

**Facility Management concept
voor Selekt Mail Nederland
22 mei 2007**

Pieter Lems

Opdrachtgever : SELEKT MAIL NEDERLAND
Positronweg 12
3542 AZ UTRECHT

Contactpersonen : Willi Weidenhaupt
: Peter Eden

Opsteller : Pieter Lems
Studentnummer : 20020354
Afstudeerprofiel : FM & Vastgoed

Stageverlener : Stevens en Van Dijck Zoetermeer
Baron de Coubertinlaan 37
Postbus 7020
2701 AA ZOETERMEER

Mentor : ir. Bregje Nagtzaam

Project : Herhuisvesting Selekt Mail te Utrecht
Onderwerp : Facility Management concept voor Selekt Mail Nederland
Periode : December 2006 – mei 2007
Datum : 22 mei 2007
Status : Definitief

Onderwijsinstelling : Haagse Hogeschool
Afdeling Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Docentbegeleider : drs. G.J.E. Tellegen
Medebeoordelaar : B. Groenevelt

Facility management is het integraal managen (plannen en bewaken) en realiseren van de huisvesting, de services en de middelen die bij moeten dragen aan een effectieve, efficiënte, flexibele en creatieve verwezenlijking van de doelen van een organisatie in een veranderende omgeving.

Regterschot, 1988

AUTEURSREFERAAT

Selekt Mail Nederland heeft besloten om **facility management professioneel** op te gaan zetten binnen de huidige organisatie. Dit is noodzakelijk, omdat de organisatie snel groeit en er momenteel een **beheersprobleem** ontstaat op het gebied van facility management. Door dat Selekt Mail Nederland een nieuwe locatie gaat betrekken is het een goed moment om facility management te **integreren** in de organisatie.

Dit betekent dat alle facilitaire taken en verantwoordelijkheden **gecentraliseerd**, vastgelegd en opnieuw ingericht gaan worden.

In dit rapport wordt een advies gegeven voor de **implementatie** van **professioneel facility management** binnen Selekt Mail Nederland. Hiervoor is er literatuuronderzoek gedaan, zijn er interviews bij Selekt Mail Nederland afgenomen en zijn de ervaringen van andere organisaties meegenomen.

Het uiteindelijke advies bestaat uit een aantal aanbevelingen, een plan van aanpak en bedrijfskundige consequenties die de implementatie met zich meebrengt.

Indexreferaat:

Facility management, professioneel, implementatie, instrumenten, DOR-model

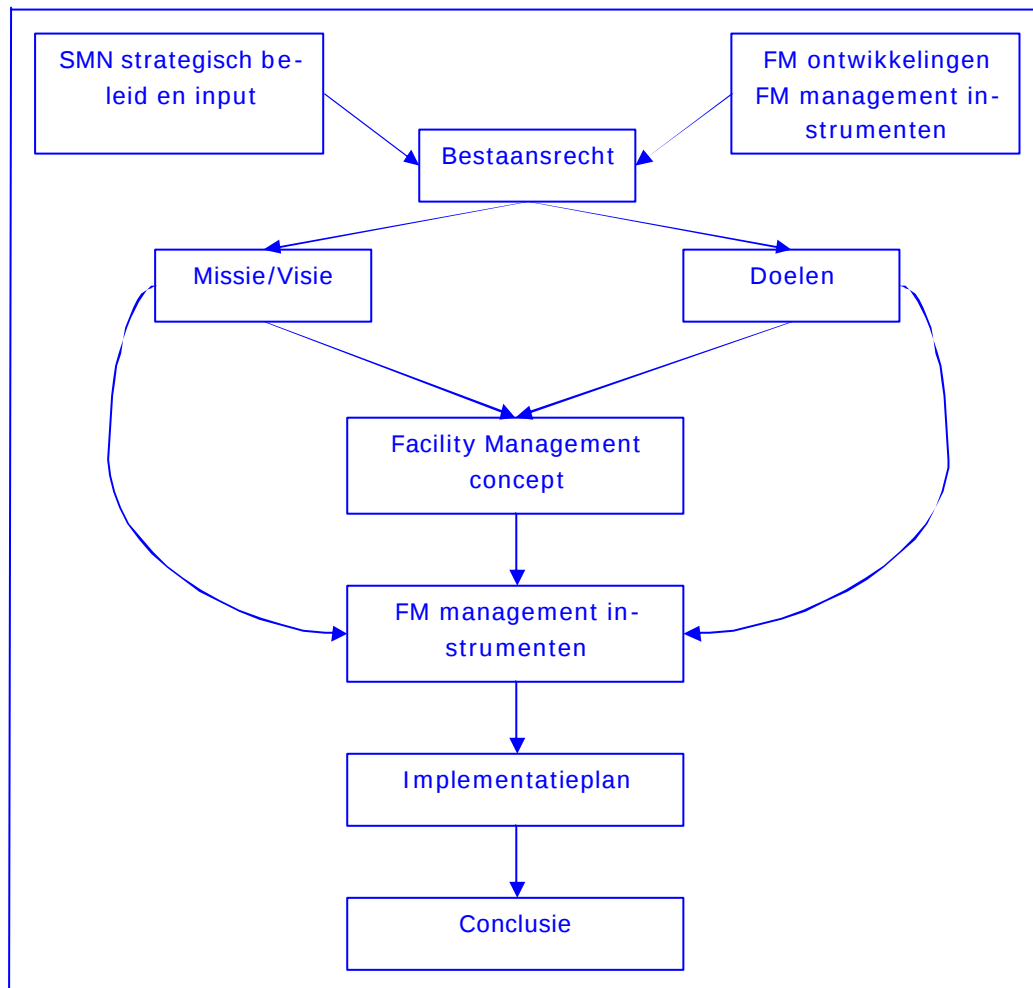
MANAGEMENTSAMENVATTING

Selekt Mail Nederland is, sinds haar oprichting ongeveer vier jaar geleden, sterk gegroeid. Op dit moment is Selekt Mail Nederland bezig met de nieuwe huisvesting waar ze de verwachte groei kunnen opvangen. Tevens wordt dan het sorteer- en overslagcentrum en het kantoor samen op één locatie gehuisvest.

Momenteel liggen de facilitaire verantwoordelijkheden versnipperd door de organisatie van Selekt Mail Nederland. De ambitie is om deze verantwoordelijkheden, na de verhuizing, te bundelen binnen één functie en facility management professioneel in de organisatie te laten meegroeien.

De inhoud van dit rapport geeft dan ook antwoord op de hoofdvraag: *'Hoe kan Selekt Mail Nederland vanaf nu tot en met 2010 Facility Management professioneel neerzetten en laten meegroeien binnen de huidige organisatie?'*

In afbeelding 1 is weergegeven hoe het rapport is opgebouwd.



Afbeelding 1: opbouw adviesrapport

Om binnen de organisatie van Selekt Mail Nederland professioneel facility management te implementeren zullen er doelstellingen moeten worden geformuleerd en kaders worden geschept waarbinnen deze doelstellingen waargemaakt kunnen worden.

Het bestaansrecht van facility management binnen Selekt Mail Nederland rust in feite op twee principes:

- 'Meerwaarde van Facility Management verankeren binnen Selekt Mail Nederland';
- 'Manager Facilities moet door besparingen op facilitaire kosten bijdragen aan de totale kostenefficiëntie binnen Selekt Mail Nederland.'

Hoofddoel van de functie facility management is om te groeien naar een 'elastic fit' service organisatie en zich te bewijzen door middel van de twee principes van het bestaansrecht. Om het hoofddoel te bewerkstelligen zijn de volgende subdoelstellingen geformuleerd:

- Alle medewerkers van Selekt Mail Nederland zijn bekend met en werken volgens de kaders van Facility management,
- Facility management moet bijdragen aan de totale kostenefficiëntie van Selekt Mail Nederland door middel van:
 - centralisatie van suppliers,
 - professionaliseren van het inkoopbeleid,
 - optimaliseren van exploitatie- en huisvestingslasten.
- Medewerkers tevredenheid over facilitaire zaken >7,
- Invoering transparant kosten inzicht van facilitaire producten en diensten voor afdelingen,
- Heldere omschrijvingen van facilitaire processen.

Deze doelstellingen kunnen worden gerealiseerd door middel van het implementeren van enkele facility management gerelateerde instrumenten. Deze worden in twee fases ingevoerd.

Fase 1: van september 2007 tot en met december 2008

- *Omschrijven en inrichten van facilitaire werkprocessen;*
- *Frontoffice-backoffice (uitbreiding in een later stadium);*
- *Producten- en diensten catalogus;*
- *Inkoopmanagement.*

Fase 2: van januari 2009 tot en met december 2010

- *Activity Based Costing;*
- *Accountmanagement;*
- *Service Level Agreements;*
- *Kwaliteitsmanagement.*

Voor het concept van facility management binnen Selekt Mail Nederland zijn de volgende kaders uitgezet:

- SMN heeft een simpele structuur, hierdoor is de technestructuur klein en zal facility management zijn meerwaarde aan het primaire proces moeten bewijzen,
- De rol van facility management is 'beheerder van faciliteiten', hierdoor zullen alle productie activiteiten worden uitbesteed aan derden en komt de focus van de Manager Facilities vooral op de strategisch/tactische kant van facility management te liggen,
- Facility management komt te bestaan uit een Manager Facilities, een Technische Service en een Front office,
- Verder is er voor gekozen om de Manager Facilities te laten rapporteren aan de Manager Finance & Control, hierdoor blijven de ondersteunde functies centraal gestructureerd in de organisatie.
- De focus (waardepropositie) van facility management oriënteert zich op 'operational excellence'. Dit betekent dat er een optimale balans tussen kosten en kwaliteit. Het proces is hierbij koning.

