

Inhoudsopgave

Inleiding	1
Hoofdstuk 1 Onderzoeksverantwoording	2
1.1 Aanleiding.....	2
1.2 Doelstellingen.....	2
1.3 Randvoorwaarden.....	2
1.4 Probleemstelling.....	3
1.5 Eindproducten	3
1.6 Onderzoeksozet	4
1.6.1 Onderzoeksstructuur	4
1.6.2 Empirisch onderzoek	5
1.6.3 Theoretisch onderzoek	5
1.6.4 Vergelijkend onderzoek	5
Hoofdstuk 2 Organisatieanalyse	6
2.1 The British School	6
2.2 The British School in The Netherlands	7
Hoofdstuk 3 Literatuurstudie.....	10
3.1 Ist – Soll model.....	10
3.2 Professionalisering	10
3.3 Invulling van de facilitaire ondersteuning	13
3.3.1 Strategie.....	13
3.3.2 Rol.....	14
3.3.3 Positie	15
3.3.4 Structuur	16
3.3.5 Uitbestedingsbeleid	17
3.4 Facilitair assortiment	18
3.4.1 Producten en diensten.....	18
3.4.2 Kritische processen en interdependentie	18
Hoofdstuk 4 Huidige situatie	20
4.1 Professionalisering	20
4.2 Invulling van de facilitaire ondersteuning	22
4.3 Facilitair assortiment	23
4.4 Knelpunten	25
Hoofdstuk 5 Vergelijkend onderzoek.....	26
5.1 The International School of The Hague	26
5.2 Information Systems Departement	26
5.3 Afdeling Gebouw en beheer van de Haagse Hogeschool	27
5.4 Stichting Het Rijnlands Lyceum	27
5.5 Belangrijke bevindingen.....	27
Hoofdstuk 6 Gewenste situatie.....	28
6.1 Gewenste professionalisering	28
6.2 Facilitair assortiment	31
6.3 Analyse verschil tussen huidige en gewenste situatie	32
6.4 Beschrijving opties	34
6.5 Beoordeling opties	35
6.6 Keuze optie	37
Hoofdstuk 7 Conclusie.....	38
Hoofdstuk 8 Advies en aanbevelingen	40
8.1 Facility manager	40
8.2 Aanbevelingen op de korte termijn	42
8.3 Aanbevelingen op de lange termijn.....	44
Hoofdstuk 9 Bedrijfskundige consequenties	45
9.1 Organisatorische consequenties.....	45
9.2 Financiële consequenties.....	45
9.3 Personele consequenties.....	47
Hoofdstuk 10 Implementatieplan	48
Literatuuropgave.....	52

Inleiding

Elke organisatie wil haar ondersteunende processen zo goed mogelijk georganiseerd hebben, zodat het primair proces optimaal ondersteund kan worden. Hier is niet alleen een conciërge voor nodig die klaar staat wanneer dat nodig is. Een lange termijn visie, kennis van zaken, planning op de facilitaire ondersteuning en structuur zijn een manier om het primaire proces zonder verstoring door te laten gaan, werk uit handen te nemen en kosten te besparen.

Het doel van het onderzoek is inzicht krijgen in hoe BSN haar facilitaire ondersteuning het beste kan invullen. De volgende doelstellingen zijn voor het onderzoek opgesteld:

- Advies over hoe BSN haar facilitaire ondersteuning kan professionaliseren en het facilitair kennisniveau in de organisatie kan verhogen.
- Antwoord op de vraag of BSN de facilitaire ondersteuning moet veranderen en, indien van toegevoegde waarde, wat de beste structuur/opzet is.
- Inzicht in de facilitaire producten en diensten die de continuïteit van het primair proces waarborgen.

Voor het onderzoek is de volgende probleemstelling opgesteld:

- *Op welke wijze kan The British School in The Netherlands haar huidige facilitaire ondersteuning professionaliseren om de groeiende organisatie optimaal te ondersteunen?*

Deze probleemstelling zal door middel van de volgende subvragen beantwoord worden:

- 1) Hoe ziet de organisatie van The British School in The Netherlands eruit?
- 2) Hoe is de huidige facilitaire ondersteuning ingevuld?
- 3) Welke knelpunten doen zich daarbij voor?
- 4) Op welke wijze kan een facilitaire ondersteuning georganiseerd worden?
- 5) Wat staat in de literatuur beschreven over professionalisering en het bepalen van de meeste geschikte invulling van de facilitaire ondersteuning?
- 6) Wat is de gewenste situatie met betrekking tot de invulling van de facilitaire ondersteuning, haar taken en professionalisering?
- 7) Wat zijn de kritische processen van The British School in The Netherlands en welke facilitaire producten en diensten zijn daarvoor het meeste van belang?
- 8) Welke aanbevelingen zijn nodig om van de huidige in de gewenste situatie te komen?
- 9) Wat zijn de organisatorische, financiële en personele consequenties van deze aanbevelingen?
- 10) Hoe kunnen deze aanbevelingen geïmplementeerd worden?

In het eerste hoofdstuk wordt de aanzet van het onderzoek beschreven en hoe het onderzoek is gestructureerd. In het tweede hoofdstuk wordt de analyse van de organisatie behandeld. Het onderzoek naar relevante en geschikte literatuur voor het onderzoek wordt beschreven in het derde hoofdstuk. Het vierde hoofdstuk geeft de huidige situatie weer van de vier scholen. Het vergelijkend onderzoek wordt beschreven in het vijfde hoofdstuk. Vervolgens beschrijft hoofdstuk zes de gewenste situatie en de opties die tot de gewenste situatie kunnen leiden. Het zevende hoofdstuk is de conclusie van het onderzoek. In hoofdstuk acht worden het advies en aanbevelingen gegeven. Hoofdstuk negen behandelt de organisatorische, financiële en personele consequenties van het advies. Het implementatieplan van het advies staat in hoofdstuk tien.

Hoofdstuk 1 Onderzoeksverantwoording

In dit hoofdstuk wordt de aanleiding van het onderzoek uiteengezet met de probleemstelling die daaruit voortvloeit. Daarnaast worden de doelstellingen, subvragen, randvoorwaarden en eindproducten weergegeven. Als laatste wordt de opzet en fasering van het onderzoek beschreven.

1.1 Aanleiding

BSN is een financieel onafhankelijke internationale school die zich richt op de expats werkzaam bij internationale organisaties in Den Haag. De school ontvangt geen subsidie van zowel de Britse als Nederlandse overheid. De school heeft als missie het best mogelijke onderwijs te bieden, waarmee de leerlingen zich kunnen ontwikkelen en het beste uit zichzelf kunnen halen. Op dit moment beschikt BSN over vijf verschillende locaties. Op elke locatie zijn twee of drie conciërges verantwoordelijk voor facilitaire werkzaamheden op operationeel niveau zoals: onderhoud, gedeeltelijk schoonmaakwerk, logistiek en reparaties. In januari 2010 is de nieuwe campus Leidschenveen in gebruik genomen. Door deze uitbreiding en de groei van de organisatie is de vraag ontstaan of een andere invulling en professionalisering van de facilitaire ondersteuning wenselijk is om de continuïteit van het primair proces te waarborgen. De facilitaire ondersteuning is achtergebleven bij de groei van de gehele organisatie. De conciërges werken nu vooral adhoc. Het ontbreekt aan specialistische facilitaire kennis en een lange termijn visie op zowel tactisch als strategisch niveau. Door professionalisering wil BSN op tactisch en strategische niveau de faciliteiten gaan organiseren.

Dit onderzoek is een eerste stap om inzicht te krijgen in de huidige facilitaire ondersteuning en mogelijkheden tot aanpassing van de facilitaire ondersteuning. De afbakening is gericht op professionalisering van het tactisch en strategisch niveau en het vergroten van de facilitaire kennis in de organisatie om te zorgen voor een optimale ondersteuning van het primair proces.

1.2 Doelstellingen

Uit dit onderzoek zullen de volgende punten moeten blijken:

- Advies over hoe BSN haar facilitaire ondersteuning kan professionaliseren en het facilitair kennisniveau in de organisatie kan verhogen.
- Antwoord op de vraag of BSN de facilitaire ondersteuning moet veranderen en, indien van toegevoegde waarde, wat de beste structuur/opzet is.
- Inzicht in de facilitaire producten en diensten die de continuïteit van het primair proces waarborgen.

De essentie van het onderzoek ligt dus in vraag hoe BSN haar facilitaire ondersteuning kan professionaliseren en de facilitaire kennis in de organisatie kan vergroten om het tactisch en strategisch niveau in te invullen. De volgende vraag is of BSN haar huidige facilitaire ondersteuning een andere invulling moet geven en hoe deze andere invulling dan het beste opgezet kan worden. Indien uit het onderzoek blijkt dat een andere invulling wenselijk is, zal ook bekeken worden op welke facilitaire producten en diensten dit betrekking heeft en hoe dit op tactisch en strategisch niveau kan professionaliseren.

1.3 Randvoorwaarden

Een belangrijke voorwaarde is dat BSN wil dat de facilitaire ondersteuning decentraal blijft om het algehele decentrale karakter van de organisatie- en managementstructuur te behouden, waardoor de eindverantwoordelijkheid van elke school bij de desbetreffende 'Head Teacher' blijft.

1.4 Probleemstelling

Op basis van al het bovenstaande is de volgende probleemstelling opgesteld:

- *Op welke wijze kan The British School in The Netherlands haar huidige facilitaire ondersteuning professionaliseren om de groeiende organisatie optimaal te ondersteunen?*

Deze probleemstelling zal door middel van de volgende subvragen beantwoord worden:

- 1) Hoe ziet de organisatie van The British School in The Netherlands eruit?
- 2) Hoe is de huidige facilitaire ondersteuning ingevuld?
- 3) Welke knelpunten doen zich daarbij voor?
- 4) Op welke wijze kan een facilitaire ondersteuning georganiseerd worden?
- 5) Wat staat in de literatuur beschreven over professionalisering en het bepalen van de meeste geschikte invulling van de facilitaire ondersteuning?
- 6) Wat is de gewenste situatie met betrekking tot de invulling van de facilitaire ondersteuning, haar taken en professionalisering?
- 7) Wat zijn de kritische processen van The British School in The Netherlands en welke facilitaire producten en diensten zijn daarvoor het meeste van belang?
- 8) Welke aanbevelingen zijn nodig om van de huidige in de gewenste situatie te komen?
- 9) Wat zijn de organisatorische, financiële en personele consequenties van deze aanbevelingen en veranderingen?
- 10) Hoe kunnen deze aanbevelingen geïmplementeerd worden?

1.5 Eindproducten

In overleg met de opdrachtgever wordt dit afstudeertraject afgesloten met twee eindproducten. Het eerste product is het adviesrapport opgesteld volgens de regels en eisen die gesteld worden vanuit de opleiding Facility Management van de Haagse Hogeschool. Hierin wordt door de student verslag gedaan van het uitgevoerde project en onderzoek. Het tweede product is het adviesrapport specifiek bedoeld voor BSN, die vanuit het perspectief is geschreven van een adviseur en waarin geen relaties wordt gelegd met een afstudeerstage.

1.6 Onderzoeksopzet

Aan het eind van het onderzoekstraject moet een antwoord op de probleemstelling gevonden zijn en de doelstellingen behaald zijn. In deze paragraaf wordt beschreven hoe dit gestructureerd is en met welke onderzoeksmethoden informatie verzameld zal worden.

1.6.1 Onderzoeksstructuur

Om het onderzoek goed te kunnen uitvoeren, is onderstaande structuur opgesteld. Met behulp van deze structuur kan de voortgang gecontroleerd worden en eventuele problemen of risico's tijdelijk gesignaleerd worden. Het is pas mogelijk om naar de volgende fase te gaan indien de punten uit de vorige fase uitgevoerd en/of afgerond zijn.

Oriëntatiefase

Formuleren van:

- Aanleiding
- Doelstellingen
- Probleemstelling
- Subvragen
- Eindproducten
- Randvoorwaarden
- Organisatiebeschrijving

Mijlpalen:

- AO Werkplan
- Concept onderzoeksverantwoording
- Concept organisatiebeschrijving

Onderzoeksfase

Onderzoek naar:

1. Geschikte literatuur
2. Huidige situatie van vier locaties
3. Gewenste situatie
4. Vergelijkend onderzoek

Mijlpalen:

- Overzicht geschikte literatuur voor het onderzoek
- Overzicht huidige situatie
- Overzicht gewenste situatie
- Vergelijkend onderzoek naar andere scholen

Oplossingsfase

Opstellen van:

2. Overzicht van verschillen tussen huidige en gewenste situatie
3. Toepassing van literatuur op de huidige situatie om tot de gewenste situatie te komen
4. Overzicht aanbevelingen
5. Implementatieplan opstellen
6. Concept adviesrapport

Mijlpalen:

- Overzicht verschillen
- Beschrijving van de toepassing van de gevonden literatuur
- Overzicht aanbevelingen
- Implementatieplan
- Concept adviesrapport

Afrondingsfase

1. Adviesrapport afronden
2. Implementatieplan afronden
3. Evaluatieverslag afronden

Mijlpalen:

1. Definitief adviesrapport
2. Definitief implementatieplan
3. Definitief evaluatieverslag

1.6.2 Empirisch onderzoek

Met behulp van empirisch onderzoek is het mogelijk door waarnemingen inzicht te krijgen in de heersende cultuur, de interne omgangsvormen, werkmethodes en communicatielijnen van BSN.

Vooronderzoek

Om voorbereid te zijn op de interviews met de facility managers van de andere scholen voor het vergelijkend onderzoek zal vooronderzoek gedaan worden om informatie over de organisaties te verzamelen, zodat geschikte vragen opgesteld kunnen worden. Het gevolg van onvolledig vooronderzoek is dat onjuiste personen worden benaderd voor een interview en vervolgens niet de juiste informatie wordt verkregen. Vooronderzoek wordt ook gebruikt om de organisatie en de huidige situatie te analyseren, zodat hierover de juiste vragen gesteld kunnen worden aan de opdrachtgever, conciërges en andere medewerkers.

Interviewen

Interviews kunnen directe informatie geven over werkmethodes, meningen, gedachten en gedrag. Deze onderzoeksmethode wordt gebruikt om de conciërges, opdrachtgever en andere medewerkers in de organisatie gerichte vragen te stellen over de huidige en gewenste situatie en een vergelijkend onderzoek naar andere organisaties uit te voeren. Vooraf aan het interview moet de geïnterviewde duidelijk ingelicht worden over het doel van het interview en wat voor soort informatie de interviewer nodig heeft, zodat hij/zij zich daarop kan richten. Tijdens het interview mogen er niet te veel open vragen gesteld worden, omdat de kans bestaat dat de antwoorden te open en breed worden. De interviews moeten informatie leveren om de huidige en gewenste situatie en de kritische processen in kaart te kunnen brengen.

Observeren

Deze onderzoeksmethode wordt vooral in de eerste fase van het onderzoek toegepast. Door observaties is het mogelijk het werkelijke gedrag en organisatiecultuur van BSN, de omgangsvormen tussen de conciërges en de andere medewerkers en de kritische processen vast te stellen. De organisatieanalyse, huidige situatie en knelpunten worden gedeeltelijk opgesteld aan de hand van observaties. Tijdens de gehele onderzoeksperiode wordt de organisatie geobserveerd, ook onbewust.

1.6.3 Theoretisch onderzoek

Het theoretisch onderzoek is de basis voor de literatuurstudie. Daarvoor zullen verschillende boeken en verscheidende verslagen gebruikt worden als basis en onderbouwing voor de genomen stappen en keuzes.

Deskresearch

Deze onderzoeksmethode biedt ondersteuning om keuzes te verantwoorden, inzicht te krijgen in mogelijkheden om een facilitaire ondersteuning in te vullen en het tactische en strategisch niveau te professionaliseren. In de literatuur moet gezocht worden naar modellen en methodes die passen bij het onderzoek. Dit is te vinden in boeken, op het internet, onderzoeksrapporten en artikelen uit vaktijdschriften. Uit de gevonden literatuur moeten afwegingen gemaakt worden voor de juiste informatie om daar vervolgens verder op te bouwen.

1.6.4 Vergelijkend onderzoek

Een vergelijkend onderzoek kan veel bruikbare informatie opleveren, omdat de geïnterviewden ervaring hebben met vergelijkbare situaties. Het is daarbij ook belangrijk eerst goed deskresearch te doen om geschikte organisaties te vinden en vervolgens de juiste vragen op te stellen die betrekking hebben op de taken en verantwoordelijkheden van de geïnterviewde. Het vergelijkend onderzoek geeft inzicht over mogelijkheden of knelpunten en waar aandacht aan moet worden besteed en mogelijke invullingen van de facilitaire ondersteuning.

Hoofdstuk 2 Organisatieanalyse

In dit hoofdstuk wordt de overkoepelende organisatie van BSN, de organisatiestructuur van BSN, de ondersteunende diensten en de verschillende locaties beschreven.

2.1 The British School

Council of British International Schools (COBIS) is een overkoepelende organisatie van internationale scholen in de hele wereld. Al deze scholen bieden onderwijs aan volgens het nationaal Britse curriculum. In Nederland zijn twee internationale scholen aangesloten bij COBIS:

- The British School of Amsterdam (BSA)
- The British School in The Netherlands (BSN).

Deze scholen zijn geheel onafhankelijke organisaties en werken niet samen.

COBIS heeft als doel een zo hoog mogelijke kwaliteit van onderwijs te leveren en de belangen van haar leden te ondersteunen in Groot-Brittannië en het buitenland, voornamelijk bij de overheid, onderwijsautoriteiten en onderwijsinstellingen. Daarnaast organiseert COBIS jaarlijkse conferenties voor de 'Governors' (uitleg: zie paragraaf 2.2) en 'Head Teachers' en docenten. COBIS is tevens lid van 'Independent Schools Council' (ISC). Deze raad vertegenwoordigt haar leden naar de media en politiek op de volgende punten: wetgeving, beveiliging (van persoonsgegevens), examinatie en toelatingseisen. COBIS heeft door dit lidmaatschap de bevoegdheid om, in samenwerking met 'Independent Schools Inspectorate' (ISI), het onderwijs te accrediteren van de aangesloten scholen. Deze accreditatie wordt om de drie jaar door ISI geïnspecteerd om toezicht te houden op de kwaliteit, diversiteit en aanzien van het onderwijs volgens het nationaal Britse curriculum. In tabel 1 is het Britse onderwijssysteem¹ weergegeven.

<i>Curriculum Stage</i>	<i>School Year</i>	<i>Children's Age</i>	<i>School</i>
Foundation Stage	Foundation 1 – 2	Age 3 – 5	Junior
Key Stage One	Years 1 – 2	Age 5 – 7	Junior
Key Stage Two	Years 3 – 6	Age 7 – 11	Junior
Key Stage Three	Years 7 – 9	Age 11 – 14	Senior
Key Stage Four	Years 10 – 11	Age 14 – 16	Senior
A Levels / IB Diploma	Years 12 – 13	Age 16 – 18	Senior

Tabel 1 Opbouw Britse onderwijssysteem

De leeftijdscategorie is van drie tot achttien jaar. Het systeem kent zes fases (Key stages), die zijn ondergebracht bij de 'Junior' en 'Senior' Schools. Leerlingen tot en met de leeftijd van elf jaar gaan naar de Junior School en leerlingen van elf tot achttien jaar gaan naar de Senior School. De Foundation Stage komt overeen met de Nederlandse vorm van de peuterschool. Leerlingen op de Junior School hebben net als in Nederland een vaste leerkracht en volgen vakken als wiskunde, Engels, wetenschap, aardrijkskunde, geschiedenis, lichamelijke opvoeding, handvaardigheid, computervaardigheden en muziek. In tabel 2 staan de vakken die de leerlingen op de Senior School volgen¹.

