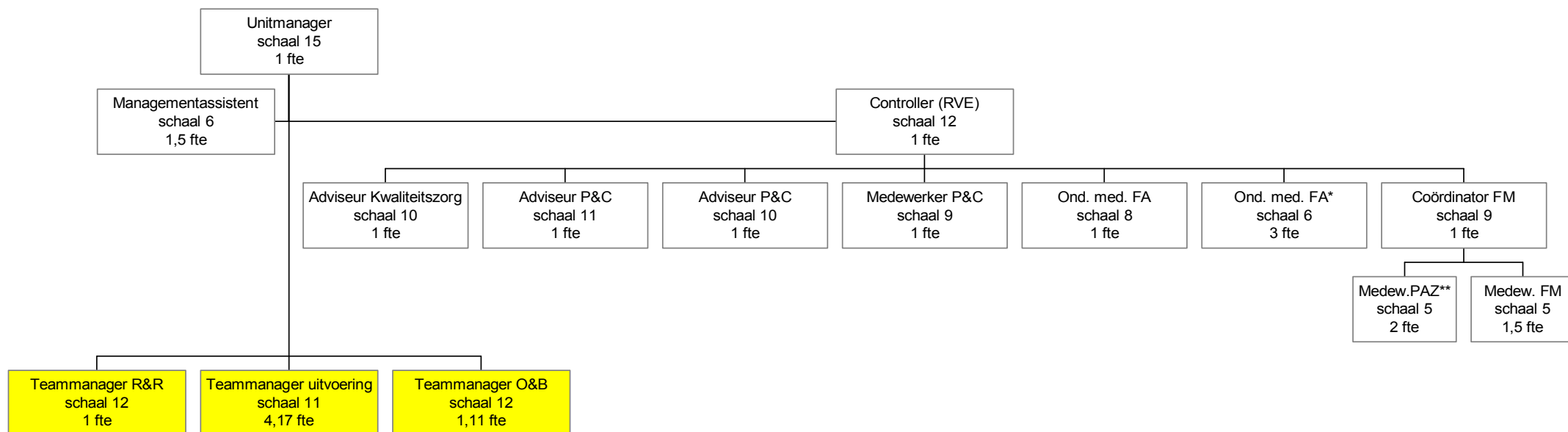




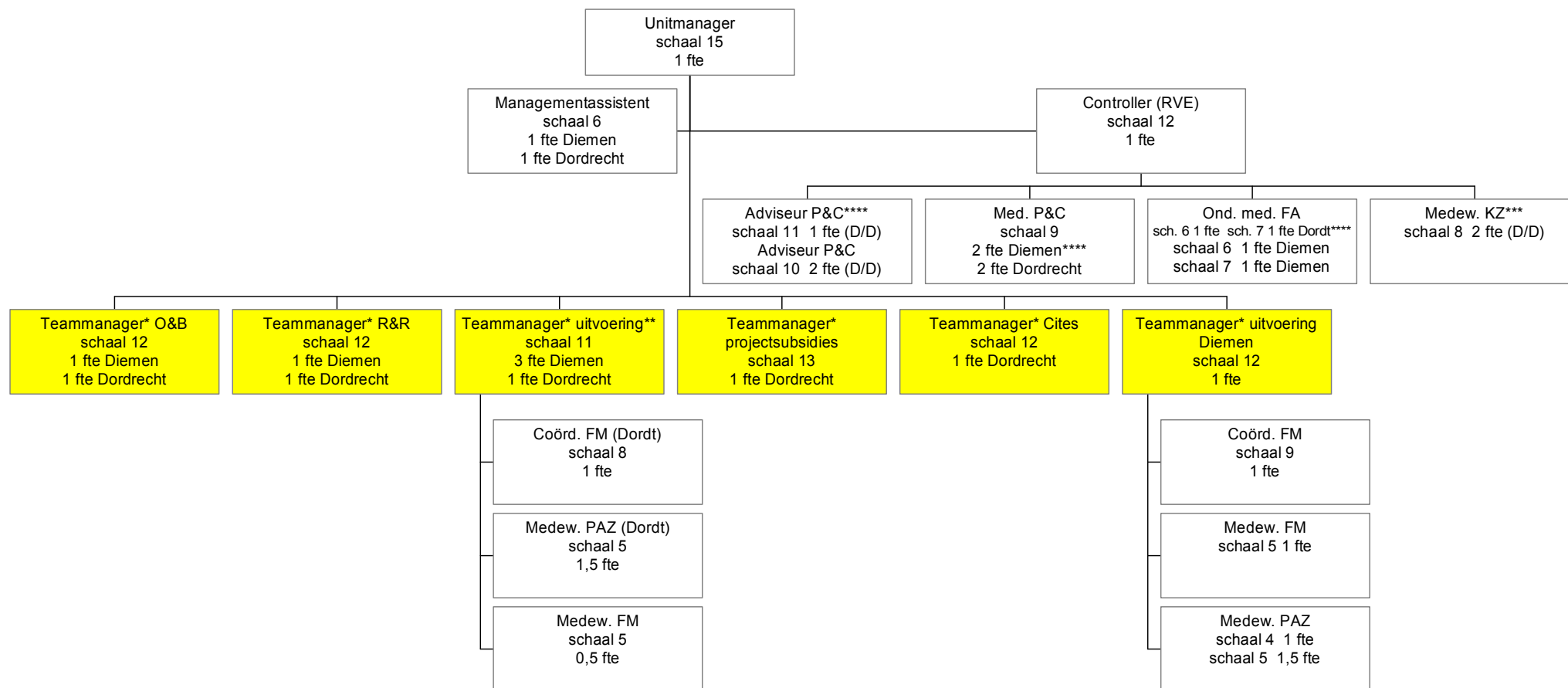
Organogram vestiging Assen



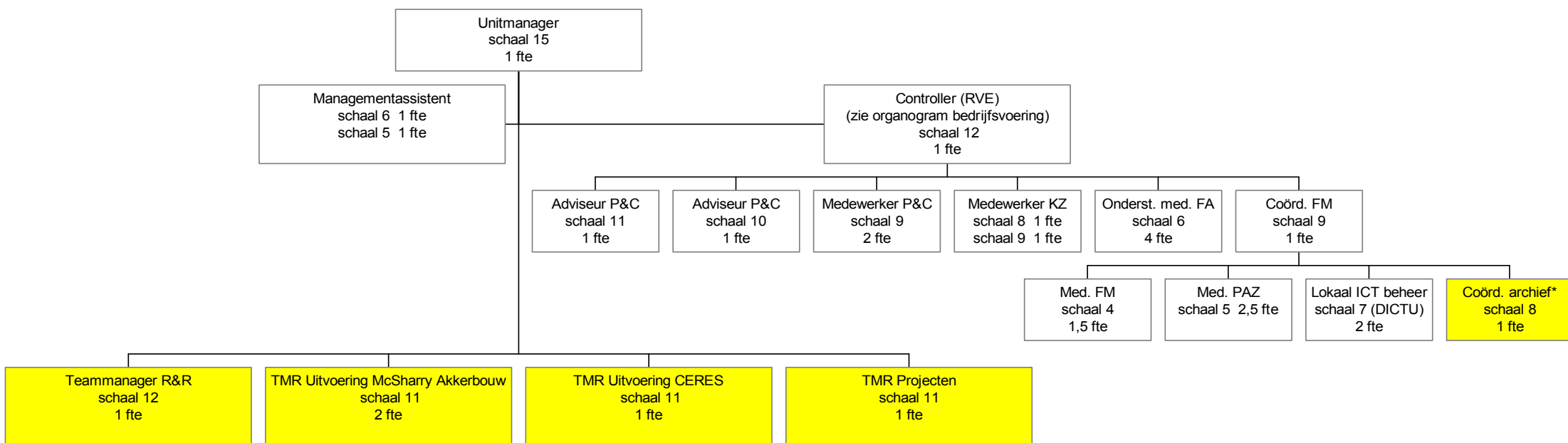