Tijdens het implementatietraject dient aan alle besproken elementen hard te worden gewerkt en is permanente aandacht vanuit het management een absolute voorwaarde. De beloning is professioneel, effectief en efficiënt facility management binnen de organisatie van SMN.

VOORWOORD

Van december 2006 tot en met mei 2007 ben ik bezig geweest met het schrijven van mijn afstudeeropdracht en daarmee het voltooien van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool.

Tijdens deze stage ben ik in opdracht van Stevens en van Dijck werkzaam geweest voor Selekt Mail Nederland. Dit is een jonge en snelgroeiende organisatie op het gebied van post-bezorging. Het was zeer leerzaam om vanuit een externe positie een advies uit te brengen voor een organisatie. Hierdoor heb ik in een relatief korte periode binnen twee interessante bedrijven een blik kunnen werpen. Naast dat het een leerzame periode is geweest, heb ik ook veel plezier gehad met het schrijven van deze scriptie. Naast het lezen van interessante literatuur over het structuren van facilitaire organisaties en de strategie hiervoor, heb ik leuke gesprekken mogen voeren met enkele ervaren (facility) managers.

Graag wil ik de organisatie Stevens en van Dijck bedanken voor het ter beschikking stellen van deze afstudeerstage. Verder wil ik graag Bregje Nagtzaam (Stevens en Van Dijck) en Geeske Tellegen (Haagse Hogeschool) bedanken voor de begeleiding tijdens deze periode.

Tot slot wil ik iedereen bedanken die mij heeft geholpen tot het maken van mijn uiteindelijke scriptie zoals deze hier voor u ligt.

Pieter Lems
Zoetermeer, mei 2007

INHOUDSOPGAVE

Inleiding.....	9
Hoofdstuk 1 Organisatieomschrijving en externe ontwikkelingen.....	10
§ 1.1 Organisatieomschrijvingen.....	10
§ 1.2 Ontwikkelingen binnen het FM vakgebied.....	12
§ 1.3 Samenvatting.....	12
Hoofdstuk 2 Onderzoeksopzet	13
§ 2.1 Het verzamelen van gegevens	13
§ 2.2 Het probleem.....	14
§ 2.3 Doelgroep	16
§ 2.4 Samenvatting.....	16
Hoofdstuk 3 Theoretisch kader: Strategie, doelen en facilitaire concepten	17
§ 3.1 Doelen stellen en visie ontwikkelen.....	17
§ 3.2 Organiseren van facility management.....	20
§ 3.2.1 Niveaus voor facility management.....	20
§ 3.2.2 Facility management concepten in relatie tot de organisatiestructuur	21
§ 3.2.3 Rollen van de facilitaire organisatie	22
§ 3.2.4 Focus (waardepropositie).....	22
§ 3.3 Realiseren	23
§ 3.4 Samenvatting.....	24
Hoofdstuk 4 Facility management in perspectief van Selekt Mail Nederland	26
§ 4.1 Oriëntatie op facility management bij Selekt Mail Nederland	26
§ 4.2 Visie, missie en doelstellingen	28
§ 4.3 Inrichting van de facilitaire functie	29
§ 4.3.1 Taken en verantwoordelijkheden.....	29
§ 4.3.2 Concept en structuur van de facilitaire functie	31
§ 4.4 Samenvatting.....	34
Hoofdstuk 5 Aanbevelingen ter ontwikkeling van professioneel facility management bij Selekt Mail Nederland	36
§ 5.1 Verzakelijken van de facilitaire functie	36
§ 5.2 Het realiseren van de doelstellingen.....	38
§ 5.3 Het realiseren van de groeifases	40
§ 5.4 Veranderen van zachte elementen.....	47
§ 5.5 Samenvatting.....	48
Hoofdstuk 6 Implementatieadvies facility management	50
§ 6.1 Implementatie van instrumenten.....	50
§ 6.2 Waarborgen van professioneel facility management in de toekomst	54
Hoofdstuk 7 Bedrijfskundige consequenties.....	56
§ 7.1 Organisatorische consequenties.....	56
§ 7.2 Personele consequenties.....	56
§ 7.3 Kosten en baten	56
§ 7.4 Conclusie	59

Conclusie	60
Literatuuropgave	62

Bijlage overzicht

1. Organogrammen SMN
2. Jobticket werkgroep Facility Management
3. Eigenschappen van doelstellingen
4. ESH- model
5. Porter 5- krachtenmodel
6. Vijf organisatietypes van Mintzberg
7. Onderscheiden types facilitaire organisaties
8. Rollen van de facilitaire organisaties
9. Interview verslagen SMN
10. Doelstellingen MAGIE geformuleerd
11. Competentie profiel Manager Facilitaire Zaken
12. Theoretische achtergrond Facility Management instrumenten
13. Voorbeeld producten en diensten catalogus
14. Rubricering NEN 2748
15. Voorbeeld Service Level Agreement
16. Alle implementatie schema's van Facility Management instrumenten
17. Prijsopgave TOPdesk

INLEIDING

Ter afsluiting van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool dient iedere student een adviesrapport te schrijven over een facilitair beleidsprobleem dat de student, in opdracht van een organisatie, op systematische wijze dient op te lossen. Het eindresultaat vormt een rapport, waarin aanbevelingen worden gedaan ter oplossing van het probleem.

Het rapport is tot stand gekomen onder begeleiding van Stevens en Van Dijk te Zoetermeer en is uitgevoerd in opdracht van Selekt Mail Nederland, gevestigd te Utrecht.

Doordat Selekt Mail Nederland de afgelopen jaren sterk is gegroeid is tot nu toe geen aandacht besteed aan het facilitaire beleid binnen Selekt Mail Nederland. Hierdoor zijn de facilitaire verantwoordelijkheden versnipperd in de organisatie komen te liggen. Door de decentralisatie van taken en bevoegdheden die worden uitgeoefend door werknemers zonder het juiste functieprofiel wordt er op het gebied van facilitaire zaken niet efficiënt en effectief gewerkt. Ook is het voor de medewerkers van Selekt Mail Nederland vaak niet duidelijk waar ze met hun vragen over verschillende faciliteiten terecht kunnen. Er is binnen de steeds groter wordende organisatie sprake van een beheersprobleem. Omdat Selekt Mail Nederland op het punt staat de nieuwe locatie te betrekken is het een geschikt moment om facility management professioneel op te zetten binnen de organisatie.

Op basis van bovenstaande gegevens luidt de probleemstelling dan ook als volgt:

‘Hoe kan Selekt Mail Nederland vanaf nu tot en met 2010 Facility Management professioneel neerzetten en laten meegroeien binnen de huidige organisatie?’

Het doel van dit rapport is het uitbrengen van een advies over het inrichten en implementeren van facility management binnen Selekt Mail Nederland. Tevens biedt dit rapport handvatten voor de toekomstige facility manager om facility management professioneel op te zetten. Het advies, het antwoord op de probleemstelling, wordt gegeven aan de hand van het beantwoorden van een aantal subprobleemstellingen. Deze worden besproken in hoofdstuk twee.

Na het definiëren van het probleem en het opstellen van een probleemstelling en subprobleemstellingen is er gestart met een oriëntatie op de organisatie van Selekt Mail Nederland. Hierbij zijn verschillende eisen en wensen geïnventariseerd en is de huidige situatie in kaart gebracht. Hierna is een literatuur onderzoek gedaan naar het aansturen en structureren van facility management. Deze informatie dient als theoretische achtergrond bij het vervolg van het onderzoek. Alle informatie is toegepast op de organisatie van Selekt Mail Nederland. Hieruit is een advies ontstaan hoe facility management binnen Selekt Mail Nederland gestuurd en gestructureerd kan worden, waar de focus op komt te liggen, wat de doelen zijn en welke instrumenten geïmplementeerd kunnen worden om het facility management professioneel op te zetten.

Het rapport is als volgt gestructureerd:

- Hoofdstuk 1 geeft een beschrijving van de organisaties van Stevens en van Dijk en Selekt Mail Nederland;
- In hoofdstuk 2 wordt de opzet en verantwoording van het onderzoek gegeven;
- Hoofdstuk 3 bestaat uit een literatuur onderzoek naar het bepalen van strategie, het meten en waarmaken van doelen en het structureren van facilitaire organisaties;
- In hoofdstuk 4 wordt de literatuur samen met het empirisch onderzoek toegepast op de organisatie van Selekt Mail Nederland, zodat er een passend concept voor de organisatie ontstaat;
- In hoofdstuk 5 wordt advies gegeven hoe Selekt Mail Nederland de doelstellingen van facility management kan waarmaken en wat ze hier voor moeten doen;
- Hoofdstuk 6 wordt benut om advies te geven over implementatie van professioneel facility management uitgedrukt in tijd en te nemen stappen;
- Hoofdstuk 7 geeft een kosten en batenanalyse ten opzichte van het implementeren van facility management binnen de organisatie van Selekt Mail Nederland;
- Het rapport wordt afgesloten met een conclusie.

HOOFDSTUK 1 ORGANISATIEOMSCHRIJVING EN EXTERNE ONTWIKKELINGEN

Voor het schrijven van dit adviesrapport is het voor mij belangrijk om te weten wat de missie en bedrijfscultuur is van SMN. Voor de lezer van dit rapport is het belangrijk om te weten in welke omgeving de afstudeeropdracht is uitgevoerd. Voor het ontwerpen van een nieuwe functie binnen een organisatie is het belangrijk dat de visie, missie en doelstellingen aansluiten bij de huidige cultuur en structuur van de betreffende organisatie. Verder probeer ik in dit hoofdstuk door kort de externe ontwikkelingen te omschrijven de noodzaak van professioneel facility management onder de aandacht te brengen en lezers welke niet bekend zijn met het onderwerp een beeld te schetsen over de inhoud van het vakgebied.