English Maths Science French	Physical Education Food Technology Dutch Design & Technology	German Spanish History Geography	Art & Design Music Personal, Social & Health Information Communication Technology
---------------------------------------	---	---	--

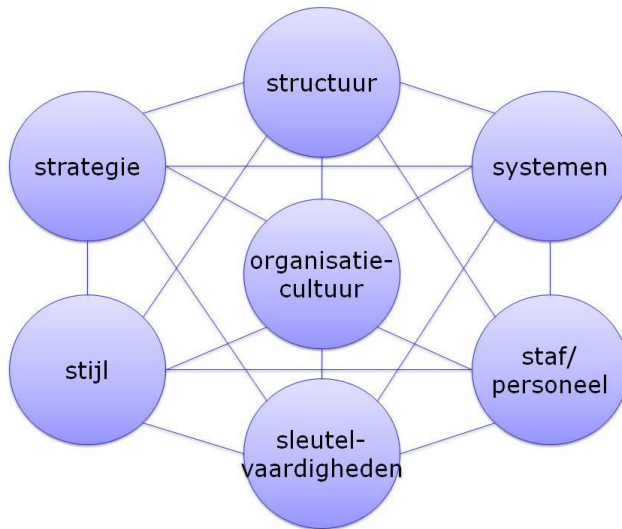
Tabel 2 Vakkenpakket Senior School

In de laatste twee jaar (jaar twaalf en dertien) kunnen de leerlingen kiezen voor het A level diploma of voor het Internationaal Baccalaurate Diploma. Beide diploma's bieden toegang tot universiteiten over de hele wereld.

¹ Bron: www.britishschool.nl

2.2 The British School in The Netherlands

De organisatie van BSN wordt aan de hand van het 7S-model van McKinsey² beschreven. In figuur 1 staat dit model schematisch weergegeven. Als eerste komen de 'harde' componenten aan bod (Strategie, Structuur en Systemen) en vervolgens de 'zachte' (Stijl, Staf, Skills en Sleutelvaardigheden).



Figuur 1 Het 7S-model

BSN is een financieel onafhankelijke, internationale scholengemeenschap. Het is opgezet als een vereniging, non-profit organisatie en staat ingeschreven bij de Kamer van Koophandel. Het werkt volledig zelfstandig, ook van The British School of Amsterdam. De dagelijkse besluitvorming ligt bij de 'Board of Management' en bestaat uit de 'Principal', 'Assistant Principal', 'Director of Finance' en de vijf 'Head Teachers' van de scholen. Zij leggen verantwoording af naar de 'Board of Governors'. De 'Governors' houden toezicht op de strategische vlakken van de scholen op verschillende gebieden bijvoorbeeld: wetgeving, ICT, welzijn, veiligheid, milieu, externe relaties, lesonderwerpen en belangen van ouders. Zes 'Governors' zijn gekozen door de 'Association' en twee door de Britse ambassadeur. Een andere taak van de 'Board of Governors' is het management van de 'Association'. De 'Association' bestaat maximaal uit 35 personen en kunnen ouders, vertegenwoordigers van het bedrijfsleven en onafhankelijke personen zijn.

De missie van BSN is voor alle scholen hetzelfde. Het is gericht op het bieden van onderwijs van wereldklasse voor leerlingen van alle nationaliteiten om hun best mogelijk potentieel te ontwikkelen en een omgeving van zelfdiscipline en wederzijds respect te ontwikkelen.

De doelstellingen zijn als volgt opgesteld:

- Creativiteit ondersteunen en de ruimte bieden voor onafhankelijk en kritisch denken.
- De leerlingen moeten de school verlaten met zelfverzekerdheid, veerkracht, aptitude en vaardigheden die ze nodig hebben tijdens hun leven en werk. Ze moeten hun volledige potentie kunnen ontwikkelen.
- Ondersteuning bieden aan de leerlingen om hen te leren hoe ze hun emotionele, fysieke en mentale welzijn kunnen ontwikkelen en onderhouden.
- Ondersteuning bieden aan de laatstejaars om hun competenties op te bouwen, net als hun zelfverzekerdheid in taalverwerving en communicatie.

BSN staat voor partnerschap, professionaliteit, gemeenschappelijke belangen, gelijkheid en de waardering van erkende verschillen.

² Bron: Kok, H.B. en Kloos, J.: Brugboek Marketing voor facilitaire dienstverleners. Den Haag: Sdu Uitgevers bv, 2005.

Hieronder wordt de structuur van de organisatie beschreven.

BSN beschikt over vijf schoollocaties:

- Junior School Leidschenveen (JSL)
- Junior School Diamanthorst (JSD)
- Junior School Vlaskamp (JSV)
- Senior School Voorschoten (SSV)
- Junior School Assen (JSA).

De 'Board of Management' is verantwoordelijk voor de school, de besluitvorming en de dagelijkse gang van zaken. Zij worden gecontroleerd door de 'Board of Governors'. De voorzitter van de 'Board of Management' is de 'Principal'. Hij heeft een 'Assistant Principal'.

Elke schoollocatie wordt geleid door een 'Head Teacher' en een 'Deputy Head' (plaatsvervangend directeur). Op elke locatie zijn aanwezig: twee of drie conciërges, één of twee verpleegkundigen en een office manager ('school office'). JSV en SSV zijn grotere scholen, waardoor onder de office manager ook enkele office administrators werken.

De conciërges zijn verantwoordelijk voor onder andere klein onderhoud, reparaties, terreinonderhoud, het rondbrengen van de post, bestellen van eten en drinken, contact met leveranciers en kleine verhuiswerkzaamheden.

De 'schooloffice' is verantwoordelijk voor de bezoekersregistratie, receptie, contact met ouders en administratieve werkzaamheden. De office manager doet daarbij ook de budgetregistratie.

De Junior School Assen blijft in dit onderzoek buiten beschouwing. Deze locatie wordt binnenkort gesloten, waardoor het niet relevant is deze locatie in het onderzoek mee te nemen.

De volgende ondersteunende afdelingen (vanaf nu omschreven als 'Business Units') vallen onder het secundair proces en werken voor alle locaties:

1. *Marketing & Admissions*

Deze afdeling bestaat uit zes personen en is verantwoordelijk voor promotie van de school, communicatie naar externen, informeert ouders over de school en regelt de toelating van leerlingen tot BSN.

2. *Human Resources*

Deze afdeling bestaat uit zes personen en is verantwoordelijk voor het personeel en de bijkomende administratieve werkzaamheden.

3. *Finance*

Deze afdeling bestaat uit zeven personen en is verantwoordelijk voor de financiën, begroting en betalingen van facturen.

4. *Information Systems*

Deze afdeling bestaat uit acht personen en is verantwoordelijk voor de ICT in de scholen, het netwerk, internet en telefoonverbindingen.

Naast de Business Units is er nog een ondersteunende afdeling:

5. *Community Services*

Onder deze afdeling valt het Language Centre, de 'Uniform Shop' en de afdeling 'Transport'. Het Language Centre biedt Nederlandse en Engelse taalcursussen aan voor iedereen: leerlingen, ouders en mensen van buitenaf. Bij de 'Uniform Shop' kunnen de schooluniformen gekocht worden. De afdeling 'Transport' bestaat uit twee personen en is verantwoordelijk voor het transport van de leerlingen: de ophaalservice naar de school en terug naar huis en het onderhoud van de bussen.

Deze afdelingen zijn op JSL gehuisvest. In bijlage 1 is een organigram bijgevoegd.

Uit de eerder genoemde missie en doelstellingen kan ook een deel van de normen en waarden van BSN gehaald worden. BSN staat dus voor partnerschap, professionaliteit, gemeenschappelijke belangen, gelijkheid en de waardering van erkende verschillen. Ondanks dat er verschillende locaties zijn, hebben de medewerkers dezelfde normen en waarden. Ze vinden het bieden van het best mogelijke onderwijs aan de kinderen in de meest optimale en comfortabele omgeving het belangrijkste. Hier blinkt de organisatie ook in uit. De kinderen moeten in een veilige en comfortabele omgeving zich goed kunnen voelen om zich te ontwikkelen en het beste uit zichzelf halen. Bij elkaar hebben de leerlingen ongeveer tachtig nationaliteiten. Ook de leraren komen uit verschillende landen. Door deze hoge mate van diversiteit, internationale omgeving en verschillende culturen is een heel internationale cultuur ontstaan, waardoor het management respectvolle omgang steunt. De school waardeert en is trots op deze hoge diversiteit.

Deze saamhorigheid is ook terug te vinden in de dagelijkse gang van zaken. De omgangsvormen zijn dan ook informeel tussen leidinggevenden en medewerkers en verschillende afdelingen. Dit komt ook doordat de organisatiestructuur van de scholen uit twee lagen bestaat. Elke school wordt geleid door de 'Head Teacher'. Hij is verantwoordelijk voor de gehele school: de docenten, de 'schooloffice', verpleegkundigen en de conciërges. De ondersteunende diensten willen het primaire proces zo goed mogelijk ondersteunen. De medewerkers zijn begaan en delen dezelfde normen en waarden als het management van de school. De docenten hebben grotendeels een universitaire opleiding gevolgd. Van de ondersteunende diensten verschilt het opleidingsniveau.

Alle docenten en kantoorpersoneel hebben een eigen computer met de standaard programma's erop: Microsoft Office Suite. Daarnaast beschikt elk klaslokaal over een SMART-board. Dit heeft de vorm van lesgeven een ander aanblik gegeven en ondersteunt het doel om onderwijs van hoog niveau te bieden. BSN maakt op alle locaties gebruik van het systeem 'SIMS' ('Schools Integrated Management System'). Het wordt gebruikt om alle gegevens van de leerlingen in te zetten: persoons- en contactgegevens, cijfers, voortgang, vakkenpakket enzovoorts.

De communicatie op de werkvloer is grotendeels informeel. De besluitvorming ligt bij de 'Board of Management' of per locatie bij de 'Head Teachers', maar de medewerkers worden vrijgelaten om eigen initiatief te nemen of ideeën uit te werken. Hierin komen de normen en waarden van wederzijds respect ook weer terug. Er zijn procedures, voorschriften en beschrijvingen opgesteld betreffende: algemene gedragsvoorschriften, gelijke kansen, stappenplan bij problemen, contracten, voordelen/afrekposten en regelingen met betrekking tot verlof.

Hoofdstuk 3 Literatuurstudie

In dit hoofdstuk wordt de literatuur beschreven die bruikbaar is voor het onderzoek en het wordt vervolgens gebruikt om de huidige situatie van BSN met betrekking tot de facilitaire ondersteuning te beschrijven.

3.1 Ist – Soll model

Als algemene structuur van het veranderingsproces van de huidige situatie naar de gewenste situatie wordt gebruikt gemaakt van het 'Ist – Soll model'³. Dit model is een analyse van de huidige situatie en de gewenste situatie. Het doel van deze analyse is het beschrijven van de twee situaties, de verschillen ('gaps') en de knelpunten. Op basis van deze verschillen kan een (verander)plan opgesteld worden met activiteiten om de gewenste situatie te bereiken.

3.2 Professionalisering

BSN heeft de wens het beheer van de faciliteiten te professionaliseren. In deze paragraaf wordt weergegeven wat hieronder wordt verstaan, welke mogelijkheden er zijn en hoe dit bereikt kan worden.

Maas geeft de volgende definitie van 'professionals'⁴

- *'Kennisintensieve dienstverleners'*

Deze kennisintensieve dienstverlening wordt vervolgens gedefinieerd als:⁵

- *'Het verlenen van diensten door personen die geacht worden door langdurige opleiding en ervaring verkregen specifieke competentie te bezitten in een bepaald kennisgebied en over de vaardigheden te beschikken om deze kennis in de praktijk toe te passen.'*

Ook geeft Maas de volgende definitie van 'professionaliteit'⁶:

- *'de mate waarin een individu zich persoonlijk blijft ontwikkelen en met behulp van de daaruit ontstane specifieke kennis en ervaring en met een grote mate van autonomie handelingen verricht waarmee hij iemand of een organisatie van nut is door het welzijn te vergroten of door waarde toe te voegen aan het eigendom van een klant, binnen de gestelde normen van vakken, ethiek, sociale verantwoordelijkheid en de beschikbaar gestelde middelen.'*

Samengevat kan vastgesteld worden dat 'professionaliseren' van een facilitaire ondersteuning neerkomt op de continue ontwikkeling en verbetering van:

- de deskundigheid van het facilitaire kennisgebied.
- de (facilitaire) competenties en vaardigheden van de facilitaire organisatie en haar medewerkers.
- de kwaliteit van de dienstverlening.

³ Bron: Krimpen, J. van: Facility Management in perspectief. Kluwer : Alphen aan den Rijn, 2003.

⁴ Bron: Maas, J.G.V.: Management van professie en professionele organisaties. 2e herz. dr. Deventer: Samsom, 2000.

⁵ Bron: Maas, J.G.V.: Management van professie en professionele organisaties. 2e herz. dr. Deventer: Samsom, 2000.

⁶ Bron: Maas, J.G.V.: Management van professie en professionele organisaties. 2e herz. dr. Deventer: Samsom, 2000.

Theoretische modellen

In de literatuur is gezocht naar theoretische modellen die als ondersteuning of richtlijn gebruikt kunnen worden om een (facilitaire) organisatie te professionaliseren. Het INK model en het Facility Management Excellence model beschrijven verschillende facetten van een organisatie waarop een organisatie zich kan ontwikkelen. Na analyse van deze modellen is gekozen voor het Facility Management Excellence model. Het model maakt het mogelijk om zowel de huidige als de gewenste mate van professionalisering van de facilitaire ondersteuning van BSN aan de hand van scores in kaart te brengen om vervolgens verbeteracties op te stellen. Doordat dit model verschillende invullingen van een volgend ontwikkelstadium beschrijft, wordt duidelijk hoe een volgend ontwikkelstadium er globaal uit kan zien en waar men naar toe kan werken.

Facility Management Excellence model

Het Facility Management Excellence model (vanaf nu genoemd: FME model) is een zelfevaluatie model. Dit model wordt gebruikt om een beeld te krijgen hoe een facilitaire organisatie kan professionaliseren en in welke ontwikkelstadium een facilitaire organisatie zich kan bevinden.

Op basis van deze zelfevaluatie kunnen verbeteracties worden genomen. Het model richt zich op zeven aandachtgebieden van een organisatie, die zijn onderverdeeld in verschillende succesfactoren die betrekking hebben op een bepaald aspect van het aandachtsgebied. Hieronder worden deze aandachtgebieden uiteengezet. Deze beschrijvingen zijn overgenomen uit de handleiding van het FME model⁷ om de algemene beschrijving weer te geven.

- **Positie en rol**
De verhouding tussen de facilitaire organisatie en de moederorganisatie is een belangrijke factor bij de uitvoering van de strategie van de facilitaire organisatie.
- **Management en organisatie**
De wijze waarop de facilitaire organisatie vormgegeven is. Op dit aandachtsgebied komt ook de stijl van leidinggeven aan bod.
- **Financiën**
Om een facilitaire organisatie goed te kunnen besturen, kan de financiële beheersing niet ontbreken. Hierbij komt onder meer de budgetteringsmethodiek aan de orde.
- **Personeel**
Medewerkers zijn de kern van elke organisatie. Ook voor de facilitaire organisatie zijn personeelsbeleid, competenties en opleidingen essentieel.
- **Processen**
Organisatieprocessen spelen een belangrijke rol bij het goed kunnen functioneren van de organisatie. Hierbij komt de wijze waarop deze processen worden bestuurd en verbeterd aan bod.
- **Klanten**
Onder 'Klanten' worden de interne en externe afnemers van facilitaire producten en diensten verstaan. Om de continuïteit te waarborgen, streeft elke facilitaire organisatie naar klanttevredenheid. Om klanten tevreden te stellen en tevreden te houden, moet aandacht worden besteed aan het contact, de relatie en de klantbenadering.
- **Leveranciers**
Steeds meer facilitaire organisaties werken nauw samen met leveranciers. Nieuwe contractvormen bieden steeds meer mogelijkheden om de samenwerking met leveranciers te verbeteren, zodanig dat dit ten goede komt aan de facilitaire organisatie.

In de vorm van een vragenlijst worden de zeven aandachtgebieden op basis van 33 succesfactoren in kaart gebracht. De vragenlijst wordt zowel voor het huidige ontwikkelstadium als voor het gewenste ontwikkelstadium ingevuld, waardoor het mogelijk wordt de verschillen in beeld te brengen. Om deze verschillen weg te nemen, kunnen verbeteracties genomen worden. Deze vragenlijst is in bijlage 2 bijgevoegd, zodat de precieze beschrijvingen per ontwikkelstadium per succesfactor terug gelezen kunnen worden.

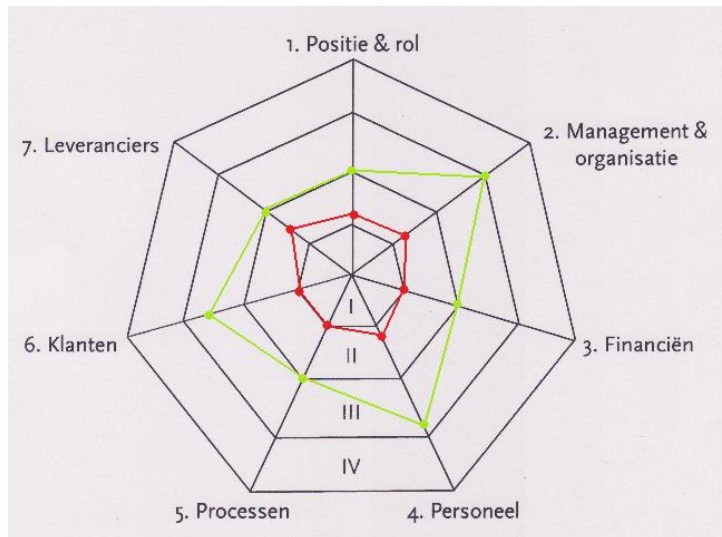
⁷ Bron: Bakker, B., e.a., Handleiding Facility Excellence Model. Utrecht: Berenschot Osborne & Berenschot Business Management, 2000.

De volgende stappen worden doorlopen:

- 1) Het maken van een profielschets en invullen van de vragenlijst voor de huidige situatie
- 2) Het maken van een ideaalprofiel en invullen van de vragenlijst voor de gewenste situatie
- 3) Identificeren van verbeteracties.

De resultaten van de huidige als gewenste stadia worden in een matrix schematisch

weergegeven zoals het voorbeeld in figuur 2. De rode lijn geeft de huidige situatie weer en de groene lijn geeft de gewenste situatie weer.



Figuur 2 Schematische voorbeeldweergave FME-model

Voor elke succesfactor zijn vier ontwikkelstadia bepaald waarin een organisatie zich kan bevinden. Elke ontwikkelstadia komt overeen met een bepaald type organisatie. Ontwikkelstadium 1 komt overeen met type 1. Ontwikkelstadium 2 komt overeen met 2 enzovoorts. Type 1 is de organisatie met de minste mate van ontwikkeling en professionalisering. De vier typen organisaties worden hieronder uiteengezet. Ook deze beschrijvingen zijn uit de handleiding overgenomen om de algemene beschrijving weer te geven.

Type 1: De vaardige facilitaire organisatie

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

Type 2: De introverte facilitaire organisatie

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

Type 3: De extroverte facilitaire organisatie

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

Type 4: De ondernemende facilitaire organisatie

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

3.3 Invulling van de facilitaire ondersteuning

De facilitaire ondersteuning kan aan de hand van verschillende aspecten vorm gegeven worden. Deze aspecten worden in het onderzoek gebruikt om de huidige situatie te beschrijven en in de gewenste situatie aan te geven welke vorm wenselijk is. In deze paragraaf worden de gebruikte aspecten uiteengezet. Het doel om de invulling van de facilitaire ondersteuning te beschrijven, is inzicht te geven in de visie van de moederorganisatie op de facilitaire ondersteuning en haar positie ten opzichte van de moederorganisatie. Deze aspecten worden aangrijpingspunten om in het geval van verschil tussen huidige en gewenste situatie, stappen te ondernemen.