Organogram vestiging Deventer



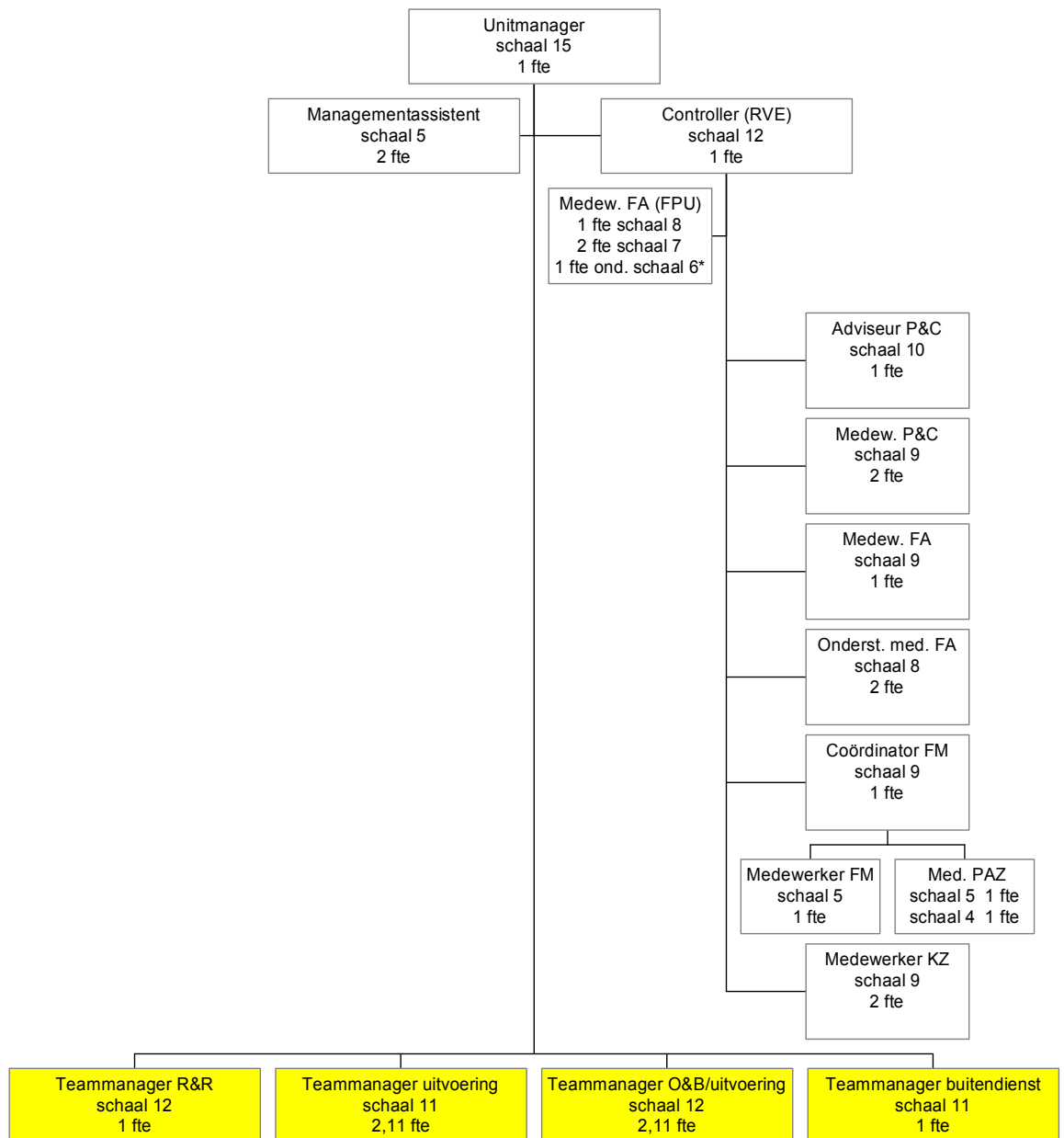
Organogram vestiging Diemen / Dordrecht



Organogram vestiging Groningen



Organogram vestiging Roermond



* De medewerkers die zich bezig houden met FPU vallen hier onder de controller. Ze gaan één op één over en vallen ten laste van de formatie van het primaire proces.