§ 1.1 Organisatieomschrijvingen

In het kader van deze afstudeeropdracht heb ik gewerkt in opdracht van twee organisaties. Hierbij is Stevens en Van Dijck de stageverlenende organisatie en Selekt Mail Nederland de opdrachtgever. In de volgende twee paragrafen zal er een korte toelichting op deze twee organisaties worden gegeven.

Stevens en Van Dijck

Stevens en Van Dijck (in dit rapport te noemen: SVD), gevestigd te Zoetermeer, Amersfoort, 's-Hertogenbosch, Leeuwarden en Nijmegen, is een zelfstandig, onafhankelijk en landelijk werkend adviesbureau op het gebied van bouwmanagement en huisvestingsadvisering. Deze activiteiten worden opgesplitst in: bouwmanagement, bouwadviezen, huisvestingsadviezen, beheer en onderhoud, facility management, directievoering, kostenadvies en haalbaarheidstudies. Verdeeld over de vijf locaties in Nederland werken ruim 70 mensen.

Stevens en Van Dijck heeft al vele opdrachten uitgevoerd op het gebied van o.a. scholen, kantoren, bedrijfsruimten, hotels, fabrieken, showrooms, woningen en speciale projecten, zoals musea, megabioscopen, gezondheidscentra en verzorgingstehuizen.

Selekt Mail Nederland

Selekt Mail Nederland¹ (in dit rapport te noemen: SMN) is in november 2002 opgericht als joint-venture tussen Deutsche Post World Net en Koninklijke Wegener. De bestaande postactiviteiten van dochters Selektvracht en Interlanden werden toen samengebracht onder één naam: Selekt Mail Nederland. Vanaf 1 september 2006 is ook MailMerge geïntegreerd onder de naam Selekt Mail.

Deutsche Post probeert met SMN een plek in de Nederlandse postmarkt te verwerven. Dankzij dit Duitse moederbedrijf, beschikt SMN over ruime kennis en ervaring op het gebied van postdistributie. SMN is een 100% zuster van DHL Global Mail.

Het hoofdkantoor van SMN is gevestigd in Utrecht. Daarnaast zijn er nog 110 depots waar post naar toe wordt gebracht om vandaar uit te worden bezorgd. Hiervan zijn er 10 in eigen beheer. De overige depots zijn uitbesteed.

'SMN is een informele organisatie, open en ongedwongen met weinig hiërarchie. Er is momenteel weinig structuur en helderheid. Met enkele steekwoorden: jong, fris, warm en vriendelijk.'

Bron: Fransien Meijer, directie adviseur SMN, 12/02/2007

Selekt Mail Nederland hanteert de volgende missie waarin de taakopvatting en de doelstellingen van de organisatie zijn samengevat:

"Selekt Mail is het meest vooruitstrevende postnetwerk van Nederland. Deze positie krijgen we doordat we aan de Nederlandse postverzendende vooruitstrevende, hoogwaardige, kosten-efficiënte en transparante oplossingen leveren voor de distributie van post. Onze toegevoegde waarde is betrokkenheid en partnership waarbij we transparantie bieden in gekozen oplossingen".

¹ Zie bijlage 1

Kernwaarden voor SMN zijn: betrouwbaar, professioneel, vooruitstrevend en betrokken. De belangrijkste doelstelling van SMN is: *20% van de postmarkt (1 miljard poststukken), door 100% klanttevredenheid!*

Omdat SMN een nieuwkomer is in de postmarkt, waar zij een plek willen verwerven door het aanbieden van hun diensten tegen lage kosten, moet er sterk gelet worden op het kosten aspect. Hiermee moet ook rekening worden gehouden bij het invullen van het facility management concept.

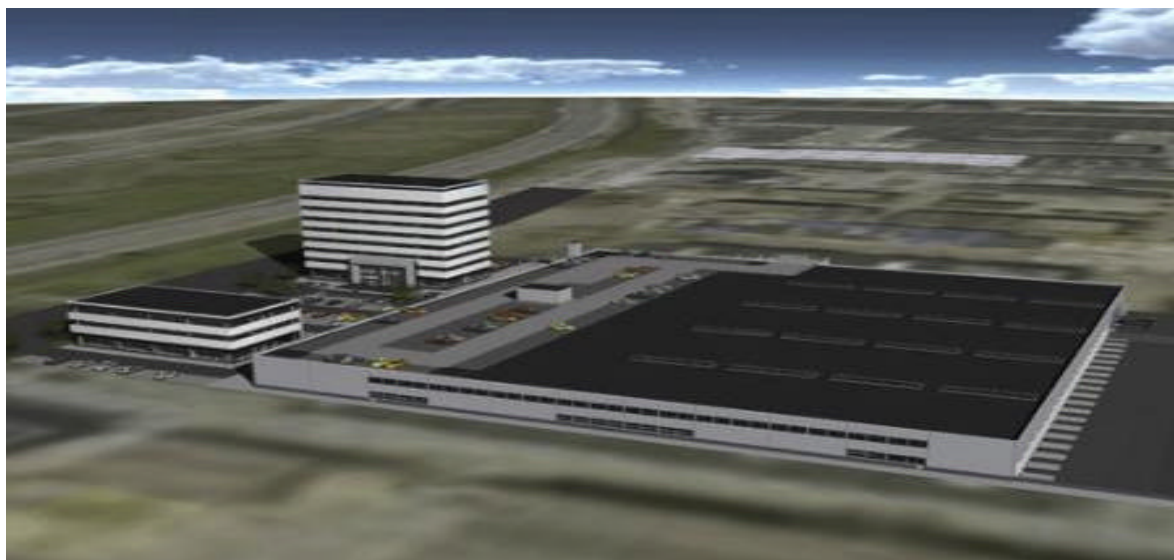
Project Sparkles

Door de huidige en verwachte groei van SMN moet er worden verhuisd naar een grotere locatie (zie afbeelding 2). Dit betekent verder dat het sorteer- en overslagcentrum en het kantoor, wat nu nog van elkaar gescheiden ligt, wordt samengevoegd binnen één locatie. Het nieuwe kantoorpand beslaat 2.500 m² en het sorteer- en distributiecentrum beslaat 13.000 m². Het aantal kantoormedewerkers groeit van 80 naar 150 en het aantal medewerkers van het sorteer- en distributiecentrum van 175 naar 400 in 2010.

Project Sparkles begeleidt de overgang naar de nieuwe locatie eind 2007. Het project wordt aangestuurd door een stuurgroep, welke bestaat uit het management van SMN. Onder deze stuurgroep vallen een aantal werkgroepen. Tijdens mijn afstudeerproject ben ik deelnemer van de werkgroep Facility Management.² Doelstellingen voor deze werkgroep zijn:

- De werkgroep werkt een concept voor facility management binnen Selekt Mail uit (mijn afstudeeropdracht) en aansluitend begeleidt de werkgroep de implementatie hiervan,
- In het kader van het project Sparkles is de werkgroep verantwoordelijk voor het opzeggen van alle bestaande huurcontracten en alle contracten met betrekking tot facilitaire diensten en voor het afsluiten van de nieuwe facilitaire contracten.

Ook zijn er werkgroepen voor: ICT, kantoorinrichting en operations met ieder hun eigen doelstellingen.



Afbeelding 2: Nieuwe locatie SMN (kantoor en sorteer- en overslagcentrum)

Stevens en Van Dijck adviseert, in de persoon van Bregje Nagtzaam, de projectgroep facility management en kantoorinrichting en de centrale stuurgroep. Ook is zij betrokken geweest bij de onderhandelingen over het nieuw te bouwen sorteer- en overslagcentrum en de huur van het nieuwe kantoorpand.

² Zie bijlage 2

§ 1.2 Ontwikkelingen binnen het FM vakgebied

In deze paragraaf wordt in vogelvlucht uiteengezet hoe het FM-vakgebied zich in de loop der jaren heeft ontwikkeld. Dit ter geleide van lezers die niet bekend zijn met de geschiedenis van het vakgebied en het aangeven van het belang van de huidige vorm van facility management.

Ontwikkeling

Nog niet zo lang geleden werd de ondersteunende organisatie 'interne dienst' genoemd, ook wel bekend als de onderhoudsafdeling of de ondersteunende diensten. Organisatorisch waren deze afdelingen gehuisvest bij financiële afdelingen of bij de afdeling algemene zaken, waar wel meestal diverse functies waren ondergebracht. In de volksmond werden ze ook vaak 'conciërgediensten' genoemd.

Iets later werd de sector vaker betiteld als serviceafdeling, waarmee men iets toevoegde aan de vlag waarmee de lading gedekt werd. In plaats van intern richtte men zich meer extern. Onveranderd bleef echter de wijze waarop de afdeling werd aangestuurd: afrekening op resultaat en een eigen financiële verantwoordelijkheid waren absoluut geen gemeengoed.