3.3.1 Strategie

De strategie van de interne facilitaire organisatie is afgeleid van de strategie van de moederorganisatie en is de basis om de facilitaire ondersteuning vorm te geven. Het doel van een strategie is een beeld te vormen over de facilitaire ondersteuning en hoe dit ingezet kan worden om het primaire proces te ondersteunen. Een strategie voor de facilitaire ondersteuning kan vorm gegeven worden aan de hand van het dienstverleningsconcept⁸. Dit concept is de basis voor het facilitair beleid. Hierin dienen de volgende zeven punten opgenomen te worden om aan te geven hoe de klant wordt bediend.

Visie

De visie geeft aan hoe de facilitaire ondersteuning zich in de toekomst wil ontwikkelen en positioneren in de organisatie.

Doelstellingen

De visie wordt aan de hand van doelstellingen geconcretiseerd. Ze geven concreet aan wat de facilitaire organisatie wil bereiken in de toekomst.

Missie

De missie geeft aan waarom de facilitaire organisatie bestaat, wat haar drijfveren zijn, hoe ze te werk gaat en welke toegevoegde waarde ze kan leveren. Het doel van een missie voor een facilitaire organisatie is naar de klanten duidelijk maken waar ze voor staat en wat haar waarden en normen zijn.

Doelgroepbepaling

Het definiëren van de doelgroepen maakt dat de facilitaire organisatie de facilitaire ondersteuning optimaal op de kenmerken van deze doelgroep(en) kan afstemmen. Voor een interne facilitaire organisatie heeft het toegevoegde waarde om de verschillende doelgroepen binnen de organisatie (bedrijfsonderdelen) te definiëren om de verschillen in wensen en behoeftes inzichtelijk te krijgen, zodat de dienstverlening beter op de specifieke wensen afgestemd kan worden.

Assortimentbepaling

De samenstelling van het facilitair assortiment voor een interne facilitaire organisatie is afhankelijk van de vrijheid van de facilitaire organisatie, de behoeftes van het primair proces en de keuze voor het aantal generieke en klantspecifieke producten en diensten:

- Generieke producten en diensten: dit zijn standaard producten en diensten die weinig te specificeren zijn en gelijk zijn voor verschillende afdelingen van een organisatie (kantoorartikelen, energie, papier)
- Klantspecifieke producten en diensten: deze producten en diensten worden precies afgestemd op de wensen en behoeftes van de klant (beveiliging en schoonmaak).

⁸ Bron: Kok, H.B. en Kloos, J.: Brugboek Marketing voor facilitaire dienstverleners. Den Haag: Sdu Uitgevers bv, 2005.

Dienstverleningsformule (waardepropositie)

Door het bepalen van een waardepropositie wordt duidelijk gemaakt welke werkwijze en focus van de facilitaire ondersteuning gewenst is en past in de organisatie. Deze bepaling is belangrijk om de verdere invulling van de facilitaire ondersteuning te laten aansluiten bij het primair proces.

- 'Product Leadership': de nadruk ligt op het leveren van gespecialiseerde producten en diensten van hoge kwaliteit.
- 'Operational Excellence': de nadruk ligt op hoge efficiënte productieprocessen van gestandaardiseerde producten en diensten.
- 'Customer Intimacy': de nadruk ligt op het leveren van producten en diensten die volledig op de wensen en eisen van de klant zijn afgestemd.

Klantrelatie

De facilitaire organisatie kan met drie verschillende klantgroepen⁹ te maken hebben. Het contact met elk van deze groepen dient op een andere manier vorm gegeven te worden.

- Opdrachtgever: door periodiek overleg stelt het management van de organisatie de kaders op voor de facilitaire ondersteuning.
- Beslissende klant: door periodiek overleg dienen de budgetverantwoordelijken in de organisatie te bepalen welke facilitaire producten en diensten worden afgenomen.
- Eindgebruiker: het contact met de eindgebruikers van de facilitaire producten en diensten kan via servicedesks, internet of intranet lopen.

3.3.2 Rol

Maas en Pleunis onderscheiden vier rollen¹⁰ die een facilitaire organisatie kan innemen. Deze rollen worden hieronder beschreven. Deze rolverdeling maakt het mogelijk duidelijk te bepalen wat van de facilitaire ondersteuning wordt verwacht en welke rol ze heeft in de organisatie. Het wordt gebruikt om voor de huidige en de gewenste situatie de rol in de organisatie te bepalen.

Adviseur

De facilitaire organisatie heeft weinig tot geen uitvoeringsverantwoordelijkheid en werkt als staforganisatie. De facilitaire organisatie adviseert de lijnorganisatie op beleidsniveau hoe de facilitaire ondersteuning vormgegeven moet worden zoals lange termijnplanningen en uitbesteding. De lijnorganisatie bepaalt dan vervolgens zelf hoe de facilitaire organisatie werkelijk wordt ingevuld. Deze rol komt voor bij grotere organisaties die decentraal gestructureerd zijn en veel autonomie hebben.

Makelaar

Ook bij deze rol heeft de facilitaire organisatie geen uitvoeringsverantwoordelijkheid. De nadruk bij deze rol ligt op de operationele dienstverlening en niet op beleidsniveau. De facilitaire organisatie werkt als tussenpersoon en voert verschillende werkzaamheden uit zoals het selecteren van geschikte leveranciers, contracten afsluiten en prestaties controles.

Beheerder

De facilitaire organisatie is een aparte afdeling en geheel verantwoordelijk voor het functioneren van de facilitaire ondersteuning. Op operationeel niveau worden medewerkers aangestuurd of de werkzaamheden worden uitbesteed om meer tijd vrij te maken voor tactische en strategische vraagstukken. Op tactisch niveau wordt het contact met leveranciers onderhouden en op strategisch niveau worden lange termijn plannen opgesteld en de contracten aangestuurd.

Uitvoerder

De facilitaire organisatie is verantwoordelijk voor het leveren en uitvoeren van facilitaire diensten. Het accent ligt op dagelijkse uitvoering en korte termijn en niet op de lange termijn. Er is geen aandacht voor tactische of strategische vraagstukken. In de praktijk is het vaak niet mogelijk voor één specifieke rol te kiezen, omdat elke organisatie anders is. Vaak is sprake van een combinatie. De keuze voor een bepaalde rol geeft wel richting wat van de facilitaire ondersteuning wordt verwacht en welke positie het inneemt ten opzichte van het primair proces.

⁹ Bron: Lenselink, M. en Veeke, R.: Professioneel Facility Management. [z.p.]: Arko Uitgeverij bv, 2001.

¹⁰ Bron: Maas, G.W.A en Pleunis, J.W.: Facility Management. 2e herz. dr. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2006.

3.3.3 Positie

Daarnaast noemen Maas en Pleunis vier besturingsvormen¹¹ die beschrijven hoe een facilitaire organisatie in de moederorganisatie gepositioneerd kan worden. Deze positie is afhankelijk van de mate van autonomie die een facilitaire organisatie krijgt. Hieronder wordt een korte samenvatting gegeven van de beschrijvingen van deze besturingsvormen in het boek.

Kostencentrum

De facilitaire organisatie werkt voornamelijk met gedwongen winkelnering, een standaardpakket en keuzes worden gemaakt op basis van kosten. Er is geen resultaatverantwoordelijkheid. De kosten worden op basis van voorgaande jaren vastgesteld en niet doorbelast. Gebruikers zien de facilitaire ondersteuning als vanzelfsprekend en hebben geen inzicht hoeveel ze (overbodig) gebruiken. Op strategisch niveau is er geen beleid opgesteld en staat kostenbesparing centraal. Men beschikt over verschillende systemen. De medewerkers worden 'topdown' aangestuurd en hebben een vaste taakverdeling. De prestaties van het personeel en de afdeling worden niet gemeten. De cultuur kenmerkt zich door de vorming van 'koninkrijkes' en 'ieder doet zijn best'.

Servicecentrum

Als servicecentrum heeft de facilitaire organisatie resultaatverantwoordelijkheid en is er een focus om de producten en diensten aan te laten sluiten bij de wensen en eisen van de klanten, omdat de klant bepaalt welke producten en diensten geleverd moeten worden. De afdelingen hebben namelijk een budget waaruit ze de facilitaire ondersteuning betalen. Hierdoor is er meer bewustzijn over wat men gebruikt. De strategie wordt 'topdown' vertaald door managers naar tactisch en operationeel niveau. De organisatie beschikt over systemen voor het maken van planningen en controles en genereert managementinformatie op basis van procesindicatoren. Er vindt sturing plaats op basis van cijfers en mensen en er is een sterke focus op processen en het naleven van regels. De cultuur is stabiel, gericht op processen en kenmerkt zich als 'Elke dag hetzelfde'. Het personeel is sterk gericht op procesverbeteringen, het eigen functioneren wordt per team beoordeeld en er is aandacht voor hun ontwikkeling.

Business unit

De gebruikers van een business unit zijn niet gedwongen de facilitaire producten en diensten bij de facilitaire organisatie af te nemen. De gebruikers hebben de mogelijkheid om dezelfde soort diensten bij externe partijen/leveranciers af te nemen. Hierdoor is de afdeling gericht om marktconform te werken. Het contact met de klant wordt uitgevoerd op zowel operationeel, tactisch als strategisch niveau door middel van accountmanagement en overeenkomsten over het kwaliteitsniveau. De strategie wordt bepaald vanuit de ontwikkelingen op de markt en de wensen van de klant. Marketing wordt ingezet om de gunst van de klant te behouden/behalen. De processen worden op basis van de klantwensen gestuurd. Men beschikt over systemen die managementinformatie genereren op basis van klantindicatoren. De cultuur is flexibel, klantgericht en kenmerkt zich door maatwerk. Het personeel heeft eigen verantwoordelijkheden en is klantgericht.

Zelfstandige dochteronderneming

Een facilitaire organisatie wordt verzelfstandigd wanneer de top van de moederorganisatie te veel inspanning moet leveren voor de coördinatie van de business unit. Het verschil met de business unit is dat de zelfstandige dochteronderneming een leverancier is geworden van de moederorganisatie. De budgetten liggen bij de afdelingen van de moederorganisatie waar offertes voor worden opgesteld.

¹¹ Bron: Maas, G.W.A en Pleunis, J.W.: Facility Management. 2e herz. dr. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2006.

3.3.4 Structuur

De structuur bepaalt de vormgeving en verdeling van taken en verantwoordelijkheden over de facilitaire organisatie. Bij het structureren van de facilitaire organisatie moet aandacht besteedt worden aan de afweging tussen centraal en decentraal en het bepalen van een structuurvorm.

Centraal en decentraal

Organisaties met verschillende locaties kunnen bepalen of de facilitaire ondersteuning centraal of decentraal georganiseerd moet worden. BSN bestaat uit vier locaties waardoor de afweging gemaakt moet worden of de facilitaire ondersteuning het beste centraal of decentraal georganiseerd kan worden.

Een centrale structuur betekent dat de besluitvorming, coördinatie en sturing vanuit een centraal punt wordt bepaald en waar ook de verantwoordelijkheden liggen. Een decentrale structuur betekent dat de locaties zelf vrij zijn om te bepalen hoe zij de facilitaire ondersteuning vorm geven. In tabel 3 zijn voor- en nadelen van centralisatie opgenomen¹². Deze worden meegenomen in de afweging voor of tegen centralisatie.

Centralisatie	Tegen centralisatie
1) Grotere efficiëntie door schaalvoordelen	1) Verlies van innovatiekracht door standaardisering
2) Toenemende professionalisering	2) Verlies van motivatie van de lokale medewerkers
3) Afnemende parochiecultuur door meer focus op het ondersteunen van de gehele organisatie	3) Vertraging door centrale structuur en procedures
4) Uniform imago	4) Ontwijkacties op lokaal niveau
5) Gelijkheid onder medewerkers met vergelijkbare functies	5) Slechte afstemming van vraag en aanbod
6) Onafhankelijkheid van externe partijen	6) Beperking van talentontwikkeling
7) Gezamenlijke databases om de prestaties van de locaties te vergelijken	7) Toenemende bureaucraties
8) Uitwisselbaarheid van kennis	

Tabel 3 Argumenten voor en tegen centralisatie

Structuurvormen

De structuur van een facilitaire organisatie komt voort uit de facilitaire strategie. Het is gebaseerd op de visie hoe de facilitaire organisatie moet functioneren en hoe de taken verdeeld zijn. Deze structuurvormen worden gebruikt om te bepalen welke vorm in de huidige situatie bestaat en vervolgens welke vorm vanuit de facilitaire strategie gewenst is en het beste past bij de organisatie.

- Productgerichte structuur
Alle disciplines en processen die nodig zijn om één bepaald product of dienst te leveren, worden ondergebracht onder één afdeling zoals catering of schoonmaak.
- Marktgerichte structuur
Ook bij deze structuur worden volledige producten of diensten door één afdeling geleverd. Deze structuur levert producten en diensten aan verschillende markten of doelgroepen die allen een ander dienstenpakket afnemen: bijvoorbeeld een organisatie die uit kantoorgebouwen en scholen bestaat.
- Functionele structuur
De productie van verschillende delen van een product of dienst wordt door verschillende afdelingen uitgevoerd, waardoor de processen op elkaar afgestemd moeten worden.
- Geografische structuur
Verschillende regio's of gebouwen worden bediend door aparte facilitaire organisaties. De werkwijze, producten en diensten kunnen per organisatie verschillen.

¹² Bron: Maas, G.W.A en Pleunis, J.W.: Facility Management. 2e herz. dr. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2006.

3.3.5 Uitbestedingsbeleid

Facilitaire producten en diensten kunnen in eigen beheer gehouden worden of worden uitbesteed aan een externe partij. De keuze voor wel of niet uitbesteden, is afhankelijk van de interdependentie met het primair proces en het afbreukrisico, de uniekheid van een product of dienst en aanwezige kennis in de organisatie.

Het eigen beheer kan in verschillende vormen voorkomen. Hieronder worden deze uitvoeringsvormen¹³ beschreven.

Eigen uitvoering

De facilitaire organisatie produceert zelf een product of dienst, omdat er geen leveranciers zijn die het aanbieden. Dit komt onder andere doordat het unieke werkzaamheden zijn.

Centrale Dienst

Wanneer verschillende afdelingen behoefte hebben aan gelijke producten en diensten worden deze producten en diensten centraal geregeld. Alle afdelingen maken gebruik van een standaardpakket.

Uitbesteding van een product of dienst kan op verschillende manieren vorm gegeven worden. Dit is onder andere afhankelijk van aanwezige kennis in de organisatie, aard, omvang en kosten voor het leveren van een product of dienst. Hieronder worden de uitbestedingvarianten¹⁴ beschreven. De levering van producten of uitvoering van diensten wordt dus door externe leveranciers gedaan.

Regie uitbesteding

Het facilitaire product of dienst is niet goed of onvoldoende gespecificeerd door tijdsdruk, de kleine omvang van de werkzaamheden of onvoldoende eigen capaciteit. De verrekening wordt op basis van verbruikt materiaal en ingezet personeel uitgevoerd.

Partiële uitbesteding

De coördinatie en afstemming op het primair proces wordt uitgewerkt door de opdrachtgever. De leverancier is verantwoordelijk voor de uitvoering.

Capaciteitsuitbesteding

De opdrachtgever beschikt niet over de capaciteit om de producten of diensten te leveren, waardoor het personeel van leveranciers wordt ingehuurd. De taak kan ook geheel uitbesteed worden.

Maincontracting

Deze vorm bestaat uit drie soorten:

- *Multiservice supplier*

De leverancier is verantwoordelijk voor het operationele (en tactische) niveau. De opdrachtgever blijft verantwoordelijk voor het beheer en taken op strategisch niveau.

- *Total facility management*

De gehele facilitaire ondersteuning wordt uitbesteed aan een leverancier die het risico draagt en verantwoordelijk is voor de levering van de producten en diensten.

¹³ Bron: Lenselink, M. en Veeke, R.: Professioneel Facility Management. [z.p.]: Arko Uitgeverij bv, 2001.

¹⁴ Bron: Maas, G.W.A en Pleunis, J.W.: Facility Management. 2e herz. dr. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2006.

3.4 Facilitair assortiment

In deze paragraaf wordt bekeken welke facilitaire producten en diensten onder de facilitaire ondersteuning kunnen vallen.

Van Krimpen verstaat onder 'faciliteiten' het volgende¹⁵:

'materiële voorzieningen en hulpmiddelen voor bedrijfsprocessen, en gerelateerde zorg voor mensen in die bedrijfsprocessen (vooral personeel) en/of mensen die daarvan het object vormen (vooral gasten, op enigerlei wijze: patiënten, bezoekers, studenten in een hogeschool, hotelgasten, etc.).'

3.4.1 Producten en diensten

Facility management is verantwoordelijk voor verschillende facilitaire producten en diensten. Om in het kader van het onderzoek aan te kunnen geven welke producten of diensten noodzakelijk zijn om continuïteit van de organisatie te waarborgen, is inzicht wenselijk in de voorkomende facilitaire producten en diensten. NEN 2748 is een gedetailleerde lijst van algemene facilitaire producten en diensten, die door het Nederlands Normalisatie-instituut is ontwikkeld. Deze norm wordt gebruikt als basis. Deze norm hanteert de volgende categorieën met enkele voorbeelden:

- Huisvesting: onderhoud, installaties, terreinen, water en energie.
- Diensten en middelen: beveiliging, postkamer, schoonmaak en vergadervoorzieningen.
- ICT: gebouwbeheerssystemen, servers en randapparatuur.
- Externe voorzieningen: externe werk- en vergaderplekken.
- Facility Management:: bedrijfsbureau en administratie, contractbeheer, inkoopmanagement, kwaliteitsmanagement.

In bijlage 3 staat een gedetailleerd overzicht van facilitaire producten en diensten. Dit overzicht is opgesteld aan de hand van de verkorte versie van NEN 2748¹⁶ (Facilitair assortiment) uit het boek van Van Krimpen, gesprekken met conciërges en medewerkers van de 'schooloffice' en observatie van de dagelijkse gang van zaken. Specifieke werkzaamheden van de conciërges zijn aan het overzicht toegevoegd of is als specificatie achter de betreffende term tussen haakjes weergegeven. Het doel van dit overzicht is dus het bepalen van producten en diensten waar een facilitaire organisatie verantwoordelijk voor kan zijn.

3.4.2 Kritische processen en interdependentie

Kritische processen zijn de belangrijkste primaire processen die samen het bestaansrecht vormen van de organisatie. Primaire processen kunnen als volgt gedefinieerd worden¹⁷: *'Alle activiteiten die rechtstreeks een bijdrage leveren aan het tot stand komen van het product en/of de dienst, zoals inkopen, produceren, verkopen en leveren. Deze processen resulteren in een product en/of dienst: het doel van de organisatie'.*

De continuïteit van deze processen dient vastgesteld te zijn om te bepalen welke aspecten van de facilitaire ondersteuning het primaire proces waarborgen. De keuze voor de invulling van de facilitaire ondersteuning is deels afhankelijk van de interdependentie en het afbreukrisico van de relatie tussen verschillende processen. Deze relatie kan aanwezig zijn tussen zowel primaire en facilitaire processen als facilitaire processen onderling. Van Krimpen geeft de volgende definities aan van interdependentie en afbreukrisico. Interdependentie betekent de mate van afhankelijkheid tussen deelprocessen. Hoe hoger de interdependentie, hoe hoger het afbreukrisico. Het afbreukrisico betekent het risico van verstoring van de continuïteit van een proces, wanneer één of meerdere andere processen niet goed of niet volledig worden

¹⁵ Bron: Krimpen, J. van: *Facility Management in perspectief*. Kluwer : Alphen aan den Rijn, 2003

¹⁶ Bron: Krimpen, J. van: *Facility Management in perspectief*. Kluwer : Alphen aan den Rijn, 2003

¹⁷ Bron: Dam, N. van en Marcus, J.: *Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management*. 5e herz. dr. Houten: Wolters-Noordhoff Groningen, 2005.

uitgevoerd. Interdependentie en het afbreukrisico hebben invloed op de mate van coördinatie en sturing van de producten en diensten.

De interdependentie en het afbreukrisico kunnen vast gesteld worden aan de hand van analyses van bedrijfsdocumenten, het observeren van de organisatie en gesprekken met de opdrachtgever en andere medewerkers van de organisatie.

In het kader van dit onderzoek is het interessant de kritische processen in kaart te brengen om de mate van interdependentie met facilitaire producten en diensten te bepalen en het afbreukrisico. De facilitaire producten of diensten waar de interdependentie en het afbreukrisico het hoogst zijn, verdienen meer aandacht en sturing om het primair proces niet te verstoren. In de literatuur is gezocht naar een model om de interdependentie tussen de kritische processen en de facilitaire ondersteuning en hoogte van het afbreukrisico vorm te geven. Keuning en Eppink onderscheiden drie types interdependentie¹⁸:

- Gepoolde interdependentie: processen lopen naast elkaar en hebben een laag afbreukrisico.
- Sequentiële interdependentie: processen zijn volgordelijk van elkaar afhankelijk.
- Reciproke interdependentie: processen zijn van elkaar afhankelijk en kunnen elkaar door het hoge afbreukrisico rechtstreeks verstoren.

Deze types zijn gericht op de afhankelijkheid tussen deelprocessen. Om de inschatting van de interdependentie en het afbreukrisico duidelijker te maken, zijn drie categorieën opgesteld die overeenkomen met één van de types van Keuning en Eppink.

Aan de hand van de drie categorieën uit tabel 4 kunnen de facilitaire producten en diensten ingedeeld worden naar mate van interdependentie met het primair proces en hoogte van het afbreukrisico. Categorie 3 is de hoogste mate van interdependentie en afbreukrisico, in categorie 2 is de interdependentie lager dan categorie 3 en het afbreukrisico is gemiddeld en categorie 1 is de laagste mate van interdependentie en afbreukrisico.

Categorie	Afbreukrisico	Overeenkomende type van Keuning en Eppink
3	Hoog afbreukrisico	Reciproke interdependentie
2	Gemiddeld afbreukrisico	Sequentiële interdependentie
1	Laag afbreukrisico	Gepoolde interdependentie

Tabel 4 Categorieën van afbreukrisico

Op basis van analyses van bedrijfsdocumenten, observatie van de organisatie en gesprekken met de opdrachtgever en andere medewerkers van de organisatie worden de kritische processen in kaart gebracht.

¹⁸ Bron: Krimpen, J. van: Facility Management in perspectief. Kluwer : Alphen aan den Rijn, 2003

Hoofdstuk 4 Huidige situatie

In dit hoofdstuk wordt aan de hand van de gevonden literatuur beschreven hoe de facilitaire ondersteuning van BSN is ingevuld. In de eerste paragraaf wordt aan de hand van de zeven aandachtgebieden van het FME-model de huidige situatie beschreven en per school het ontwikkelstadium in kaart gebracht. In de tweede paragraaf wordt de invulling beschreven en in de derde paragraaf wordt uiteengezet welke werkzaamheden uitgevoerd worden en producten en diensten worden geleverd. Aan het einde van het hoofdstuk worden de knelpunten in de huidige situatie weergegeven.

4.1 Professionalisering

De eerste stap van het FME-model is de huidige situatie aan de hand van de vragenlijst in kaart te brengen. Hieronder wordt aan de hand van de zeven aandachtgebieden en de bijbehorende succesfactoren van het FME-model beschreven. De scores volgen daarna.

Positie

De faciliteiten worden vanuit het schoolbudget betaald, dat is opgedeeld in verschillende budgetcodes. Enkele codes zijn voor onderhoud, schoonmaak, terrein en contracten. Er wordt jaarlijks wel een budget opgesteld voor de faciliteiten, maar de facilitaire ondersteuning heeft geen eigen financiële resultaatverantwoordelijkheid. Dit wordt door de 'Board of Management' bepaald. Het primaire proces neemt altijd de producten en diensten van de facilitaire organisatie af en is dat ook verplicht. De klanten zijn alleen medewerkers van BSN. De 'Board of Management' is verantwoordelijk voor het strategische beleid voor zowel de primaire als de ondersteunende processen.

De rol van de facilitaire ondersteuning is 'uitvoerder'. Ze richten zich op de uitvoering van de dagelijkse werkzaamheden. Er wordt geen aandacht besteed aan tactische of strategische vraagstukken zoals contractmanagement, prestatiemeting of kwaliteitsmanagement. Op elke locatie is één van de conciërges aangesteld als 'site foreman'. Zij hebben contact met leveranciers en doen bestellingen (die onder de taken van de conciërges vallen). De 'site foreman' van JSV en 'Conciërge Team Leader' van SSV hebben meer een administratieve functie dan uitvoerend, waardoor ze op operationeel niveau de leidinggevende functie hebben. De 'site foreman' van zowel JSL als JSD hebben net als de andere conciërges een uitvoerende functie.

Management & Organisatie

De facilitaire ondersteuning is gericht op de eigen dienstverlening en bewust decentraal georganiseerd. De structuur van de organisatie is historisch en onbewust gegroeid. De focus ligt vooral op de dagelijkse werkzaamheden. Er zijn geen ontwikkelplannen opgesteld.

Er is geen informatiesysteem aanwezig.

De 'Head Teacher' is eindverantwoordelijk voor de conciërges. De conciërges staan onder de 'Head Teachers'. De 'Head Teacher' is het aanspreekpunt van de conciërges bij vragen of problemen en hij neemt de uiteindelijke beslissingen.

Financiën

De budgetten worden voor BSN op basis van voorafgaande jaren centraal opgesteld. De budgethouder van elke school voor de facilitaire ondersteuning is de 'Head Teacher'. De gemaakte kosten worden niet systematisch doorbelast aan de verschillende afdelingen.

Personeel

De conciërges krijgen trainingen of cursussen aangeboden, dit gebeurt weinig gestructureerd en ad hoc. Het initiatief komt vanuit de conciërges zelf, de 'Head Teacher' of 'Deputy Head'. Wanneer blijkt dat iemand een cursus nodig heeft, wordt hierop gereageerd en een plan voor opgesteld. Periodiek worden functionerings- en beoordelingsgesprekken gehouden.

Binnen het arbeidsvoorwaardenpakket worden geen keuzemogelijkheden toegepast. Er is geen bewust (beleids)plan betreffende de benodigde competenties van de medewerkers.

De tevredenheid van de conciërges wordt niet specifiek gemeten. Bij problemen wordt dit informeel besproken en naar een oplossing gezocht. Er is jaarlijks een algemeen medewerkerstevredenheidsonderzoek voor alle medewerkers van BSN.

Processen

De processen of procedures van de facilitaire ondersteuning zijn alleen op JSV in kaart gebracht. Op JSV hanteren de conciërges een checklist met vaste dagelijkse taken. JSV heeft ook eigen schoonmakers in dienst en de prestaties van de schoonmaakdienst worden geëvalueerd en gestuurd. De prestaties van de facilitaire ondersteuning worden op de andere locaties niet gemeten en er vindt geen periodieke sturing plaats.

Er vindt periodiek overleg plaats tussen de 'site foreman' en/of conciërges met de 'Head Teacher' waarin de komende werkzaamheden besproken worden. Het oplossen van problemen is ad hoc en reactief. Gestructureerde verbeterings- of vernieuwingsplannen worden niet opgesteld. De procesverantwoordelijkheid ligt bij de 'Head Teacher'.

Klanten

De facilitaire ondersteuning heeft ad hoc contact met de interne klanten op operationeel niveau. De klanten zijn docenten, leerlingen en medewerkers van de 'schooloffice'. Op JSL nemen de Business Units en Community Services ook facilitaire producten en diensten af. Er wordt reactief gereageerd op wensen, behoeftes en problemen. Elke melding wordt apart afgehandeld. De facilitaire producten en diensten zijn historisch gegroeid. Marketing wordt niet toegepast in de zin van prijs-kwaliteitverhoudingen of een servicedesk/centraal meldpunt. De klanttevredenheid over de facilitaire ondersteuning wordt niet gemeten. Er wordt niet gekeken naar soortgelijke organisaties in de markt ter vergelijking van bijvoorbeeld prestaties.

Leveranciers

De huidige leveranciers zijn over het algemeen historisch gegroeid. De hoeveelheid leveranciers en contracten zijn voor drie locaties geen vraagstuk. Zolang de producten en diensten geleverd worden, zal er weinig aandacht zijn om het aantal terug te willen brengen. JSV heeft meer aandacht voor het aantal leveranciers en contracten dat men heeft. Alle locaties, behalve JSD, beoordelen de prestaties van leveranciers aan de hand van contractafspraken en meldingen van klanten. Er is een uitbestedingbeleid dat weinig is onderbouwd.

In tabel 5 staan de scores van het FME-model. Het volledige overzicht van de scores van alle succesfactoren zijn in bijlage 4 bijgevoegd.

Aandachtsgebied	Score huidige situatie			
	JSL	JSD	JSV	SSV
Positie & rol	1.2	1.2	1.2	1.2
Management & Organisatie	1.3	1.3	1.3	1.3
Financiën	1	1.3	1	1
Personeel	1.2	1.2	1.2	1.2
Processen	1	1	1.5	1
Klanten	1	1	1	1
Leveranciers	1.5	1.3	1.8	1.5
Gemiddeld ontwikkelstadium	1.2	1.2	1.3	1.2

Tabel 5 Scores huidige situatie

De huidige situatie bevindt zich in het eerste type van de ontwikkelstadia en wordt als volgt omschreven¹⁹.

Type 1:

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

Deze beschrijving kan als volgt vertaald worden naar BSN.

De conciërges voeren dagelijkse werkzaamheden uit. Op vragen of problemen van een interne klant worden vrijwel meteen ingespeeld en ze zeggen bijna nooit 'nee'. Doordat de conciërges snel problemen verhelpen en vragen beantwoorden, zijn hun werkzaamheden onzichtbaar geworden voor de interne klanten. Zij verwachten hierdoor dat de conciërges meteen hun problemen kunnen oplossen.

4.2 Invulling van de facilitaire ondersteuning

Strategie

BSN heeft geen beleid opgesteld die specifiek betrekking heeft op de facilitaire ondersteuning. De 'Mission Statement' geeft beschrijft de missie van BSN en is gericht op het onderwijs. Er wordt niet bewust gekeken naar het assortiment of wensen van de klanten.

Rol

Na observatie en analyse van de huidige situatie kan vastgesteld worden dat, in vergelijking met de vier verschillende rollen uit paragraaf 3.3.2, de facilitaire ondersteuning de rol van 'uitvoerder' heeft. Op elke schoollocatie voeren twee of drie conciërges operationele werkzaamheden uit zoals klein onderhoud, terreinonderhoud en post rondbrengen. Welke werkzaamheden dit precies zijn, worden in de volgende paragraaf behandeld. De conciërges zijn de directe ondersteuning van het primair proces. De werkzaamheden worden vooral ad hoc en per dag uitgevoerd. De taken en werkzaamheden op korte termijn worden wekelijks met de 'Head Teacher' besproken. Op elke locatie is één van de conciërges aangewezen als 'site foreman'. De 'site foreman' heeft naast operationele werkzaamheden ook een aantal administratieve werkzaamheden en is de contactpersoon voor leveranciers.

Positie

Van de vier weergegeven besturingsvormen in paragraaf 3.3.3 komt het 'kostencentrum' het meest overeen met de huidige situatie. De facilitaire ondersteuning wordt als vanzelfsprekend beschouwd door de docenten en andere medewerkers, doordat geen kosten worden doorbelast en de conciërges wensen en eisen ad hoc proberen op te pakken. Ze werken van dag tot dag. Hierdoor is geen inzicht in hun prestaties. De 'Head Teacher' stuurt de conciërges aan en bepaalt uiteindelijk welke werkzaamheden worden uitgevoerd. De uitgevoerde werkzaamheden worden met de 'Head Teacher' of onderling besproken, geëvalueerd en indien nodig worden afspraken gemaakt hoe ze een volgende keer beter uitgevoerd kunnen worden.

Structuur

De organisatiestructuur van BSN is decentraal georganiseerd. De 'Board of Management' bepaalt centraal het onderwijsbeleid. De 'Head Teachers' hebben eigen verantwoordelijkheid en beslissingsbevoegdheid over de schoollocaties. Zij bepalen wat op de locatie wel of niet gebeurt, dit geldt ook voor de conciërges. Elke schoollocatie heeft eenzelfde organisatiestructuur en de conciërges voeren dezelfde werkzaamheden uit, maar doordat de conciërges op één locatie werkzaam zijn, geen contact met andere locaties hebben, is op elke locatie een eigen manier van werken ontstaan. Deze structuur komt overeen met de 'geografische structuur' uit paragraaf 3.3.4.

¹⁹ Bron: Bakker, B., e.a., Handleiding Facility Excellence Model. Utrecht: Berenschot Osborne & Berenschot Business Management, 2000.

Uitbestedingsbeleid

In de huidige situatie worden de producten en diensten door de conciërges zelf uitgevoerd of de conciërges hebben het uitbesteed aan externe leveranciers. In paragraaf 3.3.5 worden verschillende uitvoeringsvormen omschreven. De werkzaamheden van de conciërges komen overeen met 'Eigen uitvoering', omdat ze hun werkzaamheden zelf uitvoeren en niet samenwerken met andere afdelingen. De uitbestede producten of diensten komen overeen met de uitbestedingsvorm 'Capaciteitsuitbesteding'. De werkzaamheden waarvoor de conciërges niet de juiste kennis, tijd of materialen hebben, zijn uitbesteed bijvoorbeeld: beveiliging, groot onderhoud aan installaties of het terrein, grote verbouwingen en vuilafvoer.

4.3 Facilitair assortiment

Uit de missie van BSN blijkt dat het primaire proces het bieden is van onderwijs aan kinderen van 'expats' van alle nationaliteiten en het zorgen voor en ontwikkelen van een omgeving van zelfdiscipline en wederzijds respect.

De 'onderdelen' of processen die dit samen vormen, zijn:

- 1) Lessen verzorgen.
- 2) Het onderwijzend personeel en 'Heads of Keystages'.
- 3) Het opstellen van lesstof.
- 4) 'Principal'.
- 5) 'Head Teachers' en 'Board of Management'.
- 6) Overleg tussen de 'Head Teachers'.
- 7) Overleg van 'Board of Management'.
- 8) Continu informatieverkeer tussen ouders en de school om de ouders op de hoogte te houden van ontwikkelingen (intranet en 'Parent Representative Committee').

De organisatie draait om de lessen die verzorgd worden door de docenten. Zij stellen de lesstof samen. Boven de docenten staan de 'Heads of Keystages'. Een 'Head of Keystage' is verantwoordelijk voor een klassenlaag zoals: de te behandelen lesstof, benodigde vaardigheden en ontwikkeling van de leerlingen en periodieke evaluatie van de docenten. De 'Board of Management' is verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken en beslissingen over de voortgang van de school op de korte en lange termijn. Om alle partijen betrokken te houden en overeenstemming te krijgen over de kwaliteit en dagelijkse gang van zaken, vindt geregeld overleg en informatieverkeer plaats. Het is niet mogelijk de continuïteit van een school te waarborgen wanneer betrokken partijen, als ouders, niet tevreden zijn.

In de eerste fases van het onderzoek werd duidelijk dat de verantwoordelijkheden voor de facilitaire producten en diensten verspreid in de organisatie liggen. Om deze spreiding in beeld te brengen is de lijst uit bijlage 1 in een schema gezet en bij elk van deze producten of diensten is aangegeven wie verantwoordelijk is voor de uitvoering, het tactisch niveau, strategisch niveau en de contactpersoon (bij vragen of klachten bijvoorbeeld). De contactpersoon is er bijgevoegd, omdat dit bij enkele producten of diensten afwijkt van de medewerkers die het operationele, tactische of strategische niveau uitvoeren. Dit overzicht is voor elke locatie apart ingevuld en deze overzichten zijn bijgevoegd in bijlage 5 tot en met 8.

De producten en diensten worden bijna allemaal (behalve 'Transportdiensten', 'Reprografie' 'telecommunicatie', 'datacommunicatie', 'BHV en medische voorzieningen' en 'Verzekeringen, heffingen en belastingen') per school apart door de conciërges, 'Head Teacher' of andere medewerkers georganiseerd. Leveranciers worden vaak op basis van historisch gegroeide relaties gekozen. De conciërges wisselen onderling ook geen kennis of ervaringen uit.

Om een beeld te krijgen van de facilitaire diensten die worden uitbesteed, zijn in tabel 6 alle diensten geplaatst die minstens door één locatie wordt uitbesteed. Dit overzicht is opgesteld aan de hand van de overzichten uit bijlagen 5 tot en met 8.

Uitbestede producten of diensten				
Huisvesting	JSL	JSD	JSV	SSV
Gebouwonderhoud				
Onderhoud installaties (klein)				
Onderhoud installaties (groot)				
Terreinonderhoud (speelplaatsen)				
Verbouwingen				
Elektriciteit, gas				
Verwarming/verlichting				
Water				
Diensten en Middelen				
Bewaking en beveiliging				
Bewegwijzering				
Groenvoorziening (binnen)				
Externe post				
Reststoffenverwerking/Vuilafvoer				
Schoonmaak				
Glasbewassing				
Gevelreiniging				
Ongediertebestrijding				
Externe verhuiswerkzaamheden				
Rood = Uitbesteed Blauw = In eigen beheer Groen = Gedeeltelijk uitbesteed				

Tabel 6 Vergelijking Uitbesteding

Voor deze diensten hebben de locaties eigen contracten met leveranciers afgesloten. De tabellen laten een grote overlapping van diensten zien die door alle locaties worden uitbesteed.

4.4 Knelpunten

De bovenstaande situatie heeft geleid tot de volgende knelpunten.

Operationeel

1. De scholen en conciërges werken decentraal waardoor er nooit contact wordt gemaakt met elkaar over werkzaamheden of ervaringen.
2. Facilitaire werkzaamheden worden voornamelijk ad hoc uitgevoerd.
3. Facilitaire verantwoordelijkheden en bevoegdheden liggen verspreid in de organisatie en op de locaties. Bijvoorbeeld een aantal docenten zijn contactpersoon voor meldingen over de schoonmaak of het bestellen van onderwijsmateriaal.
4. De conciërges van alle locaties werken reactief en uitvoerend. Ze hebben niet de kennis om een langetermijnvisie en -planning op te stellen. De 'site foreman' van SSV en JSV zijn gedeeltelijk in staat de werkzaamheden te plannen, maar voeren ook operationele werkzaamheden uit.

Tactisch

1. Binnen de organisatie is algemene kennis aanwezig op het gebied van facilitaire vraagstukken of werkzaamheden op tactisch niveau. Deze kennis ligt beperkt bij de direct leidinggevendenden: 'site foreman', 'Team leader conciërges', 'PA to Head' en 'Deputy Head' en de 'Head Teachers'. Maar er is geen vakspecialistische kennis. De genoemde personen zijn verantwoordelijk voor de coördinatie en beslissingen op het tactische niveau.
2. Door de spreiding van de taken en verantwoordelijkheden onder verschillende medewerkers is er geen inzicht in de facilitaire kosten.
3. Het contact met leveranciers is historisch gegroeid en verloopt via de 'site foreman' of de 'Team leader Conciërges'. Zij voeren enkel prestatiemetingen uit op basis van contractafspraken of wanneer een klacht/melding binnenkomt.