In de jaren tachtig deed het begrip facilitair management zijn intrede. De letterlijke vertaling is in feite hetzelfde als ondersteunende dienst, terwijl inhoudelijk gezien toch veel meer de nadruk werd gelegd op proces en resultaat. In de NEN 2748 wordt facility management gedefinieerd als 'een algemene management functie, verantwoordelijk (binnen centrale kaders van beleid en organisatie) voor de facilititeit als resultaat van planning en coördinatie van ondersteunende processen gericht op de bevordering van het succes van het primaire proces van de betreffende organisatie'. Facility management is dus een integraal proces van ondersteunende dienstverlening met een duidelijke doelstelling.³

Huidige situatie

Sinds de tweede helft van de jaren tachtig komen er omschrijvingen van de benodigde kennis beschikbaar. De huidige facility managers zijn dan ook steeds beter opgeleid. De meest recente ontwikkeling in het vakgebied is dat het nu puur is gericht op integratie van facilitaire componenten en op de professionalisering van het eigen handelen. In steeds meer gevallen zien we dan ook dat facility managers eindverantwoordelijk worden gesteld voor de besturing van de processen en het financiële eindresultaat. Een ander teken van erkenning en professionalisatie is de status van de beroepsvereniging FMN (facility Management Nederland) met ongeveer 1500 leden.

Op dit moment zijn de drijvende krachten achter de ontwikkeling van het vakgebied kostenverlaging, verbetering van de positieve bijdrage van de faciliteiten aan de productiviteit van het primaire proces, innovatie van de facilitaire techniek en vergroting van de flexibiliteit bij veranderingen in het primaire proces.⁴

§ 1.3 Samenvatting

De opdracht wordt uitgevoerd binnen twee organisaties. Allereerst Stevens en Van Dijck (sta-geverlener) en ten tweede Selekt Mail Nederland (opdrachtgever). STD is een bouwmanagement en huisvestingsadviesbureau en SMN is een prijsvechter in de postmarkt. Voor de verhuizing naar de nieuwe locatie zijn enkele werkgroepen opgesteld, waaronder de werkgroep facility management. Stevens en Van Dijck adviseert, in de persoon van Bregje Nagtzaam, enkele van deze werkgroepen. Facility management heeft zich in de afgelopen jaren van ondersteunende 'interne dienst' ontwikkeld naar een professioneel integraal vakgebied.

³ Ytsma, W.: [De vele gezichten van facility management](#)

⁴ Ytsma, W.: [De vele gezichten van facility management](#)

HOOFDSTUK 2 ONDERZOEKSOPZET

Om het onderzoek gestructureerd uit te kunnen voeren is een plan van aanpak van groot belang. In het vorige hoofdstuk is de omgeving van het probleem nader verklaard, in dit hoofdstuk worden de inhoud, de doelstelling en de onderzoeksmethoden welke voor dit onderzoek zijn gebruikt beschreven.

Onder het begrip onderzoek wordt, binnen de context van een afstudeeropdracht, verstaan: *'het verzamelen van gegevens die nodig zijn om een bepaald probleem op te kunnen lossen. Met andere woorden: de onderzoeker heeft geschikte informatie nodig om tot de beste oplossing voor het facilitaire beleidsprobleem te komen.'*⁵ In dit rapport wordt een probleem als volgt omschreven; *'een onwenselijk geacht verschil tussen de feitelijke situatie en de gewenste situatie'*.⁶

§ 2.1 Het verzamelen van gegevens

Om een heldere en alles omvattende probleemstelling en daarbij subprobleemstellingen te kunnen definiëren en hier antwoord op te kunnen geven is het doen van onderzoek noodzakelijk. In deze paragraaf is uiteengezet welke vormen van onderzoek er zijn gedaan om te komen tot de probleemstelling en de antwoorden hierop. Er zijn twee vormen van onderzoek; theoretisch onderzoek en empirisch onderzoek. Beide vormen zijn gebruikt in dit onderzoek. Daarnaast kan een onderzoek ook getypeerd worden, waarbij gekozen kan worden, tussen kwalitatief of kwantitatief en beschrijvend, explorerend of toetsend. In dit advies is er gekozen voor kwalitatief onderzoek. Verder is het onderzoek beschrijvend en explorerend uitgevoerd. Onder de volgende kopjes worden de keuzes voor de manieren van onderzoeken onderbouwd.

Theoretisch onderzoek

Het theoretisch onderzoek heeft zich gericht op het onderzoeken van de mogelijkheden voor het opzetten en aansturen van een facilitaire organisatie. Ook is het nut van een strategie en het formuleren van correcte doelen theoretisch onderbouwd. Voor de uitvoering van het theoretisch onderzoek is gebruik gemaakt van boeken, internet en artikelen.

Empirisch onderzoek

Het empirisch onderzoek vindt plaats door middel van vragen, interviews en observaties. Het doel van het empirisch onderzoek in dit rapport is het vastleggen van de huidige situatie, de beoogde veranderingen, de organisatiestructuur en cultuur van SMN en de verwachtingen van facility management. Door interviews met betrokkenen wordt er een helder beeld gecreëerd van de hiervoor opgesomde punten. De interviews worden gehouden met het managementteam van SMN en enkele medewerkers welke affiniteit hebben met facility management of in de projectgroep van de verhuizing zitten. De interviews worden afgenomen in de vorm van een half gestandaardiseerd interview, dit betekent dat het onderwerp al vast staat maar dat de geïnterviewde zelf zijn eigen invulling kan geven aan het gesprek. Verder verduidelijkt het bijwonen van de bijeenkomsten van de facility management werkgroep, waarin wordt gesproken over de operationele projecten voor de nieuwe locatie, het beeld van de verwachtingen binnen SMN.

Kwalitatief onderzoek

Er is kwalitatief onderzoek gedaan naar het antwoord op de probleemstelling. Het gaat hierbij om het in kaart brengen van de aard en eigenschappen van het onderzochte verschijnsel en niet zozeer om de hoeveelheid, omvang of frequentie.⁷ Het doel van kwalitatief onderzoek is het beschrijven van de implementatie van een facility management concept bij SMN.

⁵ Bouter, R.: Handleiding voor de afstudeeropdracht 2006-2007

⁶ Genet, C.: Methoden van onderzoek en de Markt

⁷ Baarda & Goede, de: Basisboek kwalitatief onderzoek

Beschrijvend onderzoek

Bij het uitvoeren van een beschrijvend onderzoek gaat het om de 'wat is er aan de hand' vraag. Er wordt volstaan met een feitelijke registratie en niet gezocht wordt naar een verklaring, waarom de werkelijkheid zich als zodanig voordoet.⁸ In het geval van dit rapport wordt er een beschrijving gegeven van het huidige facility management binnen SMN. De informatie die gegenereerd wordt bij beschrijvend onderzoek is geordend en dient als achtergrond bij het explorerende onderzoek.

Explorerend onderzoek

Met explorerend onderzoek wordt de 'waarom'-vraag beantwoord. Wanneer onderzoek expliciet gericht is op het zoeken naar een verklaring of het opstellen van een hypothese of theorie, dan spreken we van exploratief onderzoek.⁹ Voor dit rapport is onderzocht welke vorm van facility management het beste aansluit bij de huidige bedrijfsvoering van SMN. Hoe kan SMN facility management opzetten en aansturen. Met de informatie die verkregen wordt uit het explorerende onderzoek kunnen verschil en samenhanganalyses gemaakt worden, waarna vervolgens conclusies en aanbevelingen geformuleerd kunnen worden.

§ 2.2 Het probleem

Zoals reeds besproken in hoofdstuk één is SMN de afgelopen jaren sterk gegroeid. Door deze snelle groei is er in de afgelopen jaren weinig tot geen aandacht besteed aan de secundaire processen. Zo zijn ook de facilitaire activiteiten, welke zich altijd in een organisatie bevinden, 'versnipperd' in de organisatie komen te liggen. SMN heeft voor de komende jaren nog steeds een prognose van sterke groei. De facilitaire verantwoordelijkheden worden hierdoor steeds complexer en omvangrijker. Doordat deze verantwoordelijkheden bij verschillende medewerkers liggen zonder facilitaire achtergrond wordt het steeds moeilijker deze processen te beheersen. Ook omdat deze medewerkers zich slechts secundair op deze verantwoordelijkheid (kunnen) richten.

Momenteel is er een punt bereikt waarop niet alles meer te managen is. Er moet nu wat gebeuren om de grip op enkele processen niet te verliezen. Hierbij moet wel goed worden nagedacht over de kwaliteit tegenover de kosten.

Bron: John Kuiper, algemeen directeur SMN. 15/12/2006

De verhuizing naar een nieuwe locatie, waar het kantoor en het sorteer- en overslagcentrum bij elkaar zijn gevestigd, biedt een mooie gelegenheid om ook facility management te gaan organiseren. Door de verhuizing worden alle faciliteiten opnieuw ingericht. Zo worden alle huidige contracten opgezegd en worden er nieuwe contracten afgesloten voor onder andere koffieapparaten, schoonmaak, kopieermachines. Er ligt nu een mooie kans om al deze verantwoordelijkheden te bundelen in een nieuwe functie en deze uit te breiden tot daadwerkelijk een professionele uitvoering van facility management in de organisatie van SMN.

Probleemstelling en subprobleemstellingen

De probleemstelling die is opgesteld voor het onderzoek en beantwoord zal worden in dit rapport luidt als volgt:

'Hoe kan Selekt Mail Nederland vanaf nu tot en met 2010 Facility Management professioneel neerzetten en laten meegroeien binnen de huidige organisatie?'

Deze probleemstelling is opgedeeld in kleinere subvragen die ieder een antwoord geven op een deelaspect van de probleemstelling. In onderstaande tabel staan de subvragen opgesomd met daarachter welk onderzoek ten grondslag heeft gelegen aan het oplossen van de subprobleemstelling en waar deze informatie terug te vinden is in dit rapport.

⁸ <http://team.bk.tudelft.nl/Publications>

⁹ <http://team.bk.tudelft.nl/Publications>

Subvraag	Soort onderzoek	Hoofdstuk
<i>Wat zijn algemene organisatieontwikkelingen en op welke manier kan facility management hierin evolueren?</i>	Theoretisch	3
<i>Wat is de huidige positie van facility management binnen Selekt Mail Nederland?</i>	Empirisch/ beschrijvend	1,2,4
<i>Waarom is er binnen Selekt Mail Nederland behoefte aan professioneel facility management?</i>	Empirisch/ beschrijvend	1,2,4
<i>Volgens welk concept en op welk niveau moet facility management in relatie tot de huidige organisatiestructuur binnen Selekt Mail Nederland komen te staan?</i>	Theoretisch/emp- irisch/kwalitatief	4
<i>Hoe kan Selekt Mail Nederland leren van andere organisaties met betrekking tot facility management?</i>	Empirisch	3
<i>Wat zijn voor Selekt Mail Nederland de voordelen/nadelen en kansen/bedreigingen wanneer facility management professioneel wordt opgezet?</i>	Explorerend	4
<i>Waar liggen de taken en verantwoordelijkheden en wat is het competentieprofiel van de nieuwe facility manager binnen Selekt Mail Nederland?</i>	Empirisch	4
<i>Welke ontwikkelingsstappen moeten worden doorlopen om tot professioneel facility management bij Selekt Mail Nederland te komen?</i>	Theoretisch/ explorerend/ kwalitatief	4,5
<i>Hoe kan Selekt Mail Nederland professioneel facility management in de toekomst waarborgen?</i>	Explorerend	4,5,6
<i>Wat zijn de financiële consequenties met betrekking tot de organisatorische en personele veranderingen?</i>	Explorerend	5

Het beantwoorden van bovenstaande vragen zorgt ervoor dat de probleemstelling van dit rapport beantwoordt kan worden.

Doelstelling

Met het oplossen van de probleemstelling wordt een doel nagestreefd. De doelstelling van dit onderzoek luidt: *Het uitbrengen van een advies over het implementeren van professioneel facility management binnen de organisatie van Selekt Mail Nederland.* Door het implementeren van professioneel facility management hoopt SMN zowel binnen de primaire als de secundaire procesgang van de organisatie effectiever en efficiënter te kunnen handelen. Dit zal worden gerealiseerd door:

- Effectieve en efficiënte facilitaire ondersteuning aan de gehele organisatie van Selekt Mail Nederland,
- Clustering van facilitaire werkzaamheden,
- Focus op primaire activiteiten door ontlasting van medewerkers met secundaire werkzaamheden,
- Eén aanspreekpunt binnen de organisatie voor facilitaire zaken,
- Beheersen van en besparing op facilitaire kosten, doormiddel van aandacht voor inkoop op het gebied van catering, schoonmaak, energie en kantoorartikelen, enz.
- Terugdringen van ziekteverzuim door goede aandacht voor een optimale werkomgeving,
- Beleid uitzetten op alle gebieden van facility management,
- Tijdsbesparing door pro-actief handelen, geen tijdsverlies door correctieve werkzaamheden,
- Minder irritatie door heldere procesgang met betrekking tot facilitaire activiteiten (voorkomen van klachten en minder gemotiveerde medewerkers),
- Professionalisering van totale performance van de organisatie.

Verder is het doel van dit rapport om de toekomstige facility manager handvatten aan te reiken waarlangs hij of zij het facility management binnen SMN in de loop der jaren professioneel kan neerzetten.

Relevantie van het onderzoek

Door de groei van SMN is het management zich ervan bewust geworden dat facility management professioneel moeten worden ingebed binnen de huidige organisatie. Wanneer hier niet op de korte termijn op ingespeeld wordt zullen de beheersproblemen die zich nu aandienen groter worden. Facilitaire verantwoordelijkheden liggen versnipperd in de organisatie en medewerkers weten niet goed waar ze terecht kunnen met vragen over verschillende facilitaire producten en diensten.

'Er liggen nu op meerdere niveaus verantwoordelijkheden binnen de organisatie. Deze moeten bij verschillende personen worden weggeplukt en tot een functieprofiel van de toekomstige facility manager gaan behoren.'

Bron: Willi Weidenhaupt, projectmanager Sparkles, 12/02/2007

Het professioneel opzetten van facility management zal taken wegnemen bij andere medewerkers die daar nu (te) weinig tijd voor hebben, omdat deze taken vaak naast de werkzaamheden worden verricht waarvoor ze zijn aangenomen. Door deze taken te centraliseren en toe te bedelen aan een persoon die kennis heeft van facility management, zal hier meer tijd aan besteed kunnen worden en kunnen de facilitaire processen effectiever en efficiënter ingericht kunnen worden.

Afbakening onderzoeksgebied

Het onderzoek geeft een advies dat toegespitst is op de situatie van SMN. In grote lijnen, en zeker de theorie, zal het ook toepasbaar zijn bij andere, vergelijkbare organisaties. Het advies zal voor een groot deel gebaseerd zijn op toegepaste theorie, maar ook op ervaringen van andere organisaties die in het kader van dit onderzoek bezocht zijn en waar interviews zijn afgenomen met betrokkenen. Het advies beperkt zich tot strategische en tactische aanbevelingen op het gebied van het inrichten en aansturen van de facilitaire organisatie voor SMN. Invulling hiervan en operationele doelen worden buiten beschouwing gelaten en zullen naar aanleiding van dit rapport ingevuld moeten worden. Verder wordt het onderzoek afgebakend tot de literatuurlijst welke is opgenomen in dit verslag. De hoeveelheid theorie die ten grondslag ligt aan het vormen van een strategie is onuitputtelijk. Hierdoor moeten keuzes worden gemaakt en enkele theorieën buiten beschouwing worden gelaten.

§ 2.3 Doelgroep

De inhoud van dit rapport is in eerste instantie relevant voor de organisatie en het managementteam van SMN. Verder is het belangrijk dat het rapport voldoet aan de kwaliteitseisen van SVD en de Haagse Hogeschool. Daarnaast kunnen de resultaten van het onderzoek gebruikt worden door andere organisaties die facility management professioneel in hun organisatie willen neerzetten.

§ 2.4 Samenvatting

Het rapport is gebaseerd op theoretisch en empirisch onderzoek, waarbij het empirische onderzoek een basis vormt voor het theoretische onderzoek. Het doel van het rapport is het uitbrengen van een advies over hoe SMN facility management professioneel kan opzetten binnen de huidige organisatie. De resultaten van het onderzoek zijn beschrijvend en explorerend van aard. In eerste instantie wordt er een beschrijving gegeven van de theoretische achtergronden. Deze worden daarna toegepast binnen de situatie van SMN.

HOOFDSTUK 3 THEORETISCH KADER: STRATEGIE, DOELEN EN FACILITAIRE CONCEPTEN

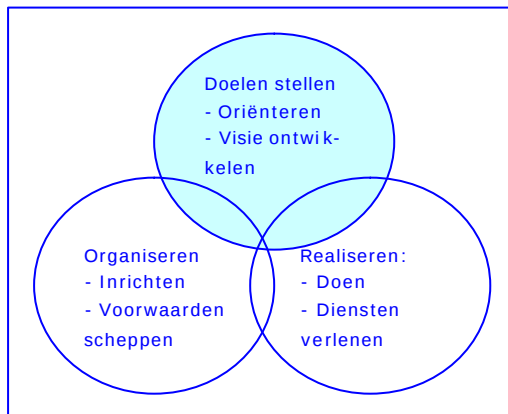
In dit hoofdstuk worden de onderwerpen uit de subprobleemstelling welke in hoofdstuk twee zijn opgesomd theoretisch uitgewerkt. Er worden standaardoplossingen en definities gegeven waarover in de literatuur wordt geschreven.

Vanaf hoofdstuk drie tot en met hoofdstuk zes wordt er gewerkt met het DOR-model.¹⁰ Dit model heb ik gekozen, omdat het drie duidelijke stappen bevat welke een leidraad geven bij het inrichten van een organisatiestrategie (zie afbeelding 3). Op basis van dit model wordt het rapport verder ingericht. De componenten uit het DOR-model kunnen worden vertaald met:

- Doelen stellen - > richten
- Organiseren - > inrichten
- Realiseren - > verrichten

Het theoretische kader dat is ontstaan na het uitvoeren van een literatuurstudie omvat handvatten om in hoofdstuk vier toe te passen op de organisatie van SMN.