Strategisch

1. In de organisatie is geen strategische kennis aanwezig op het gebied van facilitaire vraagstukken.
2. In de organisatie is er geen facilitair beleid aanwezig.
3. Er bestaan geen facilitaire lange termijn (onderhouds)plannen op het gebied van huisvesting, contractenbeheer en inkoop.
4. BSN heeft geen visie over wat facility management inhoudt, wat het kan betekenen voor de organisatie en wat de toegevoegde waarde kan zijn.

Hoofdstuk 5 Vergelijkend onderzoek

Op dit punt is duidelijk welke mogelijkheden er zijn om de facilitaire ondersteuning te professionaliseren en in te vullen en hoe dit is ingevuld bij BSN. Aan de hand van een vergelijkend onderzoek is het mogelijk een beeld te krijgen hoe vergelijkbare organisaties de facilitaire ondersteuning hebben ingevuld, waarom zij voor een bepaalde invulling hebben gekozen, hoe zij professionalisering hebben aangepakt en welke problemen ze in de praktijk zijn tegengekomen. Deze resultaten worden meegenomen in het advies en aanbevelingen. In het kader van dit onderzoek zijn de volgende organisaties en afdelingen bezocht:

- 1) The International School of The Hague.
- 2) Information System Departement
- 3) Afdeling Gebouw en beheer van de Haagse Hogeschool
- 4) Stichting Het Rijnlands Lyceum.

5.1 The International School of The Hague

The International School of The Hague (vanaf nu genoemd: ISH) is een onderwijsorganisatie en bestaat uit de 'Primary' en 'Secondary' School, die drie jaar geleden in één gebouw in Kijkduin is gevestigd. ISH is onderdeel van Stichting Het Rijnlands Lyceum. ISH is een vergelijkbare organisatie voor dit project, omdat het primaire proces, net als de BSN, internationaal onderwijs is en kinderen van 'expats' (Engelstalig) onderwijs volgen.

Met betrekking tot dit onderzoek is deze organisatie om de volgende punten interessant:

- ISH beschikt over een aparte facilitaire afdeling die verantwoordelijk is voor de facilitaire producten en diensten.
- De afdeling bestaat uit conciërges (operationeel niveau), een 'Building manager' (tactisch niveau) en een 'Director of Operations' (strategisch niveau).
- De professionalisering van deze afdeling is verder dan bij BSN.
- De school is kort geleden verhuisd naar een nieuw gebouw.
- De cultuur van de school komt sterk overeen met BSN.

5.2 Information Systems Departement

De Information Systems Departement (IS Departement) is een interne afdeling van BSN en is verantwoordelijk voor de computers, printers, internetverbinding, telefoons en dergelijke.

Deze afdeling is interessant vanwege de volgende punten:

- Centrale structuur: ze zijn verantwoordelijk voor de ICT binnen alle locaties van BSN.
- De afdeling bestaat uit medewerkers op operationeel niveau en een manager op tactisch en strategisch niveau.
- De afdeling werkt met een helpdesk.
- Hogere mate van professionaliteit en denkniveau op tactisch en strategisch niveau.

In totaal heeft BSN zes centrale afdelingen (Marketing, HR enzovoorts). Van deze zes afdelingen is een analyse van de IS Departement relevant om een beeld te krijgen van de invulling van deze afdeling op operationeel, tactisch en strategisch niveau. De verkregen informatie kan input bieden voor een eventuele facilitaire afdeling. De IS Departement is interessant, omdat zij eenzelfde soort opzet hebben voor het klantcontact en de dienstverlening als een facilitaire afdeling. De andere afdelingen zijn niet interessant, omdat eindgebruikers weinig te maken hebben met de werkzaamheden van bijvoorbeeld de afdeling 'Accounts' of 'Human Resources'. Ze nemen geen directe producten of diensten af.

5.3 Afdeling Gebouw en beheer van de Haagse Hogeschool

De Haagse Hogeschool bestaat uit verschillende vestigingen. De structuur van de facilitaire organisatie is centraal georganiseerd. Alle facilitaire diensten worden centraal aangestuurd en geleverd. Eén van de afdelingen is 'Gebouw en Beheer'. Deze afdeling is verantwoordelijk voor het gebouwbeheer (bouwkunde). Een interview met deze afdeling is interessant, omdat de afdeling verantwoordelijk is voor dezelfde operationele werkzaamheden als de conciërges van BSN. De afdeling is professioneel georganiseerd en voert werkzaamheden uit op tactisch en strategisch niveau: meerjarenplannen en een beleid.

5.4 Stichting Het Rijnlands Lyceum

Stichting Het Rijnlands Lyceum bestaat uit drie Nederlandse scholen en een Internationale school (ISH). Uit het interview met de Director of Operations van ISH bleek dat sinds kort een facility manager/Inkoper is aangesteld, die verantwoordelijk is voor locatieoverstijgende facilitaire en inkoop vraagstukken voor de drie Nederlandse scholen. Een interview met deze facility manager kan informatie opleveren over de volgende punten:

- de meest geschikte positie van een eventuele facility manager in de organisatiestructuur.
- belangrijke aandachtsgebieden en meest geschikte taken en verantwoordelijkheden.
- facilitaire gebieden waar de facility manager toegevoegde waarde uit heeft kunnen halen.
- facilitaire gebieden waar financiële voordelen uit te behalen zijn.

5.5 Belangrijke bevindingen

In bijlagen 9 tot en met 12 zijn de uitwerkingen van de interviews bijgevoegd.

Uit de interviews is bruikbare informatie gekomen, die eventueel toegepast kunnen worden voor de facilitaire ondersteuning van BSN:

- 1) Zowel Stichting Het Rijnlands Lyceum als de Haagse Hogeschool heeft het tactische en strategische niveau van facility management ingevuld. Bij Stichting Het Rijnlands Lyceum zijn een Building Manager en een Director of Operations verantwoordelijk en de Haagse Hogeschool heeft verschillende afdelingen waar het Hoofd verantwoordelijk is.
- 2) De IS afdeling van BSN bestaat uit een manager en enkele medewerkers. De manager is verantwoordelijk voor het beleid van de afdeling. Tevens werken ze op een professioneel en hoger niveau en met een helpdesksysteem.
- 3) Voor gebouwbeheer is naast bouwkundige kennis ook kennis van wetgeving en werkplekbeheer belangrijk. Kennis van gebouwbeheer en meerjarenplanningen heeft toegevoegde waarde voor een organisatie.
- 4) De facility manager/inkoper heeft een adviserende functie naar de drie Nederlandse scholen van Stichting Het Rijnlands Lyceum. Hij geeft adviezen aan de schooldirecteuren die zelf mogen beslissen of ze deze opvolgen. Hij is verantwoordelijk voor locatieoverstijgende zaken zoals contractmanagement.
- 5) Voor het invullen van tactisch en strategisch niveau is iemand nodig met minstens een HBO opleiding en werkervaring.

Hoofdstuk 6 Gewenste situatie

In dit hoofdstuk wordt de gewenste situatie beschreven om de verschillen met de huidige situatie te identificeren. De gewenste situatie is tot stand gekomen aan de hand van gesprekken met de opdrachtgever, analyse en observatie van BSN en toepassing van dezelfde structuur als voor de huidige situatie, zodat vergelijkingen kunnen worden gemaakt.

6.1 Gewenste professionalisering

De tweede stap van het FME-model is het schetsen van de gewenste situatie. In deze paragraaf wordt de gewenste situatie per aandachtgebied kort beschreven en vervolgens in een samenvattende tabel per gebied weergegeven. Naast de gewenste situatie zijn ook de scores van de huidige situatie in de tabellen opgenomen. In bijlage 13 en 14 zijn de volledig ingevulde overzichten en matrices van het FME-model van elke locatie bijgevoegd. De tabellen worden gebruikt om het verschil tussen de huidige en gewenste situatie weer te geven.

Positie & rol

De geleverde producten en diensten blijven uitsluitend bestemd voor de interne klanten. Hieronder vallen de leerlingen, ouders, het onderwijzend personeel, de directie van BSN, medewerkers van de 'Schooloffice', Business Units en het kinderdagverblijf (locatie JSL). De 'Board of Management' stelt strategische kaders op voor de facilitaire ondersteuning. Vervolgens is de facilitaire ondersteuning in staat deze kaders te vertalen naar een facilitair beleid en om het tactische niveau in te vullen. Op operationeel niveau behoudt de dienstverlening een ondersteunende rol. Op een hoger niveau wordt proactief gekeken naar de toegevoegde waarde van de facilitaire dienstverlening op langere termijn en de effectiviteit van de huidige diensten. Hierdoor wordt het mogelijk de invulling van de facilitaire ondersteuning en benodigde veranderingen op de lange termijn te voorspellen, te plannen en in de praktijk te brengen. De visie op de lange termijn heeft voor een duidelijke en professionelere facilitaire ondersteuning gezorgd. De 'Board of Management' bespreekt de wensen en eisen vanuit het primaire proces met de facilitaire ondersteuning.

Aandachtsgebied	Succesfactor	Huidige situatie				Gewenst
		JSL	JSD	JSV	SSV	
Positie & rol	Financiële resultaatverantwoordelijkheid	1	1	1	1	1
	Marktpositie	2	2	2	2	2
	Klanttype	1	1	1	1	1
	Beleidsbepaling	1	1	1	1	2
	Positie t.o.v de moederorganisatie	1	1	1	1	2
	Rol facility manager	1	1	1	1	4
	Gemiddeld ontwikkelstadium	1.2	1.2	1.2	1.2	2

Tabel 7 Gewenste situatie 'Positie & rol'

Management & Organisatie

BSN wil dat de organisatiestructuur van de facilitaire ondersteuning decentraal blijft om het algehele decentrale karakter van de organisatie- en managementstructuur te behouden en dat de eindverantwoordelijkheid van elke school bij de desbetreffende 'Head Teacher' blijft.

De facilitaire ondersteuning moet oog hebben voor wat de klant wenst en nodig heeft. De organisatie werkt aan de eigen ontwikkeling om de werkzaamheden te verbeteren en af te stemmen op het primaire proces. BSN wil dat er inzicht is in de optimale invulling van de facilitaire producten en diensten op tactisch en strategisch niveau, waardoor het toegevoegde waarde levert voor het primaire proces en de continuïteit gewaarborgd blijft. De eindverantwoordelijkheid ligt per school bij de 'Head Teacher'.

Aandachts-gebied	Succesfactor	Huidige situatie				Gewenst
		JSL	JSD	JSV	SSV	
Management & Organisatie	Organisatiestructuur	1	1	1	1	4
	Organisatieontwikkeling	1	1	1	1	4
	Gebruik van informatiesystemen	1	1	1	1	2
	Leiderschapstijl	2	2	2	2	2
	Gemiddeld ontwikkelstadium	1.3	1.3	1.3	1.3	3

Tabel 8 Gewenste situatie 'Management & Organisatie'

Financiën

Het budget is gebaseerd op voorgaande jaren, lange termijn plannen en inschattingen. Voor de standaard dienstverlening wordt een centraal budget gehanteerd. Extra wensen of eisen worden door aparte en gedecentraliseerde budgetten bekostigd. BSN wil meer inzicht in de facilitaire kosten en kostenposten.

Aandachts-gebied	Succesfactor	Huidige situatie				Gewenst
		JSL	JSD	JSV	SSV	
Financiën	Budgetteringsmethodiek	1	2	1	1	2
	Budgethouderschap	1	1	1	1	3
	Kostendoorbelasting	1	1	1	1	1
	Gemiddeld ontwikkelstadium	1	1.3	1	1	2

Tabel 9 Gewenste situatie 'Financiën'

Personeel

Op tactisch niveau en operationeel niveau is inzicht in de competenties die nodig zijn om de werkzaamheden uit te voeren en in overleg met de conciërges wordt een (opleidings)plan opgesteld voor benodigde cursussen of trainingen. BSN wil dat de ontwikkeling van de conciërges periodiek geëvalueerd wordt en dat men inzicht krijgt in hun mate van tevredenheid. Tabel 10 laat bij 'medewerkerstevredenheid' een score van '4' zien. Hiermee wordt de inzicht in hun tevredenheid bedoeld en niet de wens om de medewerkerstevredenheid periodiek met een instrument te meten.

Aandachts-gebied	Succesfactor	Huidige situatie				Gewenst
		JSL	JSD	JSV	SSV	
Personeel	Opleidingsbeleid	1	1	1	1	3
	Personeelsbeleid	2	2	2	2	2
	Arbeidsvoorwaarden en beloning	1	1	1	1	1
	Competenties van medewerkers	1	1	1	1	4
	Medewerkerstevredenheid	1	1	1	1	4
	Gemiddeld ontwikkelstadium	1.2	1.2	1.2	1.2	2.8

Tabel 10 Gewenste situatie 'Personeel'

Processen

De (vaste) werkzaamheden van de facilitaire ondersteuning zijn vastgelegd in procesbeschrijvingen, schema's of procedures en worden periodiek geanalyseerd en eventueel bijgestuurd, zodat ze hun werkzaamheden beter kunnen uitvoeren. De verantwoordelijkheden voor de prestaties en processen liggen decentraal op elke school.

Aandachts-gebied	Succesfactor	Huidige situatie				Gewenst
		JSL	JSD	JSV	SSV	
Processen	Besturen en beheersen	1	1	2	1	2
	Prestatiesturing	1	1	2	1	2
	Verbeteren en vernieuwen	1	1	1	1	3
	Procesverantwoordelijkheid	1	1	1	1	2
	Gemiddeld ontwikkelstadium	1	1	1.5	1	2.3

Tabel 11 Gewenste situatie 'Processen'

Klanten

BSN wil dat de wensen en eisen van de klant/primair proces proactief worden geanalyseerd en verbeterpunten worden opgesteld. Het is duidelijk wat bij de klant speelt. Het producten en diensten assortiment is bewust gekozen door afwegingen en analyses. De klanttevredenheid wordt gemeten en gebruikt om verbeteringen door te voeren. De klanttevredenheid is een middel om de prestaties van de facilitaire dienstverlening te evalueren. Aan externe klanten wordt geen aandacht besteed.

Aandachts-gebied	Succesfactor	Huidige situatie				Gewenst
		JSL	JSD	JSV	SSV	
Klanten	Klantrelatie	1	1	1	1	2
	Klantcontact	1	1	1	1	3
	Klantbenadering	1	1	1	1	4
	Producten-/dienstenassortiment	1	1	1	1	2
	Interne of externe gerichtheid	1	1	1	1	1
	Marketing	1	1	1	1	2
	Klanttevredenheid	1	1	1	1	4
	Gemiddeld ontwikkelstadium	1	1	1	1	2.6

Tabel 12 Gewenste situatie 'Klanten'

Leveranciers

In de gewenste situatie worden bewuste afwegingen gemaakt met betrekking tot contracten en is er een uitbestedingsbeleid opgesteld. Het afbreukrisico en toegevoegde waarde zijn een belangrijk onderdeel van dit beleid. De prestaties van de leveranciers worden aan de hand van de opgestelde contracten en klantbeoordelingen gecontroleerd en beoordeeld.

Aandachts-gebied	Succesfactor	Huidige situatie				Gewenst
		JSL	JSD	JSV	SSV	
Leveranciers	Leveranciersrelaties	1	1	1	1	2
	Leveranciersbestand/ inkoopassortiment	1	1	2	1	1
	Leverancierscontrole/ prestatiemeting	2	1	2	2	2
	Uitbestedingsbeleid	2	2	2	2	3
	Gemiddeld ontwikkelstadium	1.5	1.3	1.8	1.5	2

Tabel 13 Gewenste situatie 'Leveranciers'

Conclusie

De gewenste situatie bevindt zich tussen het tweede en derde type van de ontwikkelstadia van het FME-model en wordt als volgt omschreven²⁰:

Type twee: De introverte facilitaire organisatie

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

Type drie: De extroverte facilitaire organisatie

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

Voor BSN betekent dit dat er actief gekeken wordt naar de afstemming van de producten en diensten op de wensen van de klant en het afbreukrisico van de facilitaire producten en diensten. De facilitaire ondersteuning bestaat uit een centraal gedeelte waar op strategisch niveau proactief wordt gekeken naar de toegevoegde waarde van de facilitaire dienstverlening op langere termijn en de inzet van de huidige diensten en de decentrale uitvoering van de werkzaamheden. De facilitaire ondersteuning en de benodigde veranderingen worden voorspeld, vertaald naar het operationele niveau en in de praktijk gebracht.

Voor de invulling van de facilitaire ondersteuning betekent dit dat BSN beschikt over een hoog facilitair kennisniveau en een visie op de lange termijn over de facilitaire ondersteuning. De rol van de facilitaire ondersteuning is niet alleen 'uitvoerder', maar ook 'adviseur' om de 'Board of Management te adviseren over strategische vraagstukken. De positie van de facilitaire ondersteuning komt het meeste overeen met het 'servicecentrum', omdat de interne klant de producten en diensten verplicht bij de facilitaire ondersteuning af te nemen. BSN wil dat de scholen hun huidige decentrale autonomie behouden, waardoor de conciërges op de locaties betrokken blijven bij 'hun' school. Dit is de 'geografische' structuur. BSN wil een uitbestedingsbeleid waarin het afbreukrisico van alle producten en diensten actief gecontroleerd wordt om de continuïteit van het primair proces te waarborgen.

In de gewenste situatie is aandacht voor de volgende managementinstrumenten:

- Facilitair beleid
- Contractmanagement
- Huisvestingsbeheer
- Inkoopmanagement
- Informatiesystemen (zoals een FMIS systeem)
- Facilitair kostenbeheer

6.2 Facilitair assortiment

BSN wil inzicht in de facilitaire producten en diensten die het grootste aandeel hebben in de waarborging van de continuïteit van het primair proces. In tabel 14 is, op basis van de drie categorieën uit paragraaf 3.4.2, de lijst van het facilitair assortiment (uit bijlage 3) ingedeeld naar afbreukrisico. Deze afbreukrisico's zijn door observatie van de kritische processen en in overleg met de opdrachtgever vastgesteld. De producten of diensten in categorie 3 zijn van het grootste belang voor de kritische processen van BSN. Categorie 1 heeft de minste invloed op de continuïteit van het primair proces en categorie 2 ligt daar tussenin. Ze staan voor de overzichtelijkheid in alfabetische volgorde.

²⁰ Bron: Bakker, B., e.a., Handleiding Facility Excellence Model. Utrecht: Berenschot Osborne & Berenschot Business Management, 2000.

Hoog afbreukrisico (Categorie 3)	
Arbo (wettelijke bepalingen) Bestellen en uitgeven van onderwijsmaterialen Bestellen en uitgeven van etenswaren voor leerlingen en docenten Bewaking en beveiliging BHV en medische voorzieningen (wettelijke bepalingen) Elektriciteit, gas Datacommunicatie Huisvestingsbeheer	Onderhoud installaties (klein) Onderhoud installaties (groot) Reprografie Sanitaire voorzieningen Telecommunicatie Transportdiensten (leerlingen) Verwarming/Verlichting Verzekeringen, heffingen en belastingen (vaste/wettelijke bepalingen) Water
Gemiddeld afbreukrisico (Categorie 2)	
Bewegwijzering Bezoekersregistratie Catering vergaderingen Externe post Externe verhuiswerkzaamheden Gebouwonderhoud Interne post Interne verhuiswerkzaamheden Keukenvoorzieningen Klein onderhoud/reparaties Klimaatbeheer	Ongediertebestrijding Parkeervoorziening Receptiediensten Reststoffenverwerking/Vuilafvoer Schoonmaak Sleutelbeheer Terreinonderhoud (speelplaatsen) Verbouwingen Vergaderruimtebeheer Verwarming/Verlichting Werkplekbeheer (meubilair)
Laag afbreukrisico (Categorie 1)	
Archivering (School) Archivering (Business Units) Gevelreiniging Glasbewassing	Groenvoorziening (binnen) Kleding en bewassing Kunst

Tabel 14 Overzicht afbreukrisico

Conclusie

In paragraaf 4.3 zijn de uitbestede facilitaire diensten van de vier locaties in een tabel naast elkaar geplaatst. Uit deze tabel bleek dat er een grote overlapping van diensten is die door alle locaties worden uitbesteed. In tabel 14 zijn deze diensten in het rood aangegeven. Uit deze tabel kan geconcludeerd worden dat zeven van de zeventien genoemde facilitaire diensten (41 procent) met een hoog afbreukrisico, tien van de tweeëntwintig genoemde diensten (45 procent) met een gemiddeld afbreukrisico en drie van de zeven diensten (43 procent) met een laag afbreukrisico zijn uitbesteed. Bijna de helft van de facilitaire diensten van BSN worden dus uitbesteed. Al deze diensten worden per locatie zelfstandig ingevuld.

6.3 Analyse verschil tussen huidige en gewenste situatie

In paragraaf 3.2 is vastgesteld waar 'professionaliseren' precies op neerkomt: continue ontwikkeling en verbetering van:

- de deskundigheid van het facilitaire kennisgebied.
- de (facilitaire) competenties en vaardigheden van de facilitaire organisatie en haar medewerkers.
- de kwaliteit van de dienstverlening.

Dit komt niet overeen met de huidige situatie, omdat de facilitaire ondersteuning vooral op de korte termijn is gericht en de conciërges een uitvoerende rol hebben. Bij BSN is niet de vakspecialistische kennis aanwezig die nodig is om op lange termijn de ontwikkelingen van de organisatie te vertalen naar de facilitaire ondersteuning. Daarnaast mist er deskundigheid om facilitaire vakkennis toe te passen op de organisatie om de kwaliteit van de facilitaire ondersteuning en de continuïteit van het primair proces te waarborgen.

Analyse van het verschil tussen de huidige en gewenste situatie per aandachtsgebied:

Positie & rol

- De facilitaire ondersteuning beschikt niet over de kennis om de organisatiestrategie te vertalen in een facilitair beleid.
- BSN beschikt niet over kennis die nodig is om de lange termijn te voorspellen, te plannen en te vertalen naar het operationele niveau.
- De facilitaire ondersteuning is niet in staat de 'Board of Management' te adviseren over facilitaire vraagstukken op tactisch of strategisch niveau.

Management & Organisatie

- Een klantgerichte structuur is gewenst, die decentraal is georganiseerd.
- De facilitaire ondersteuning werkt niet gestructureerd aan de eigen ontwikkeling en verbetering.

Financiën

- Het facilitaire budget van alle locaties wordt niet gebaseerd op lange termijn plannen en inschattingen voor komende jaren.
- De facilitaire kosten en kostenposten zijn niet inzichtelijk gemaakt.

Personeel

- De organisatie heeft geen inzicht in de competenties die de conciërges nodig hebben en het aanbieden van opleidingen of trainingen gebeurt weinig gestructureerd.
- Er is geen inzicht in de medewerkerstevredenheid.

Processen

- Alleen op JSV zijn werkzaamheden in schema's en procedures opgenomen. Op de andere locaties zijn er geen schema's of procedures opgesteld.
- Er worden geen verbeter- of vernieuwingsplannen opgesteld om de facilitaire ondersteuning beter aan te laten sluiten op het primair proces.

Klanten

- Het klantcontact vindt alleen ad hoc plaats.
- De wensen en eisen van de klanten worden niet proactief geanalyseerd.
- De klanttevredenheid wordt niet gemeten.

Leveranciers

- Het leveranciersbestand wordt niet bewust opgesteld.
- Er is geen uitbestedingsbeleid opgesteld.
- De leveranciers en hun prestaties worden niet actief gecontroleerd of gemeten (geldt specifiek voor locatie JSD).

Facilitaire invulling

- BSN heeft geen visie over wat facility management inhoudt, wat het kan betekenen voor de organisatie en wat de toegevoegde waarde kan zijn.
- In de organisatie is geen strategische kennis aanwezig op het gebied van facilitaire vraagstukken.
- In de organisatie is geen facilitair beleid aanwezig.
- Er bestaan geen facilitaire lange termijn plannen op het gebied van huisvesting, contractenbeheer en inkoop.
- De scholen en facilitaire ondersteuning zijn decentraal, waardoor geen kennis of ervaringen worden uitgewisseld.

Facilitair assortiment

- Er is geen inzicht welke facilitaire producten en diensten de continuïteit van het primair proces waarborgen.

6.4 Beschrijving opties

De literatuurstudie en het vergelijkend onderzoek hebben inzicht gegeven in de verschillende invullingen van de facilitaire ondersteuning:

- Optie 1: Onafhankelijke facility manager.
- Optie 2: Centrale dienst.
- Optie 3: Scholing huidige 'Site foremen'.
- Optie 4: Multiservice supplier
- Optie 5: Total Facility Management

Hieronder worden de opties kort beschreven.

Optie 1: Onafhankelijke facility manager

De facility manager heeft een onafhankelijke rol, in de vorm van een staffunctie, naar de 'Board of Management' en de 'Head Teachers'. De facility manager geeft gevraagd of ongevraagd advies aan de 'Head Teachers' en conciërges hoe zij hun operationele werkzaamheden kunnen verbeteren aan de hand van bijvoorbeeld meerjaren onderhoudsplannen, procesverbeteringen en leverancierscontrole.

De facility manager heeft periodiek contact met de 'Board of Management' om adviezen over en de prestaties van de facilitaire dienstverlening te bespreken en te evalueren.

Op strategisch niveau kijkt de facility manager proactief naar de lange termijn en vertaalt de organisatiestrategie naar een facilitair beleid om aan te geven wat het primaire proces nodig heeft in de toekomst en hoe de facilitaire ondersteuning daarop afgestemd dient te worden.

De rol van de facility manager is gelijk aan 'adviseur', omdat hij/zij adviezen geeft aan het lijnmanagement ('Head Teachers') van de scholen hoe zij de facilitaire ondersteuning kunnen verbeteren.

Optie 2: Centrale facilitaire dienst

De facilitaire ondersteuning is als centrale dienst opgesteld. Een facility manager is de lijnmanager van de conciërges van de vier locaties van BSN. Deze facility manager staat tussen de conciërges en de 'Head Teachers' van de vier locaties. De facility manager is verantwoordelijk voor de operationele aansturing van de conciërges. De centrale dienst heeft een uitvoerende rol op operationeel niveau en een beheerende rol op tactisch en strategisch niveau. De facility manager kan ook advies geven over strategische vraagstukken die betrekking hebben op facility management. Het tactisch en strategisch niveau worden ingevuld door de facility manager op basis van de organisatiestrategie. De facility manager overlegt met de 'Board of Management'

Optie 3: Scholing huidige 'site foremen'

De 'site foreman' van de vier schoollocaties krijgen scholing in facility management, waardoor zij nieuwe kennis vergaren over hoe de facilitaire ondersteuning beter afgestemd kan worden op het primaire proces. Door deze training krijgen ze een hoger kennisniveau over managementinstrumenten waarmee de facilitaire ondersteuning beter beheerd kan worden. Ze worden verantwoordelijk voor het functioneren van de facilitaire ondersteuning zoals het uitbestedingsbeleid en vertaling van de wensen en eisen van het primaire proces naar de facilitaire ondersteuning.

Optie 4: Multiservice supplier

Het tactische en operationeel niveau van verschillende facilitaire diensten wordt uitbesteed aan één leverancier die de verantwoordelijkheid draagt. De leverancier levert de diensten volgens de specificaties die BSN heeft bepaald en opgesteld. De leverancier wordt aangestuurd door een medewerker van BSN met een facilitaire managementfunctie. Deze medewerker is verantwoordelijk voor het strategisch niveau van de facilitaire ondersteuning.

Optie 5: Total Facility Management

De gehele uitvoering van de facilitaire ondersteuning op operationeel, tactisch en strategisch niveau wordt uitbesteed aan één leverancier die de volledige verantwoordelijkheid draagt voor de dienstverlening. Deze leverancier is in staat één of meerdere diensten door derden uit te laten voeren. BSN beschikt niet meer over eigen facilitaire medewerkers. Binnen BSN fungeert één persoon als opdrachtgever naar de leverancier.

6.5 Beoordeling opties

Het beoordelen van de vijf opties gebeurt in twee stappen. In de eerste stap worden de opties op haalbaarheid en wenselijkheid beoordeeld. Vervolgens worden de overgebleven opties getoetst aan een aantal beoordelingscriteria.

Stap 1

Van optie 3 is gebleken dat scholing van de huidige 'site foremen' niet haalbaar. Optie 5 is voor BSN niet wenselijk.

Optie 3: Scholing van de huidige 'site foremen' zal niet tot professionalisering van de facilitaire ondersteuning leiden. Uit gesprekken met en observatie van de vier 'site foremen' van de vier schoollocaties bleek dat zij niet over het kennisniveau beschikken om de facilitaire ondersteuning te professionaliseren. De 'site foremen' van JSL en JSD voeren bijna alleen maar operationele werkzaamheden uit. Hun contact met leveranciers is historisch gegroeid en gebaseerd op vertrouwen. Deze conciërges zijn personen die met hun handen werken en niet met hun hoofd. De 'site foremen' van JSV en SSV hebben wel meer een beherende functie en hebben meer inzicht in het organiseren van de facilitaire ondersteuning dan de 'site foremen' van de andere twee locaties. Maar uit gesprekken met deze personen werd duidelijk dat zij niet geschikt zijn en niet het kennisniveau hebben om de facilitaire ondersteuning naar een hoger niveau te tillen. Ze zijn erg op 'hun' locatie en 'hun' groep conciërges gericht. Ze hebben weinig oog voor de gehele organisatie.

Optie 5: Het uitbesteden van de gehele facilitaire ondersteuning is geen optie, omdat dit niet overeenkomt met de cultuur van BSN. Op elke locatie werken conciërges, die een herkenningspunt zijn voor de leerlingen en ouders.

De managementstructuur van BSN botst met de totale uitbesteding aan een leverancier die daarvoor het volledige risico draagt, omdat de eindverantwoordelijkheid van elke schoollocatie bij de 'Head Teachers' ligt en de 'Head Teachers' moeten betrokken blijven bij alle facetten in en om de school.

Stap 2

De volgende stap is het toetsen van de overgebleven opties aan geformuleerde beoordelingscriteria (zie tabel 15). Het doel is om vast te stellen welke optie het beste 'scoort' op de beoordelingscriteria om het verschil tussen de huidige en gewenste situatie te overbruggen. Voor de toetsing wordt gebruikt gemaakt van een matrix en een driepuntenschaal ('goed', 'matig' en 'slecht'). De toewijzing van de scores is gedaan op basis van observatie, gesprekken met medewerkers en de opdrachtgever en gesprekken met medewerkers van vergelijkbare organisaties.

Een beoordeling 'goed' geeft aan dat de gewenste situatie behaald kan worden door de desbetreffende optie. Een beoordeling 'matig' betekent dat de gewenste situatie gedeeltelijk behaald kan worden. De beoordeling 'slecht' geeft aan dat de gewenste situatie slecht bereikt kan worden door deze optie. Tabel 15 geeft de scores van de drie opties weer.

Boven de vette lijn worden de opties getoetst aan de randvoorwaarde en doelstellingen van het onderzoek, waardoor deze criteria zwaarder wegen dan het tweede gedeelte. Het tweede gedeelte toetst de opties aan algemene beoordelingscriteria en bevindingen uit het verschil tussen de huidige en gewenste situatie.

Beoordelingscriteria	Opties		
	Optie 1 Onafhankelijke facility manager	Optie 2 Centrale dienst	Optie 4 Multiservice supplier
Decentrale organisatiestructuur	+	-	+
Lange termijn visie	+	+	+
Facilitaire kennis op tactisch en strategisch niveau	+	+	+/-
Verminderen van het afbreukrisico	+	+	+
Organisatiecultuur	+	-	+/-
Managementstructuur	+	-	-
Flexibiliteit	+	+/-	-
Kostenbesparing	+	+	+
Verhoging efficiency	+	+	+
Adviseren van de 'Board of Management'	+	+/-	+
Waarborging veilige leeromgeving	+	+	+
Autonomie schoollocaties	+	+/-	-
Behouden van betrokkenheid conciërges	+	+/-	-
Klantgeoriënteerde ondersteuning	+	+	+
Facilitair budget op basis van komende jaren	+	+	+
Facilitaire kosten inzichtelijk	+	+	+
Kostenbesparing	+	+	+
Inzicht competenties conciërges	+/-	+	+/-
Procesbeschrijvingen	+/-	+	+
Proces verbeterplannen	+/-	+	+
Proactieve klantbenadering	+	+	+
Metten van de klanttevredenheid	+	+	+
Bewust leveranciersbestand	+	+	+
Uitbestedingsbeleid	+	+	+
Actieve leverancierscontrole	+	+	+
Schaalvoordeel	-	+	+
Kennisuitwisseling	+/-	+	+

Tabel 6 Beoordeling opties

+ = goed
 +/- = matig
 - = slecht

6.6 Keuze optie

De keuze tussen het behoud van decentralisatie of centralisatie (optie 1 en 2) is afhankelijk van het ontwerp van de gehele organisatie. De 'Board of Management' heeft bepaald dat per school de eindverantwoordelijkheid altijd bij de 'Head Teacher' moet liggen, waardoor hun gevoel van verantwoordelijkheid voor en betrokkenheid bij alle aspecten in en rond de school behouden blijft. Uit tabel 15 blijkt dat optie 1 het beste in de algehele organisatiestructuur past en bij de meeste punten van de gewenste situatie aansluit met name de randvoorwaarde en doelstellingen van het onderzoek. Een groot nadeel van optie 1 is het niet behalen van schaalvoordeel, omdat de facility manager alleen adviseur is naar het primair proces en de scholen zelfstandig en decentraal blijven. Optie 2 sluit ook aan op veel criteria, maar niet op de randvoorwaarde van een decentrale organisatiestructuur. Optie 4 sluit niet geheel aan op één doelstelling van het onderzoek: 'Facilitaire kennis op tactisch en strategisch niveau', omdat een multiple supplier ook verantwoordelijk kan worden gesteld voor het tactische niveau. BSN wil graag dat deze facilitaire kennis in de organisatie aanwezig is, daar tegenover ondersteunt deze optie ook de mogelijkheid van schaalvoordeel.

Gehele centralisatie van de facilitaire dienst vraagt een grote mate van autonomie en eigen verantwoordelijkheden voor de facilitaire dienstverlening. Dit botst met de algehele organisatiecultuur en managementstructuur, omdat de opdrachten vanuit de 'Head Teacher' komen. De 'Business Units' en de ondersteunende facility manager zijn dan alsnog wel in staat ongevraagd advies te geven of werkzaamheden uit te voeren omdat ze meer vakspecialistisch kennis hebben, maar de 'Head Teacher' moet toestemming geven.

Door optie 1 heeft de facility manager een onafhankelijke en ondersteunende positie naar de 'Board of Management' en de 'Head Teachers'. Hij/zij kan gevraagd of ongevraagd advies geven hoe de facilitaire ondersteuning kan professionaliseren en de producten en diensten verbeterd kunnen worden. De facility manager bekijkt de scholen onafhankelijk en is gericht op tactische en strategische vraagstukken om de lange termijn in kaart te brengen en een lange termijn visie voor de facilitaire ondersteuning te vormen.

Op basis van tabel 15 kan geconcludeerd worden dat de drie opties verschillende kansen bieden. Uit tabel 6 in paragraaf 4.3 bleek dat BSN kansen heeft tot schaalvoordeel, omdat gelijksoortige diensten door alle locaties worden uitbesteed. Door een tussenweg te kiezen tussen optie 1 en 2, is BSN in staat de voordelen van deze twee opties te bereiken. BSN dient een facility manager aan te stellen volgens optie 1: 'Onafhankelijke facility manager' om de decentrale organisatiestructuur te behouden, maar deze facility manager wel verantwoordelijk te stellen voor enkele locatieoverstijgende aspecten. Deze aspecten zijn: facilitair beleid, contractmanagement, uitbestedingsbeleid en facilitair kostenbeheer. De kennis die nodig is om deze facetten vorm te geven en/of uit te voeren, zijn niet of slechts gedeeltelijk aanwezig op de locaties, waardoor deze facetten in de huidige situatie niet of nog in kleine mate pas worden opgesteld en/of uitgevoerd. Als deze aspecten niet worden gecentraliseerd, blijven de scholen in hun huidige situatie steken, omdat ze de juiste kennis niet hebben. Wanneer de facility manager verantwoordelijk wordt voor contractmanagement en het uitbestedingsbeleid, kan hij/zij ook kiezen om met een multiple supplier in zee te gaan, omdat het aantal contracten terug te dringen. In hoofdstuk acht wordt verder op de invulling van deze aspecten ingegaan.

Hoofdstuk 7 Conclusie

In dit hoofdstuk wordt een antwoord gegeven op de centrale probleemstelling van het onderzoek:

- *Op welke wijze kan The British School in The Netherlands haar huidige facilitaire ondersteuning professionaliseren om de groeiende organisatie optimaal te ondersteunen?*

BSN is een financiële onafhankelijk internationale scholengemeenschap. BSN biedt onderwijs aan kinderen van expats. In Nederland heeft de organisatie meerdere schoollocaties. De besluitvorming wordt gedaan door de 'Board of Management' wat bestaat uit de 'Principal', 'Assistant Principal', 'Director of Finance' en de vijf 'Head Teachers' van elke schoollocatie. De missie van BSN is gericht op het bieden van onderwijs van wereldklasse voor leerlingen van alle nationaliteiten om hun best mogelijk potentieel te ontwikkelen en een omgeving van zelfdiscipline en wederzijds respect te ontwikkelen.

Een belangrijke voorwaarde is dat BSN wil dat de facilitaire ondersteuning decentraal blijft om het algehele decentrale karakter van de organisatie- en managementstructuur te behouden, waardoor de eindverantwoordelijkheid van elke school bij de desbetreffende 'Head Teacher' blijft.

Voor het onderzoek is gekozen voor empirisch, theoretisch en vergelijkend onderzoek. Het empirisch onderzoek is gebruikt om de organisatie te observeren en een beeld te krijgen van de huidige situatie. De literatuurstudie heeft aangewezen wat onder 'professionalisering' kan worden verstaan:

continue ontwikkeling en verbetering van:

- de deskundigheid van het facilitaire kennisgebied.
- de (facilitaire) competenties en vaardigheden van de facilitaire organisatie en haar medewerkers.
- de kwaliteit van de dienstverlening.

Het Facility Management Excellence model is gebruikt om de mate van professionalisering van de huidige en gewenste situatie in kaart te brengen aan de hand van zeven aandachtsgebieden om vervolgens de verschillen te kunnen identificeren.

De invulling van de facilitaire ondersteuning is afhankelijk van vijf aspecten: strategie, rol in de organisatie, positie in de organisatie, de structuur en het uitbestedingsbeleid.

Naast het FME-model is ook gekeken naar het huidige facilitair assortiment. Om de continuïteit van de kritische processen van BSN te waarborgen, is er extra aandacht nodig voor de facilitaire producten en diensten met het hoogste afbreukrisico. Het afbreukrisico van deze producten en diensten zijn in kaart gebracht aan de hand van drie categorieën.

Het vergelijkend onderzoek is gebruikt om een beeld te krijgen hoe vergelijkbare organisaties hun facilitaire ondersteuning hebben ingevuld.

De huidige facilitaire ondersteuning heeft voornamelijk een uitvoerende rol en positie en is decentraal gestructureerd. Verschillende producten en diensten worden geleverd door externe leveranciers. De conciërges voeren vooral ad hoc werkzaamheden uit en verantwoordelijkheden liggen verspreid in de organisatie. De facilitaire ondersteuning beschikt niet over een vakspecialistisch kennisniveau die nodig is om een lange termijn visie te vormen.

Het vergelijkend onderzoek heeft inzicht gegeven in hoe andere organisaties of afdelingen hun facilitaire ondersteuning vorm hebben gegeven, praktijkervaringen en de toegevoegde waarde van de invulling van het tactische en strategische niveau van de facilitaire ondersteuning.