§ 3.1 Doelen stellen en visie ontwikkelen



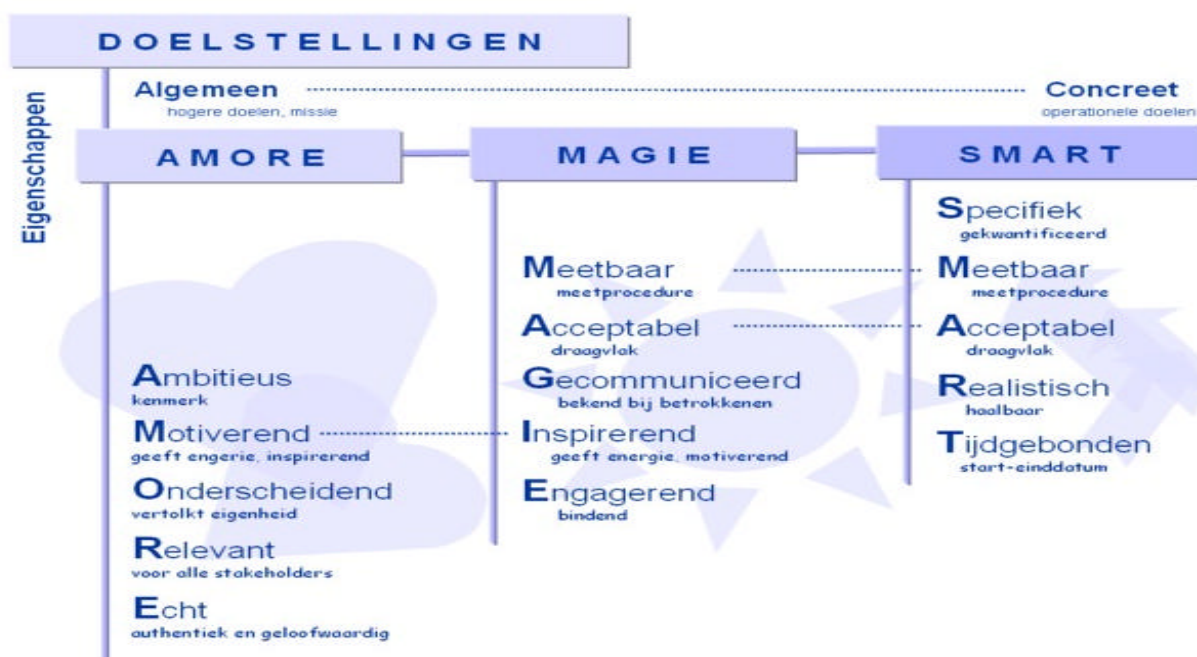
Afbeelding 3: DOR-model Bron: Weggeman e.a., 1997 in G.W.A. Maas & J.W. Pleunis, 2006

In veel literatuur wordt onderscheid gemaakt in soorten doelen of doelstellingen. We kunnen de volgende doelen onderscheiden; ER-doelen (beter, goedkoper, sneller), SMART-doelen, MAGIE-doelen of AMORE-doelen. Een doelstelling in de managementcontext is veelal een resultaat (=kwaliteitseigenschap) van het 'systeem' organisatie. De bekendste zijn: beter (effectiever), goedkoper (efficiënter) en sneller (optimale logistiek). Een veel gemaakte fout is om bij de acroniem SMART, MAGIE, AMORE ook te spreken van soorten doelen. Het zijn geen soorten doelen, maar eigenschappen van doelen. Eigenschappen die veelal bij organisatiedoelen van belang zijn. Zo worden de AMORE-eigenschappen vaak gebruikt bij het opstellen van een visie, de MAGIE-eigenschappen bij de vertaling naar meer strategische/tactisch doelen en de SMART-eigenschappen tenslotte om de doelstellingen echt concreet en uitvoerbaar te krijgen.¹¹ In dit rapport zullen de AMORE eigenschappen worden gebruikt voor het opstellen van de missie en de visie, de MAGIE eigenschappen worden gebruikt bij het opstellen van de doelstellingen. In afbeelding 4 worden de verschillende eigenschappen weergegeven. In de bijlage staan de eigenschappen van AMORE en MAGIE doelen nader toegelicht.¹²

¹⁰ Maas, G.W.A. & Pleunis, J.W.: Facility Management

¹¹ Peters, T. & Waterman jr., R.H.: Excellente ondernemingen

¹² Zie bijlage 3



Afbeelding 4: Eigenschappen van doelstellingen¹³

Zoals beschreven in hoofdstuk twee moet er voor SMN een strategie worden ontwikkeld voor het opzetten van facility management. Naast de strategische keuzes die worden gemaakt binnen het primaire proces, de postbezorging, moeten er voor de secundaire processen zoals facility management ook strategische keuzes worden gemaakt. Deze moeten nauw aansluiten bij de strategie van het primaire proces; de 'core-business.' De essentie van een strategie voor facility management is dat zij geen bestaansrecht heeft wanneer zij geen toegevoegde waarde levert aan de organisatie waarvan zij deel uitmaakt. Door strategie te bepalen wordt de marsroute uitgezet voor de komende jaren.

Strategie omvat de strategische besturing van een organisatie. Daarin gaat het om een planmatig uitgewerkte lange termijn toekomstvisie van de organisatie op een termijn van 3 tot 5 jaar. In dit rapport wordt uiteindelijk een termijn aangehouden die reikt tot en met 2010. In dit tijdsbestek zullen strategische doelen moeten worden bereikt om facility management binnen SMN professioneel neer te zetten en te kunnen waarborgen.

Een strategie heeft de volgende kenmerken:¹⁴

- Missie en visie vormen het fundament van een strategie. Missie en visie beschrijven de identiteit van een organisatie, de bestaansredenen en een globaal toekomstbeeld.
- Een strategie concretiseert dit toekomstbeeld in termen van doelstellingen die in de gewenste situatie bereikt moeten zijn.
- Scenario's of maatregelen beschrijven volgens het pad waarmee de gewenste situatie bereikt kan worden.

Deze punten met betrekking tot de strategie voor facility management binnen SMN zullen in de volgende hoofdstukken worden uitgewerkt.

Een strategie gaat in essentie om de vraag, hoe de organisatie extern waarde wil toevoegen aan zijn omgeving en zich intern moet ontwikkelen om dat mogelijk te maken. Om die vraag te kunnen beantwoorden wordt vaak een extern en een intern analysetraject uitgevoerd. Het externe analysetraject (outside-in) onderzoekt kansen en bedreigingen door analyse van de omgeving, de markt, de klanten, de leveranciers en de bedrijfskolom waarin de organisatie zich bevindt. Het interne analysetraject (inside-out) onderzoekt sterktes en zwaktes van de

¹³ www.123management.nl/0/070_methode/a720_methode_06_doelen.html

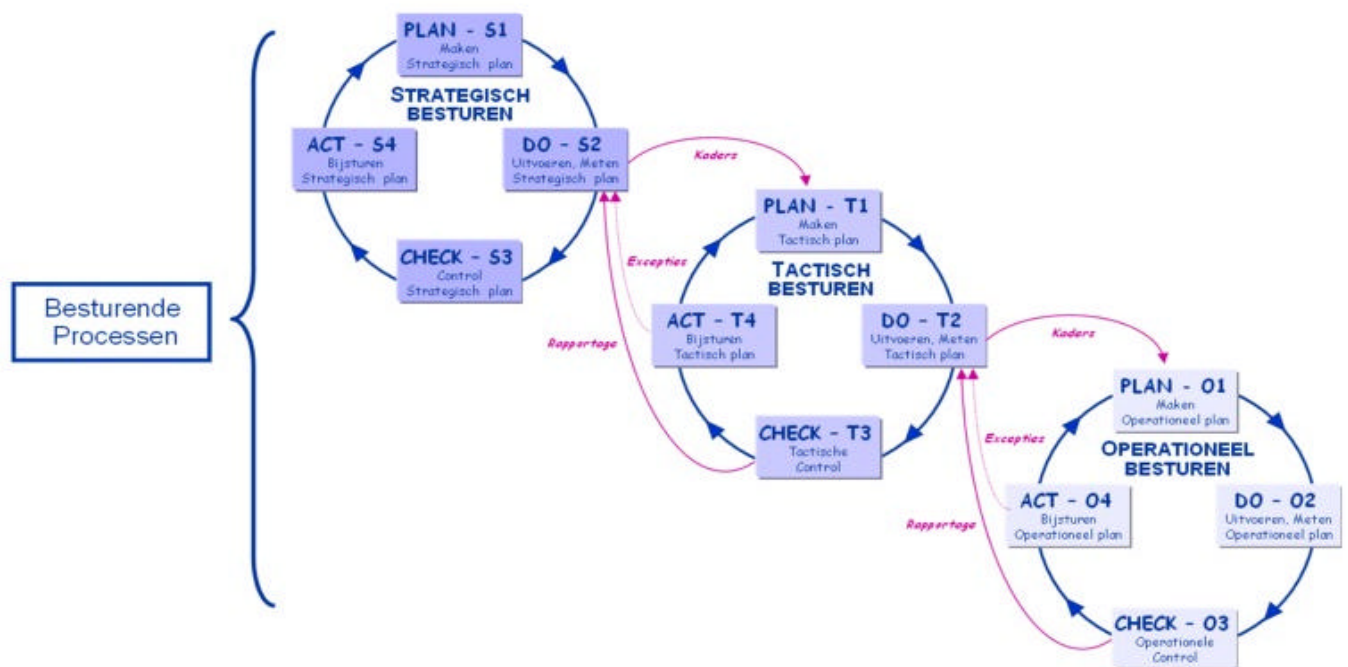
¹⁴ Kaplan, R.S. & Norton, D.P.: Focus op strategie.

managementbouwstenen mensen, middelen, structuur en cultuur. Cruciaal is de synthese waarbij de analysegegevens omgezet worden in concrete doelstellingen en scenario's of maatregelen.¹⁵

In het geval van een facilitair beleidsplan beschouwen we de facilitaire organisatie als interne organisatie (zie ESH-model¹⁶). en de omgeving van de moederorganisatie, waarvoor de strategie wordt ontwikkeld als de externe organisatie. Voor de strategie van facility management kan ook de moederorganisatie zelf als externe organisatie (van de facilitaire organisatie) worden gezien. Het is echter belangrijk om bewust te zijn van de omgeving waarin het moederbedrijf, SMN, zich begeeft (zie Porter 5-krachtermodel¹⁷). Het interne onderzoek richt zich op de nieuw te ontwikkelen facilitaire organisatie. Hierbij rekening houdend met de gegeven managementbouwstenen.

Strategieontwikkeling en strategie-implementatie zijn geen eenmalige activiteiten. Zij zijn verankerd in de besturende processen van een organisatie. De besturing vindt plaats op verschillende niveaus. De strategie wordt bepaald op het strategische besturingsniveau. De globale uitgangspunten over de lange termijn koers van de organisatie zijn kaderstellend voor de lagere tactische en operationele besturingsniveaus. Op deze niveaus wordt de strategie verder verfijnd en concreet gemaakt.

Het strategische besturingsproces geeft de 'strategie-kaders' in de vorm van een plan aan lagere besturingsniveaus door. Deze besturingsniveaus rapporteren op hun beurt terug over de voortgang en eventuele afwijkingen. In afbeelding 5 zien we de geschakelde opbouw van de besturingsprocessen.



Afbeelding 5: geschakelde opbouw van de besturende processen¹⁸

Elk besturingsproces heeft de opbouw van een regelkring of PDCA-cirkel: doelen stellen (plan), uitvoeren (do), voortgang bepalen (check) en bijsturen (act) (deming-cirkel). In de planning- en controlcyclus, zoals deze besturingsystematiek heet, staan plannen en rapportage centraal. De strategische besturing draait letterlijk om het bedrijfsplan, ook wel beleids-

¹⁵ www.123management.nl

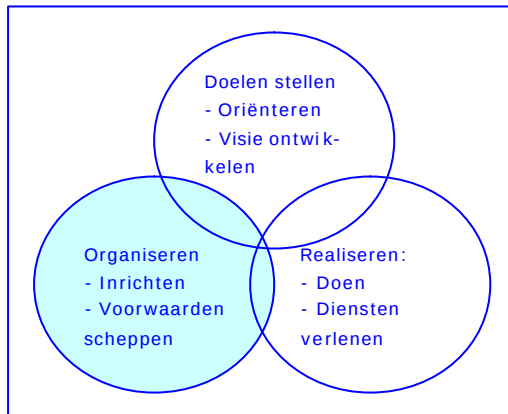
¹⁶ Zie bijlage 4

¹⁷ Zie bijlage 5

¹⁸ Bron: www.123management.nl/0/010_strategie/a100_strategie.html

plan of businessplan genoemd. De tactische besturingslaag werkt met diverse meerjarenplannen en de operationele besturingslaag kent een veelheid aan uitvoeringsplannen op jaar, maand, kwartaal en wekelijkse basis.

§ 3.2 Organiseren van facility management



Deze paragraaf is gericht op het maken van keuzen bij het inrichten van facility management. Zo wordt omschreven op welke niveaus facility management kan worden uitgeoefend, hoe de relatie met facility management tot een organisatiestructuur staat, welke rol facility management kan aannemen en welke focus (waardepropositie) facility management kan hebben.

§ 3.2.1 Niveaus voor facility management

Facility management kan op verschillende niveaus worden uitgeoefend. In afbeelding 6 worden de verschillende fases met daarbij de karakteristieke kenmerken weergegeven bij de groei van facility management binnen organisaties. Dit model speelt een belangrijke rol bij het bepalen voor de gewenste situatie voor SMN.

Fac. Org.	loose fit	ticht fit geïntegreerde stafafdeling	elastic fit service-organisatie	concurrerende service-organisatie	profit center
Kenmerken					
plaats in de organisatie (FM)	versnipperde fac. afdeling in de organisatie	door manager (staf) aangestuurde fac. organisatie	tactisch/strategisch adviserend aan directie	strategisch; onderdeel van directie	strategisch FM, naast primair proces
strategie	wat organisatie verlangt/eist	wat organisatie wenst en verantwoord is	waar behoefte aan is	wat toegevoegde waarde heeft (kern-taak)	stimulerend, zelfstandige strategie
Management stijl	probleemgericht	productgericht	procesgericht	integraal gericht	integraal en ondernemend
structuur	ondergeschikt en volgend/ onduidelijke bevoegdheden	onderdeel van grotere kostenplaats/minimalisering kosten	eigen kostenplaats/ resultaat verantwoordelijk (beheersing)	zelfstandige bedrijfseenheid/ volledig resultaat verantwoordelijk	profit center/volledig resultaat verantwoordelijk
cultuur	taak georiënteerd	functie georiënteerd	klant georiënteerd	marktgeoriënteerd	commerciële dienstverlening
systemen	minimaal	losse (deel) systemen	koppelingen tussen (deel) systemen	integratie FM-systemen	gekoppelde (deel)systemen
personeel	enige vak-kennis/lbo/mbo	lbo/mbo/hbo	proces en klant-kennis/mbo/hbo/universitair	bedrijfseconomische kennis/hbo/universitair	commercieel/hbo/universitair
faciliteit (huisvesting)	huisvesting instandhouden	huisvesting standaardiseren	huisvestings-alternatieven ontwikkelen (diversificatie)	strategisch huisvestingsbeleid, conceptontwikkeling	strategisch, formule ontwikkeling

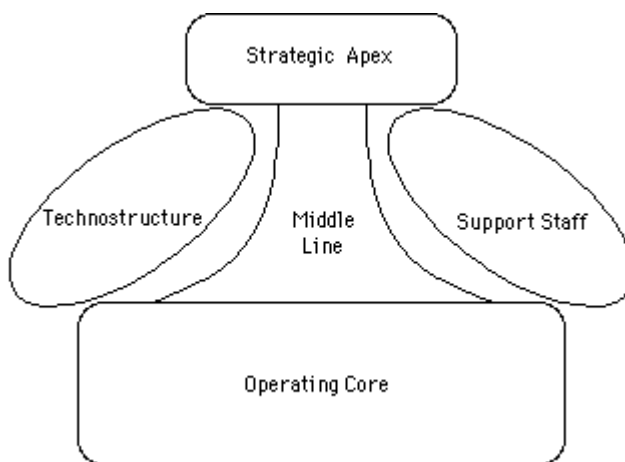
Afbeelding 6: Bron: Becker, F., The total workplace, Reinhold, 1990

Door zelf dit model in te vullen voor de organisatie van de facilitaire taken ontstaat een mogelijkheid tot een snelle typering, een typologie van de ondersteunende organisatie, die kan helpen bij het vastleggen van de beginsituatie en de uitdaging voor ontwikkeling. Dit wordt besproken in hoofdstuk vier.

§ 3.2.2 Facility management concepten in relatie tot de organisatiestructuur

De ontwikkeling van facility management en de facilitaire organisatie hangt nauw samen met de ontwikkeling van organisaties. Het is belangrijk om de plaats van facility management in de organisatie goed te bepalen. Dit is namelijk in hoge mate bepalend voor de manier waarop facility management in een organisatie wordt bedreven. In deze paragraaf worden de verschillende vormen van facility management gerelateerd aan de diverse organisatiestructuren. Daarbij wordt uitgegaan van de organisatiestructuren zoals Henry Mintzberg die beschrijft.¹⁹

De structuren die Mintzberg onderscheidt, zijn een beschrijving van de daadwerkelijk structurering van een organisatie. Het zijn geen ideaalbeelden. Vanzelfsprekend is deze indeling niet zonder meer van toepassing op elke organisatie, maar ze is wel zeer bruikbaar om de verschillen tussen organisaties en de daaraan gerelateerde vormen van facility management duidelijk te maken. In hoofdstuk vier wordt de meest vergelijkbare organisatie structuur gedetailleerd verder beschreven. Hierbij moet wel in acht worden genomen dat het zelden voorkomt dat een theoretische kader één op één kan worden overgenomen in de praktijk. Iedere situatie schetst unieke uitgangspunten. De basis van de structuren is een onderverdeling in een strategische top, een middenlinie, een operationele kern, een technostrucuur en een ondersteunende staf. (zie afbeelding 7)



Afbeelding 7: Basisstructuur Mintzberg

Mintzberg omschrijft in zijn boek de volgende vijf organisaties:

- Simpele structuur,
- Machine bureaucratie,
- Professionele bureaucratie,
- Adhocratie en de
- Divisiestructuur.²⁰

De organisatie van SMN heeft een enkelvoudig primair proces, namelijk het bezorgen van post. De strategische top stuurt vrijwel direct mensen aan en opereert dus in een vrij platte structuur. De organisatie van SMN heeft geen uitgebreide technostrucuur en is dus te typeren als simpele structuur. In de paragraaf wordt daarom alleen facility management in relatie tot een simpele structuur besproken. De overige relaties zijn terug te vinden in de bijlage.²¹

Facility management in relatie tot een simpele structuur

¹⁹ Mintzberg, H.: Organisatiestructuren

²⁰ Zie bijlage 6

²¹ Zie bijlage 7

Bij een organisatie met een simpele structuur is het facility management niet of nauwelijks uitgewerkt. De strategische top delegeert wel enige verantwoordelijkheden aan het tweede echelon, maar dit zijn meestal alleen de essentiële beheersfuncties. Facility management wordt in het algemeen niet als zodanig uitgebouwd. Dit geldt zowel voor pioniersorganisaties als voor grote organisaties met een simpele structuur.

De uitdaging van de facility manager in een organisatie met een simpele structuur ligt daarin dat facility management een eigen plaats krijgt binnen de organisatie. Pas nadat facility management erkenning heeft als waardevolle, zelfstandige functie binnen de organisatie, kan er gewerkt worden aan de professionalisering van de dienstverlening die deze functie biedt.