In de gewenste situatie wil de 'Board of Management' dat de facilitaire ondersteuning naar een hoger kennisniveau wordt getild, in staat is adviezen te geven hoe de facilitaire ondersteuning verbeterd kan worden en proactief naar de toekomst kijkt om de facilitaire producten en diensten optimaal aan te laten sluiten bij ontwikkelingen van de organisatie en de wensen van de klant.

Aan de hand van het FME-model en observatie van de organisatie zijn de verschillen tussen de huidige en gewenste situatie in beeld gebracht. De verschillen hebben vooral betrekking op het ontbreken van een facilitaire visie op de lange termijn en het daarbij horende vakspecialistische kennisniveau en de invulling van de facilitaire dienstverlening om het beter op het primaire proces aan te laten sluiten.

Om de gewenste situatie te bereiken, zijn in hoofdstuk zes, vijf opties beschreven: 'Onafhankelijke facility manager', 'Centrale facilitaire dienst', 'Scholing site foremen', 'Multiple supplier' en 'Total Facility Management'. Na beoordeling op haalbaarheid en wenselijkheid werd duidelijk dat scholing van de 'site foremen' en 'Total Facility Management' geen mogelijkheid zijn, omdat de 'site foremen' praktisch zijn ingesteld en niet het kennisniveau hebben om een lange termijn visie te vormen of een facilitair beleid op te stellen. Total Facility Management past niet in de organisatiecultuur van BSN door de aanwezigheid van conciërges. Uit de tweede stap bleken de drie opties verschillende kansen te bieden. Door een tussenweg te kiezen tussen optie 1 en 2, is BSN in staat de voordelen van deze twee opties te bereiken. Door een onafhankelijke facility manager wordt de decentrale organisatiestructuur behouden, maar deze facility manager dient wel verantwoordelijk te worden gesteld voor enkele locatieoverstijgende aspecten. Deze aspecten zijn:

- Facilitair beleid.
- Contractmanagement.
- Uitbestedingsbeleid.
- Facilitair kostenbeheer.

Hoofdstuk 8 Advies en aanbevelingen

Uit het onderzoek is gebleken hoe de facilitaire ondersteuning van BSN ingevuld dient te worden, waardoor de wens van professionalisering bereikt kan worden. In dit hoofdstuk worden voor de toekomst aanbevelingen gegeven welke stappen BSN dient te ondernemen en hoe het professionaliseringsproces op korte en lange termijn vorm gegeven kan worden.

8.1 Facility manager

BSN wil de facilitaire dienstverlening op tactisch en strategisch niveau invullen. Hier is een bepaald niveau van werkervaring en kennis op minimaal HBO niveau voor nodig. De huidige medewerkers (conciërges, 'site foreman' en 'Team Leader Conciërges') beschikken niet over deze kennis. Daarom moet een facility manager aangesteld worden om de huidige facilitaire dienstverlening naar het tactische en strategisch denkniveau te brengen.

Deze facility manager dient een onafhankelijke positie in de organisatie te krijgen en verantwoordelijk worden gesteld voor het facilitair beleid, contractmanagement, uitbestedingsbeleid en facilitair kostenbeheer. Hieronder worden deze taken toegelicht. Op verzoek van de opdrachtgever is in bijlage 15 een samenvattend overzicht van de taken van de facility manager bijgevoegd.

Facilitair beleid

In paragraaf 3.3.1 is gesproken over het facilitair beleid dat aan de hand van het dienstverleningsconcept vorm gegeven kan worden. De facility manager dient een start te maken met het opstellen van het facilitair beleid met daarin een visie, doelstellingen, een missie, doelgroepbepaling, assortimentbepaling, het vaststellen van de dienstverleningsformule en de vormgeving van de klantrelatie. Hiervoor dient de facility manager intensief overleg te plegen met de 'Board of Management' om de wensen duidelijk te krijgen en beslissingen te kunnen nemen. Het facilitair beleid zal duidelijkheid creëren naar de 'Board of Management' en de medewerkers van BSN een beeld geven wat onder de facilitaire ondersteuning valt en hoe de facilitaire ondersteuning te werk gaat.

Door het bepalen van een visie, doelstellingen en een missie kan de koers van de facilitaire ondersteuning uitgezet worden en wordt er voor de toekomst een beeld gevormd hoe de dienstverlening zich zal ontwikkelen en positioneren in de organisatie.

Het analyseren van de verschillende doelgroepen geeft inzicht in de kenmerken van deze groepen binnen de scholen, waardoor de facilitaire producten en diensten specifiek per school afgestemd kunnen worden. SSV heeft andere wensen met betrekking tot de faciliteiten in de klaslokalen ('Science' en 'Food Technology') dan de Junior Schools.

Door de doelgroepbepaling kan BSN het facilitair assortiment beter afstemmen op de eindgebruikers. Uit deze analyse kan blijken dat er nieuwe producten of diensten aan het assortiment toegevoegd dienen te worden of juist uit het assortiment kunnen worden gehaald. De generieke producten en diensten kunnen groot ingekocht worden voor alle scholen en voor de klantspecifieke producten en diensten kunnen strategische kaders opgesteld worden. Deze tweedeling levert BSN duidelijkheid in het benodigde leverancierscontact en -controle en het biedt een basis voor het bepalen van het afbreukrisico.

In overleg met de 'Board of Management' dient een keuze gemaakt te worden voor één van de waardeproposities. De decentrale structuur van BSN maakt al dat de conciërges betrokken zijn en het leveren van producten en diensten die afgestemd zijn op de wensen van de klant, als uitgangspunt hebben.

Een volgende stap is het bepalen van de klantrelatie met de verschillende klantengroepen binnen BSN. De 'Board of Management' is de opdrachtgever, de managers van de Business Units en de 'Head Teachers' (per school) zijn de beslissende klant en de medewerkers zijn de eindgebruikers. Deze driedeling stelt de facility manager in staat op verschillende niveaus de kwaliteit van de facilitaire ondersteuning vast te stellen en te vertalen naar de praktijk.

Contractmanagement

De gegevens van de contracten zoals de looptijden en opzegtermijnen van contracten dienen bijgehouden te worden, zodat ze tijdig kunnen worden herzien en zo nodig worden stopgezet. De facility manager dient verantwoordelijk te worden gesteld voor het afsluiten van centrale contracten en contracten met strategische kaders.

Centrale contracten

BSN heeft mogelijkheden om geld te besparen door de decentrale contracten voor generieke producten of diensten centraal af te sluiten voor alle scholen zoals: energie, water, papier, onderhoud installaties en vuilafvoer. Centraal inkopen is goedkoper dan decentraal door het grotere inkoopvolume. Er kunnen ook centrale contracten worden afgesloten voor producten of diensten voor alleen de Junior Schools, omdat de Junior Schools onderling meer overeenkomen dan met de Senior School.

Strategische kaders

Vervolgens kan de facility manager contracten met strategische kaders, algemene voorwaarden en condities opstellen, die voor alle scholen gelijk zijn, voor de klantspecifieke producten en diensten. Door deze strategische kaders loopt de afname van facilitaire producten en diensten nu via één of enkele leveranciers en wildgroei van contracten en bestellingen wordt tegengegaan. De scholen kunnen alsnog een eigen invulling geven aan de producten of diensten die op hun organisatie is afgestemd.

Uitbestedingsbeleid

De facility manager dient een uitbestedingsbeleid op te stellen waarin de afbreukrisico's van de facilitaire producten en diensten zijn bepaald. In dit onderzoek is al een start gemaakt met het in kaart brengen van de producten en diensten met een hoog, gemiddeld en laag afbreukrisico. Hoe hoger het afbreukrisico hoe meer controle de facility manager dient uit te voeren.

'Make or buy' afweging

Schoonmaak en terreinonderhoud (speelplaatsen) zijn twee diensten waarop eerst de aandacht gevestigd dient te worden. Voor deze diensten dient onderzocht te worden of deze diensten voor alle scholen uitbesteed kunnen worden of in eigen beheer moeten komen. Twee scholen hebben eigen schoonmakers in dienst en de andere scholen hebben de schoonmaak hebben uitbesteed. Het terreinonderhoud aan de speelplaatsen is ook gedeeltelijk in eigen beheer en uitbesteed.

Leveranciersrelatie

De onderhandelingspositie van BSN wordt sterker tegenover leveranciers wanneer BSN meer kennis heeft over onderhandelen over contracten, op de hoogte is van klantwensen en scherpe afspraken kan maken met betrekking tot prestatie metingen. De facility manager dient kennis te hebben van de juridische kant van contracten en wetgeving (algemene voorwaarden en Europees aanbesteden), omdat met name de conciërges van JSL en JSD hier geen kennis van hebben.

Prestatiemetingen

Leveranciers worden alerter en meer geprikkeld om hun klant te behouden wanneer prestatiemetingen worden uitgevoerd op naleving van de contractafspraken en kwaliteitsniveau. De facility manager dient de prestaties van de leverancier periodiek te evalueren.

Facilitair kostenbeheer

Facilitair budget opstellen

Aan de hand van voorgaande jaren en inschattingen voor komende jaren dient de facility manager het facilitaire budget nauwkeuriger vast te stellen. Daarnaast kan hij/zij overzichtelijk maken wat de totale kosten zijn en waar kansen liggen voor besparingen. Naderhand kunnen kosten niet meer teruggedraaid worden. Wanneer vooraf schattingen worden opgesteld, kan er tijdig ingegrepen worden.

Bewustzijn kosten

De facility manager dient de 'Board of Management' en de scholen bewust maken van de huidige facilitaire kosten door kostenoverzichten op te stellen. Hierdoor kunnen gemaakte kosten teruggeleid worden naar de betreffende kostenposten om de scholen inzicht te geven in hun gemaakte kosten. Vervolgens kan hij/zij adviezen geven waar kostenbesparingen mogelijk zijn.

8.2 Aanbevelingen op de korte termijn

Op korte termijn zijn er verschillende mogelijkheden om de professionalisering op te zetten.

Huisvestingsbeheer

De facility manager dient de toekomstige behoeftes van het primair proces te analyseren met betrekking tot het gebruik van de gebouwen in de toekomst.

Meerjaren onderhoudsplanning

De eisen die in de toekomst aan de gebouwen worden gesteld, kunnen in het heden bepaald worden zodat er tijdig op ingespeeld kan worden. Voor de benodigde investeringen, onderhoudsactiviteiten en andere kosten (om de gebouwen in stand te houden), dient een meerjaren onderhoudsplan opgesteld te worden, zodat BSN precies weet wanneer kosten gemaakt moeten worden. Dit voorkomt tevens onnodige kostenposten wanneer onderhoud niet tijdig is uitgevoerd en de kwaliteit van het gebouw niet goed in stand gehouden wordt. De facility manager kan een grote bijdrage leveren door adviezen te geven of het gebouw de groei of andere ontwikkelingen van BSN in de toekomst aankan en de instandhouding waarborgt.

Wetgeving gebouwen

Een facility manager heeft kennis van de wetgeving die gesteld wordt aan hedendaagse gebouwen met betrekking tot brandveiligheid, BHV, Arbo, bedrijfsveiligheid, risicomanagement, werkplekinrichting en NEN normen. Daarin dient hij/zij adviezen geven of verbouwingen mogelijk zijn en of een werkplek niet voor lichamelijke klachten zorgt en of het gebouw aan de veiligheidseisen voldoet. BSN vindt een veilige leeromgeving voor de leerlingen erg belangrijk. Een 'gezond' gebouw speelt hierin een grote rol.

Advies tijdens bouwprojecten

De facility manager dient een rol te spelen bij bouwprojecten of verbouwingen. Een facility manager heeft inzicht in de processen van BSN en kan een bijdrage leveren door adviezen te geven of het bouwplan de wensen, eisen en behoeften van het primair proces optimaal ondersteunt.

Periodiek contact tussen 'Board of Management' en de facility manager

In het beginstadium dienen de 'Board of Management' en de facility manager afspraken te maken over de frequentie van het periodieke contact om plannen voor de invulling van de facilitaire ondersteuning op te stellen en te bespreken en resultaten te evalueren. Er dienen communicatielijnen vastgelegd te worden tussen de facility manager en de andere afdelingen en medewerkers om de organisatie- en managementstructuur vorm te geven.

Ondersteuning conciërges

De conciërges dienen ondersteund te worden tijdens en na het veranderproces van de facilitaire ondersteuning. De facility manager zal managementinstrumenten en plannen opstellen, waar de conciërges weinig tot niet mee hebben gewerkt. Ze zullen ondersteuning en instructies nodig hebben om de nieuwe werkmethodes aan te leren.

Processen

Om meer duidelijkheid in de organisatie te creëren, dienen procesbeschrijvingen en/of procedures beschreven te worden, zodat er geen misverstanden of miscommunicaties kunnen optreden door onduidelijkheid en om er voor te zorgen dat de nieuwe situatie sneller in de organisatie wordt opgenomen. Wanneer geen procesbeschrijvingen of procedures worden geschreven, is de kans groot dat medewerkers weer in hun oude patroon terugvallen.

Klantwensen

De facility manager dient periodiek de wensen en behoeftes van de 'Board of Management' en de eindgebruikers te inventariseren op zowel de korte als de lange termijn. De toekomstige ontwikkelingen en behoeftes van BSN moeten geïnventariseerd worden. Elk half jaar dienen korte termijn plannen besproken te worden met de 'Board of Management' en om tevens de kwaliteit van de facilitaire dienstverlening te evalueren.

De docenten en andere medewerkers zijn de eindgebruikers. Hun tevredenheid is een goed meetpunt van de kwaliteit van de facilitaire dienstverlening. Door de informele cultuur en periodiek overleg komen opmerkingen al naar voren naar bijvoorbeeld de conciërges. Op basis van deze inventarisatie kunnen de facilitaire producten en diensten beter afgestemd worden op de klantwensen.

Klantcontact

In de huidige situatie worden klachten of vragen persoonlijk bij de conciërges van JSL en JSD neergelegd. Op JSV en SSV verloopt dit al meer gestructureerd via e-mail.

De eindgebruikers van JSL en JSD dienen bewust gemaakt te worden dat ze hun meldingen ook via e-mail of het 'Request for Conciërge Help' formulier kunnen indienen, waardoor de conciërges minder gestoord worden in hun werk door meldingen die ook via internet kunnen lopen.

Verantwoordelijkheden docenten

Op JSL is een docente contactpersoon voor klachten of opmerkingen voor de schoonmaak. Deze taak dient teruggebracht te worden naar de 'site foreman' van de conciërges. Een docente heeft deze taak in de loop van de tijd op zich genomen, maar daar is ze niet voor aangenomen. Meerdere docenten hebben punten opgepakt, omdat ze dit beter georganiseerd wilden zoals voorraadbeheer. Professionalisering van de facilitaire ondersteuning kan niet worden behaald wanneer iemand van het primair proces facilitaire werkzaamheden uitvoert.

8.3 Aanbevelingen op de lange termijn

Op de lange termijn zijn er mogelijkheden om de facilitaire dienstverlening verder te professionaliseren.

Product- en dienstencatalogus

Nadat het facilitair assortiment is bepaald, biedt een product- en dienstencatalogus een volgende stap om het klantcontact met de beslissende klant en afnemers meer vorm te geven. Een catalogus geeft de beslissende klant inzicht in het facilitair assortiment en naar de afnemers wordt meer duidelijkheid gecreëerd over welke producten en diensten de facilitaire ondersteuning levert en wat de (aanvraag)procedures zijn. De catalogus kan via intranet beschikbaar worden gesteld, zodat alle medewerkers het snel kunnen opvragen.

Scholen vergelijken

In de toekomst kan een managementinstrument ingezet worden om de schoollocaties met elkaar te vergelijken op basis van bijvoorbeeld facilitaire kosten. Dit levert managementinformatie op om processen bij te sturen en vernieuwings- of verbeterplannen op te stellen.

Informatiesysteem

Er bestaan verschillende informatiesystemen met vele mogelijkheden. Dit kunnen zowel onafhankelijke als gekoppelde systemen zijn. Van deze mogelijkheden zijn de volgende systemen interessant voor BSN: huisvestingsbeheer, contractbeheer, vergaderruimtebeheer, budgetbewaking, documentatiebeheer, snelle kennisuitwisseling (tussen locaties) en bestelling- en voorraadbeheer. De facility manager dient onderzoek te doen naar de toegevoegde waarde van deze systemen voor BSN.

Een trainingsprogramma is nodig om een informatiesysteem effectief te introduceren, de medewerkers te laten wennen en ervoor te zorgen dat ze het op de juiste manier gebruiken.

Hoofdstuk 9 Bedrijfskundige consequenties

De veranderingen die in de organisatie zullen optreden op organisatorisch, financieel en personeel gebied worden in dit hoofdstuk beschreven.

9.1 Organisatorische consequenties

Facilitaire dienstverlening zal een grotere rol gaan spelen in de organisatie en het zal zichtbaarder worden. Het imago van 'onzichtbaar' en 'vanzelfsprekend' zal veranderen naar een imago van toegevoegde waarde door besparingen en het ontwikkelen van een sterkere positie naar het primair proces op het gebied van contracten, facilitair beleid, contact met de 'Board of Management' en inzicht in de facilitaire organisatie en prestaties.

In de organisatie wordt een geheel nieuwe functie gecreëerd worden. De positie in de organisatiestructuur moet nog bepaald worden. Deze functie krijgt verschillende taken en verantwoordelijkheden toegewezen die geheel nieuw opgezet worden (centraal contractmanagement, facilitair kostenbeheer) of in de huidige situatie op operationeel niveau (gedeeltelijk) bij andere medewerkers ligt (uitbestedingsbeleid).

De facility manager zal periodiek overleg hebben met de 'Head Teachers' en 'Board of Management' om op de hoogte te blijven van de ontwikkelingen in het primaire proces en de klantwensen. Jaarlijks vindt een evaluatiegesprek plaats tussen de 'Board of Management' en de facility manager waarin het functioneren en kwaliteit van de facilitaire dienstverlening en adviezen wordt beoordeeld.

9.2 Financiële consequenties

De financiële consequenties worden weergegeven met een kosten en baten analyse.

Kosten

De volgende tabel geeft inzicht in recente salarisgegevens²¹ van het Weekblad 'Intermediair' die gemiddeld worden toegewezen aan de functie van een 'Manager facilitaire dienst', rekeninghoudend met de werkweek en opleidingsniveau.

Rekening houdend met de werkweek en opleidingsniveau:

Functie	Gemiddeld Bruto salaris		Uren per week	Opleidingsniveau
Manager facilitaire dienst	Per week	€ 571,11	38	HBO en vier jaar werkervaring
	Per maand	€ 2.473,00		
	Per jaar	€ 29.698,00		
Manager facilitaire dienst	Per week	€ 588,51	38	HBO en vijf jaar werkervaring
	Per maand	€ 2.548,00		
	Per jaar	€ 30.602,00		
Manager facilitaire dienst	Per week	€ 606,43	38	HBO en zes jaar werkervaring
	Per maand	€ 2.626,00		
	Per jaar	€ 31.534,00		
Manager facilitaire dienst	Per week	€ 697,56	38	WO en vier jaar werkervaring
	Per maand	€ 3.020,00		
	Per jaar	€ 36.273,00		
Manager facilitaire dienst	Per week	€ 718,80	38	WO en vijf jaar werkervaring
	Per maand	€ 3.112,00		
	Per jaar	€ 37.378,00		
Manager facilitaire dienst	Per week	€ 740,69	38	WO en zes jaar werkervaring
	Per maand	€ 3.207,00		
	Per jaar	€ 38.516,00		

Het bruto gemiddelde per maand van deze functie komt dan uit op:

Minimum: € 2325.79

Maximum: € 6224.53

Tabel 7 Salarisindicatie

²¹ www.intermediair.nl

De kosten voor de functie van ondersteunende facility manager bestaat uit het salaris, sociale lasten, pensioen en werkgeversbijdragen. Dit komt uit op ongeveer € 75.000,- per jaar. Vervolgens komen de kosten voor het in stand houden van de werkplek volgens het NFC index²² uit op € 10.434 per werkplek per jaar. Dit komt uit op een totaal van € 85.434,- per jaar voor het aanstellen van een facility manager.

Baten

Aanstelling onafhankelijke facility manager

- BSN haalt kennis in huis, waardoor de korte en lange termijn van facility management ingevuld kan worden en in kortere tijd informatie opgesteld en geleverd kan worden in plaats van dat een conciërge of de 'Head Teacher' deze informatie moet opzoeken of aanvragen.
- BSN heeft minder opleidingskosten voor andere medewerkers, met name de 'site foreman', omdat de kennis al ligt bij de facility manager.

Contractenmanagement

- Centrale contracten en inkoop betekent een groter inkoopvolume, waardoor een BSN voordeel kan halen in de vorm van kortingen. De locatieoverstijgende diensten worden op dit moment decentraal afgesloten. Door deze te bundelen, bespaart dit geld.
- Ook een contract met strategische kaders, voorwaarden en condities voor alle locaties is goedkoper dan vier aparte contracten.
- Contractenbeheer betekent het vastleggen van contractgegevens, contractbewaking, leveranciersmanagement en periodiek managementrapportages genereren. BSN krijgt door deze informatie en werkwijze een sterkere onderhandelingspositie en zal in staat zijn contracten op te zeggen door bijvoorbeeld structurele prestaties beneden de gestelde niveaus. Leveranciers zullen alerter en meer proactief worden om BSN als klant te behouden.
- Ook kan BSN scherpere prijzen afspreken, omdat er inzicht is in het kwaliteitsniveau dat geleverd moeten worden en de leveranciers efficiënter en effectiever ingezet kunnen worden.

Facilitaire kosten

Het inzichtelijk maken van de facilitaire kosten geeft inzicht in de huidige kosten. Op basis van dit overzicht kunnen besparingen behaald worden door de dienstverlening efficiënter en effectiever te maken. Dit kan bijvoorbeeld door producten of diensten beter te organiseren of bestellingen te bundelen.

Vervolgens worden budgetten voor komende jaren nauwkeuriger geschat, waardoor BSN niet voor verrassingen komt te staan.

Huisvestingsbeheer

- Een meerjaren onderhoudsplanung zorgt voor gestructureerde inschatting en planning van nodige kosten met betrekking tot het in stand houden van de gebouwen. BSN kan deze kosten in de budgetten meenemen, zodat BSN niet voor verrassingen komt te staan of budgetten worden overschreden.
- De gebouwen vertonen minder mankementen door de nodige onderhoudsactiviteiten inzichtelijk te maken en tijdig uit te laten voeren, waardoor ook minder reactief werk wordt uitgevoerd en de onderhoudskosten lager zijn.

²² Bron: www.nfcindex.nl

9.3 Personele consequenties

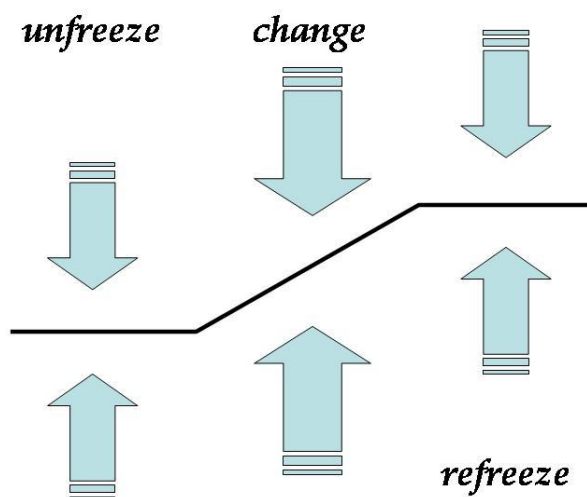
In de organisatie wordt een nieuwe functie gecreëerd. De functie van facility manager is geheel nieuw in de organisatie. De 'Board of Management' kan vakspecialistische vraagstukken bij de facility manager neerleggen en zij hoeven het niet zelf uit te zoeken of bij externen neer te leggen.

Op de verschillende scholen krijgen de conciërges te maken met de facility manager met betrekking tot uitleg over de kaders voor decentrale contracten, het opstellen van een meerjaren onderhoudsplanning, ondersteuning en uitleg over hun facilitaire kosten en overige adviezen over hoe de facilitaire dienstverlening beter het primaire proces kan ondersteunen. Daarnaast zullen zij taken uit handen geven.

Verschillende docenten, die in de huidige situatie verschillende (facilitaire) zaken hebben opgepakt, zullen in de toekomst niet meer verantwoordelijk zijn. Docenten moeten zich richten op hun functie van onderwijzen en zich niet druk hoeven te maken over het doorspelen van klachten over schoonmaak naar het schoonmaak bedrijf.

Hoofdstuk 10 Implementatieplan

In dit hoofdstuk wordt het advies geplaatst in een implementatieplan met tijdspad. Het veranderingsproces is vormgegeven volgens het model van Lewin²³. In de eerste fase wordt bepaald wat veranderd zal worden in de organisatie om de huidige situatie 'los' te maken van de gevestigde orde en worden de medewerkers geïnformeerd en voorbereid op de verandering. Vervolgens worden de geplande veranderingen doorgevoerd. Deze veranderingen zullen tot een nieuwe situatie (de gewenste situatie) leiden. In de laatste fase moet deze nieuwe situatie ingebed worden in de organisatie en vastgelegd om te voorkomen dat mensen weer in hun oude patroon terugvallen, hierdoor zal de nieuwe situatie zich tot de nieuwe gevestigde orde ontwikkelen.



Figuur 3 Veranderingsmodel van Lewin

Fase 1: Unfreezing

In de eerste fase wordt bepaald wat veranderd zal worden en hoe de organisatie en medewerkers hierop voorbereid worden.

Stap 1	De 'Board of Management' dient te beslissen over de komst van de functie van facility manager en zijn/haar positie in de organisatiestructuur. Daarnaast dienen de taken en bevoegdheden en functie-eisen van de facility manager vastgesteld te worden.	Betrokkenen: - 'Board of Management'
	Eindresultaat: - Taakomschrijving facility manager	Tijdsbestek: 4 weken
Stap 2	In samenwerking met de afdeling Human Resources moet een functieomschrijving opgesteld worden en een plan voor de sollicitatieprocedure opgesteld te worden.	Betrokkenen: - Board of Management - Human Resources Departement
	Eindresultaat: - Functieomschrijving - Plan sollicitatieprocedure	Tijdsbestek: 4 weken
Stap 3	Tegelijkertijd met stap 2 moet een communicatieplan opgesteld worden om de medewerkers te informeren over de veranderingen en nieuwe functie.	Betrokkenen: - 'Board of Management' - Human Resources Departement
	Eindresultaat: - Communicatieplan (voor de inhoud: zie volgende pagina)	Tijdsbestek: 4 weken

²³ Dam, N. van en Marcus, J.: Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management. 5e herz. dr. Houten: Wolters-Noordhoff Groningen, 2005.

De volgende informatie dient in het communicatieplan worden opgenomen²⁴:

- Het onderwerp van de verandering: nieuwe functie en taken van de facility manager.
- Organisatieaspecten waarop de verandering betrekking heeft en welke personen met welke veranderingen te maken krijgen.
- Een tijdpad en fasering van de veranderingen met mijlpalen/eindresultaten.
- De aanleiding van de verandering: Waarom de huidige situatie niet meer voldoet en wat de consequenties zijn als niets wordt veranderd.
- De doelstellingen en het beoogde eindresultaat.
- De mogelijkheden hoe medewerkers kunnen reageren of vragen kunnen stellen: 'meeweten, meedenken, meebeslissen'.
- De rol en het standpunt van de 'Board of Management': de verwachtingen van de 'Board of Management' van het veranderingsproces en de bijdrage van medewerkers.
- De eisen die de 'Board of Management' aan het eindresultaat stelt.

Stap 4	Start sollicitatieprocedure	Betrokkenen: - Human Resources Departement
	Eindresultaat: - Sollicitanten	Tijdsbestek: 8 weken
Stap 5	Tegelijkertijd met de sollicitatieprocedure dient het communicatieplan in werking te worden gesteld.	Betrokkenen: - 'Board of Management' - Human Resources Departement
	Eindresultaat: - Uitvoering communicatieplan	Tijdsbestek: 8 weken
Stap 6	Selectieperiode sollicitatiekandidaten	Betrokkenen: - 'Board of Management' - Human Resources Departement
	Eindresultaat: - Aanstelling facility manager	Tijdsbestek: 2 weken

Fase 2: Moving

De tweede fase bestaat uit de werkelijke doorvoering van de bepaalde veranderingen.

De 'Board of Management' moet de leidende rol behouden om de verandering goed te kunnen doorvoeren en het goede voorbeeld te blijven geven. Gedurende de verandering moet de 'Board of Management' overleg plegen met de betrokkenen/medewerkers van BSN om hun standpunt en beleving van het veranderingsproces helder te krijgen en sturing te geven.

Daarnaast moet gedurende het veranderingsproces informatie beschikbaar zijn over de voortgang en resultaten van het proces en bij wie informatie over het proces opgevraagd of waar informatie opgezocht kan worden.

Stap 7	Kennismakingsperiode van de facility manager met de locaties en Business Units en er dient een werkplek toegewezen te worden.	Betrokkenen: - 'Board of Management' - Facility manager
	Eindresultaat: - Introductie nieuwe functie facility manager. - Toewijzing werkplek.	Tijdsbestek: 6 weken

²⁴ Bron: Reijnders, E.: Basisboek Interne Communicatie. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV, 2006.

Stap 8	Gedurende en aan het eind van de kennismakingsperiode dienen de 'Board of Management' en facility manager de taakomschrijving dieper uit te werken met betrekking tot de taken en ideeën.	Betrokkenen: - 'Board of Management' - Facility manager
	Eindresultaat: - Gedetailleerde taakomschrijving	Tijdsbestek: 2 weken
Stap 9	De facility manager dient zijn/haar taken vorm te geven, zodat duidelijk wordt waar de raakvlakken liggen met de conciërges en andere afdelingen en hoe de communicatielijnen vormgegeven kunnen worden die de huidige situatie veranderen.	Betrokkenen: - Facility manager
	Eindresultaat: - Vormgeving van taken en communicatielijnen met locaties en conciërges. - Start Deming cirkel (zie einde hoofdstuk).	Tijdsbestek: 4 weken

Fase 3: Freezing

In de laatste fase moeten de veranderingen en de nieuwe situatie vastgelegd en ingebed worden in de organisatie.

Stap 10	De 'Board of Management' en de facility manager dienen afspraken te maken over de frequentie van evaluatiemomenten van de werkzaamheden, plus- en minpunten en behaalde doelstellingen en resultaten van de facilitaire ondersteuning, zodat eventuele maatregelen en aanpassingen gemaakt kunnen worden.	Betrokkenen: - 'Board of management' - Facility manager.
	Eindresultaat: - Afspraken over evaluatieprocedure.	Tijdsbestek: 2 weken.
Stap 11	De nieuwe situatie, organisatiestructuur en –lijnen dienen vastgesteld te worden. Een organigram, procesbeschrijvingen en procedures bieden hiervoor een houvast en om duidelijkheid te scheppen naar de medewerkers van BSN.	Betrokkenen: - 'Board of Management' - Facility Manager.
	Eindresultaat: - Organigram. - Procesbeschrijvingen en procedures.	Tijdsbestek: 2 weken.

Deming cirkel

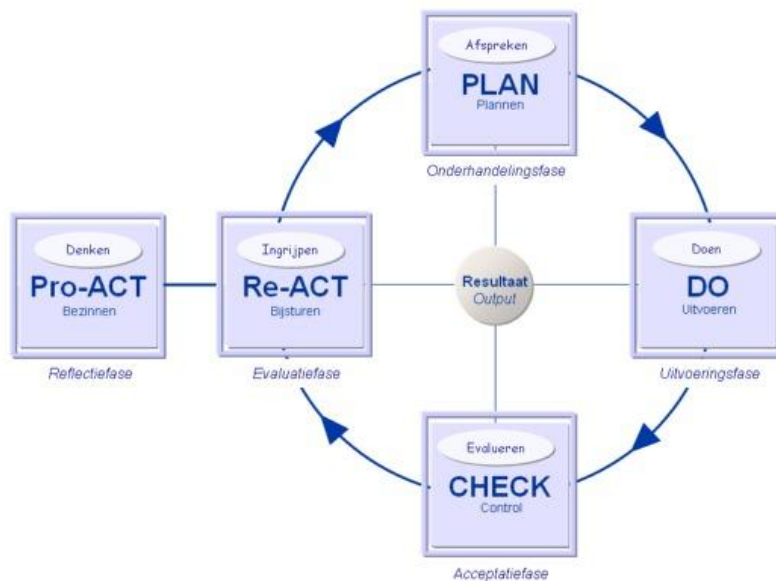
Het veranderproces stopt niet aan het einde van de 'freezing' fase. De uitgewerkte plannen en acties moeten naderhand geëvalueerd worden en, indien nodig, bijgestuurd worden. Deze cyclus kan vormgegeven worden aan de hand van de Deming cirkel²⁵. Dit model bestaat uit vier stappen:

- 1) Plan
- 2) Do
- 3) Check.
- 4) Act (Pro-Act en Re-Act)

Het is een hulpmiddel om de kwaliteit en resultaten van de uitgevoerde plannen te evalueren, te sturen en te toetsen aan de vooraf gestelde doelstellingen. In figuur 4 is dit model schematisch weergegeven.

De Deming cirkel kan gestart worden vanaf stap 9, omdat de facility manager plannen opstelt om zijn/haar taken vorm te geven. Deze plannen worden vervolgens uitgevoerd en hebben direct of indirect invloed op de organisatie. De plannen die de facility manager opstelt met betrekking tot het contractmanagement of het uitbestedingsbeleid zullen de werkwijze van de conciërges direct veranderen. Dit maakt dat deze plannen en de uitvoering daarvan periodiek geëvalueerd en gestuurd moeten worden.

Stap 10 geeft aan dat de 'Board of Management' en de facility manager periodiek overleg dienen te hebben om de resultaten van de plannen te evalueren ('Check'-fase) en, indien nodig, bij te sturen ('Act'-fase). De facility manager dient de bijsturing in nieuwe plannen uit te werken, waardoor de cyclus weer opnieuw begint.



Figuur 4 Deming cirkel

²⁵ Bron: Nieuwenhuis, M.A.: Wat is een PDCA of Deming-cirkel?.
http://123management.nl/0/020_structuur/a212_structuur_05_processtructuur_pdca.html

Literatuuropgave

Boeken

- Baarda, D.B. en Goede, M.P.M. de: Basisboek Methoden en Technieken. 4e herz. dr. Houten: Wolters-Noordhoff Groningen, 2006. ISBN 13 978 90 207 3315 0.
- Bakker, B., e.a., Handleiding Facility Excellence Model. Utrecht: Berenschot Osborne & Berenschot Business Management, 2000.
- Bouter, R.: Handleiding voor de afstudeeropdracht 2009 - 2010. Haagse Hogeschool: Den Haag, 2009. ISBN 90 73077 09 5.
- Bouter, R.: Het schrijven van beleidsadviezen. 4e herz. dr. Soest: Uitgeverij Nelissen, 2001. ISBN 978 90 244 1468 0.
- Carnall, C.A.: Managing change in organizations. 15e herz. dr. Prentice Hall International Ltd.: Hertfordshire, 1990. ISBN 0 13 551862 8.
- Clarke, L.: The Essence of Change. Prentice Hall International Ltd.: Hertfordshire, 1994. ISBN 0 13 030222 8.
- Dam, N. van en Marcus, J.: Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management. 5e herz. dr. Houten: Wolters-Noordhoff Groningen, 2005. ISBN 978 90 01 210274.
- Jong, B. de en Niesten, H.: De besturing van facilitaire organisaties. Kluwer: Alphen aan den Rijn/Diegem, 2004. ISBN 90 13 00959 X.
- Kleijn, H en Rorink, F.: Verandermanagement. Amsterdam, Pearson Education Uitgeverij, 2009. ISBN: 13 978 90 430 1551 6.
- Kok, H.B. en Kloos, J.: Brugboek Marketing voor facilitaire dienstverleners. Den Haag: Sdu Uitgevers bv, 2005. ISBN 90 395 2355 X.
- Krimpen, J. van: Facility Management in perspectief. Kluwer : Alphen aan den Rijn, 2003. ISBN 90 13 00043 6.
- Lenselink, M. en Veeke, R.: Professioneel Facility Management. [z.p.]: Arko Uitgeverij bv, 2001. ISBN 90 72047 87 7.
- Maas, J.G.V.: Management van professie en professionele organisaties. 2e herz. dr. Deventer: Samsom, 2000. ISBN 90 14 07123 X.
- Maas, J.G.V, Berendsen, G.J. en Rosendaal, E.A.M.: Grensverleggende professionaliteit. Alphen aan den Rijn: Samson, 2000. ISBN 90 140 6704 6.
- Maas, G.W.A en Pleunis, J.W.: Facility Management. 2e herz. dr. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2006. ISBN 90 13 03205 2.
- Regterschot, J.: Facility Management. Deventer: Kluwer, 1988. ISBN 90 267 1270 7.
- Reijnders, E.: Basisboek Interne Communicatie. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV, 2006. ISBN 90 232 4219 X.
- Thuis, P.T.H.J.: Toegepaste organisatiekunde. 3e herz. dr. Houten: Wolters-Noordhoff Groningen, 2003. ISBN 90 01 86039 7.
- Winkels de Leuw, H. en Dunant Turnhout, I.: Praktisch facilitair beheer. Alphen aan den Rijn, Kluwer, 2003. ISBN 90 130 0809 7.

Syllabi

- Bouter, R.: Handleiding Schriftelijke Rapportage. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management. 2006. Code: 2318.
- Diermen, O. van: Accommodatie en vraag. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management. 2006. Code: 2300.

Internet

- Nieuwenhuis, M.A.: Wat is een PDCA of Deming-cirke!. http://123management.nl/0/020_structuur/a212_structuur_05_processtructuur_pdca.html (17/05/10).
- Nieuwenhuis, M.A.: Wat is facility management. http://123management.nl/0/020_structuur/a232_structuur_05_facility_management.html (17/02/10).
- Coles, M.: The British School in The Netherlands. A family of schools with common bonds. <http://www.britishschool.nl/Central%20Document%20Library/BSN%20Mission%20Statement%20and%20Aims%202009.pdf> (04/03/10).
- The British School in The Netherlands. <http://www.britishschool.nl> (08/02/10).
- 7S model. <http://key-consult.be/1/home/verklarende-begrippen/7s-model-shared-values-strategy-structure-staff-skills-style-systems-competitie.html> (08/02/10).
- Council of British International school. <http://www.cobis.org.uk/index.php> (10/02/10).
- Welcome to the Independent Schools Inspectorate (ISI). <http://www.isi.net> (10/02/10).
- Independent School Council. <http://www.isc.co.uk> (10/02/10).
- Facility Excellence model Rapportage. <http://www.facilityexcellencemodel.nl/VoorbeeldRapport.pdf> (15/03/10).
- NFC-index. www.nfcindex.nl (13/04/10).
- Intermediair. <http://www.intermediair.nl/> (13/04/10).
- Veelgestelde vragen over NEN 2748. <http://www2.nen.nl/nen/servlet/dispatcher.Dispatcher?id=237458> (08/04/10).
- Managementmodellensite.nl. <http://www.managementmodellensite.nl/> (07/05/10).
- Maincontracting en Facilitair Management bij Facilicom Facility Solutions. <http://www.facilicom.com/nl/facilicom%20facility%20solutions/Pages/Maincontracting.aspx> (15/05/10).