§ 3.2.3 Rollen van de facilitaire organisatie

Een facilitaire organisatie kan verschillende rollen hebben. Het is van groot belang dat zowel de facilitaire organisaties zelf als haar omgeving (klanten, directie) goed op de hoogte is van de rol die de facilitaire organisatie heeft en dat de rollen door alle partijen hetzelfde gezien worden. Dit om te voorkomen dat er misverstanden ontstaan over de taken en verantwoordelijkheden van de facilitaire organisatie. In tegenstelling tot de vorige paragraaf zijn deze rollen geen ideaalbeelden. In werkelijkheid is het vaak niet mogelijk de rollen strak te scheiden en komen de rollen in combinatie voor. Bovendien zal in de praktijk de manier waarop de rollen vormgegeven, verschillen. De keuze op welke rol men het accent wenst te leggen bepaalt in belangrijke mate het karakter van de facilitaire organisatie.²²

De rol die bij de situatie van SMN het beste aansluit laat zich kenmerken als die van: beheerder van faciliteiten. De kenmerken hiervan staan hieronder verder uitgewerkt. In hoofdstuk vier zal dieper ingegaan worden op het feit waarom deze rol het beste aansluit bij de organisatie van SMN.

De facilitaire organisatie als beheerder van faciliteiten:

Hier ligt het accent van de facilitaire organisatie op het professioneel en bedrijfseconomisch managen van de facilitaire organisatie en worden operationele activiteiten uitbesteed aan derden met wie een zakelijke relatie wordt onderhouden. De gedachte achter het optimaal uitbesteden is dat de beheerorganisatie meer tijd vrij kan maken voor strategisch/tactische vraagstukken wanneer de verantwoordelijkheid voor de operationele uitvoering is uitbesteed aan derden. De facilitaire beheersorganisatie is integraal verantwoordelijk voor het functioneren van de facilitaire ondersteuning. Naast de strategische plannenmakerij zal daarom veel aandacht worden besteed aan de aansturing van de contracten met externe facilitaire dienstverleners. Het aantal medewerkers van de beheersorganisatie is uiteraard aanzienlijk lager dan dat van de facilitaire organisatie als uitvoerder.

Andere rollen die een facilitaire organisatie kan aannemen zijn:

De facilitaire organisatie als adviseur:

de facilitaire organisatie als makelaar:

de facilitaire organisatie als uitvoerder.

De kenmerken hiervan zijn opgenomen in de bijlage.²³

§ 3.2.4 Focus (waardepropositie)

Een organisatie kan kiezen tussen de volgende drie oriëntaties²⁴ (zie afbeelding 8):

Operational excellence: Voordeliger dan anderen producten voortbrengen en diensten verlenen, efficiency, lage prijs, hoge betrouwbaarheid; de prijs-kwaliteitverhouding is optimaal.

Customer intimacy: meer en beter dan anderen klanten bedienen; op de klant afgestemde producten en diensten, expertadvies, flexibiliteit, er wordt mede gekocht om het vertrouwen, de relatie.

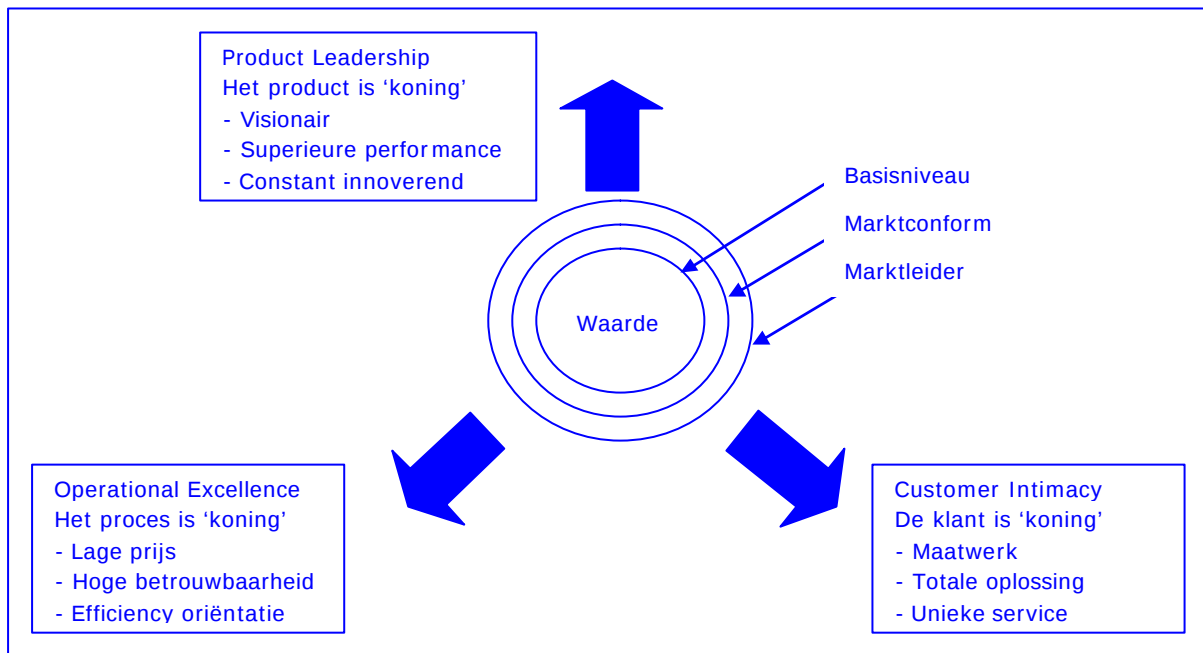
Product leadership: als eerste nieuwe producten uitbrengen en afzetten; superieure producten en /of service, het leveren van het superieure product of dienst met de nieuwste technologie.

²² Maas, G.W.A. & Pleunis, J.W.: Facility Management

²³ Zie bijlage 8

²⁴ Jong, B. de & Niesten, H.: De besturing van facilitaire organisaties

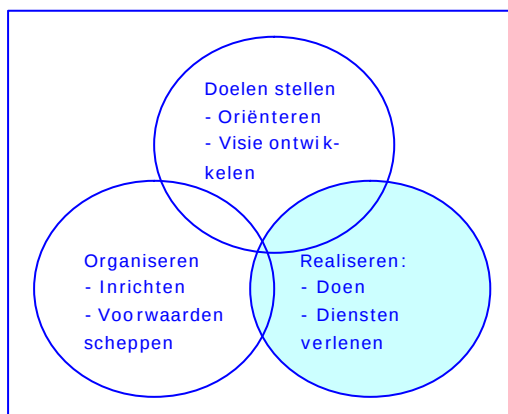
Bij het kiezen van een focus (oftewel: waardepropositie) stelt facility management zichzelf de vraag op welke manier ze waarde toe willen voegen aan de totale organisatie. Bij de drie oriëntaties is aangegeven wat de onderscheidende kenmerken zijn gezien vanuit de klant en gezien vanuit het interne perspectief. Kiezen voor een bepaalde oriëntatie betekent overigens niet dat de andere twee assen verwaarloosd kunnen worden. Op elke as bestaat een minimum drempel. Wordt deze niet gehaald, dan schiet de betreffende organisatie tekort en zal zij klachten ontvangen omdat haar totale aanbod op bepaalde aspecten onder de maat blijft.



Afbeelding 8: Waardepropositie. Bron: Treacy & Wiersma, De discipline van marktleiders, Scriptum, 1995

In hoofdstuk vier zal voor de organisatie van SMN op basis van de bovenstaande twee paragrafen keuzen gemaakt moeten worden.

§ 3.3 Realiseren



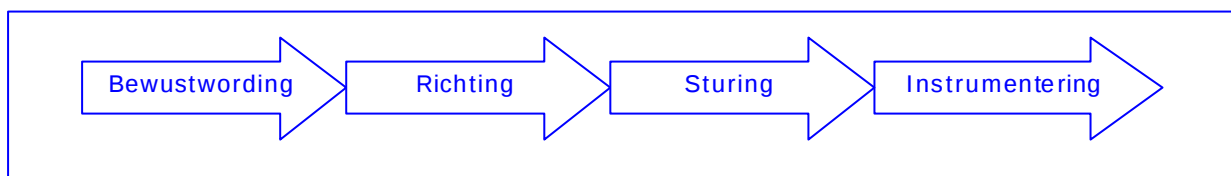
Hebben we het in paragraaf 3.1 gehad over hoe doelen meetbaar gemaakt kunnen worden, in deze paragraaf maak ik duidelijk hoe doelstellingen gerealiseerd kunnen worden. In hoofdstuk vijf worden op basis van performance management sturing gegeven aan de gestelde doelstellingen. Het biedt hiermee handvatten voor de realisering van deze doelstellingen.

Performance management is een besturingsconcept dat de nadruk legt op de sturing vanuit de visie dat er een balans moet zijn tussen de verschillende actoren, te weten; financieel perspectief, klant perspectief, operationeel perspectief en medewerkers perspectief. Binnen per-

formance management wordt vanuit verschillende invalshoeken gekeken naar de doelstellingen, waarbij de onderlinge en evenwichtige samenhang centraal staat. Vanuit de doelstellingen moeten kritische succesfactoren worden benoemd, die aangeven aan welke criteria moet worden voldaan om de doelen te halen. Hieruit moeten prestatie-indicatoren worden afgeleid welke ten grondslag liggen aan de voortgangscntrole en de managementrapportage.

De toegevoegde waarde van performance management zit in het balanceren van de vier genoemde invalshoeken waarnaar wordt gekeken om grip te krijgen op de bedrijfsprestaties. Door het balanceren van de verschillende invalshoeken wordt voorkomen dat het accent te nadrukkelijk op één invalshoek komt te liggen, hetgeen onvermijdelijk zou betekenen dat aan de andere invalshoeken te weinig aandacht wordt besteed. Die onbalans zou er toe kunnen leiden dat te laat wordt gesignaleerd dat er wat mis zou kunnen gaan, bezien vanuit de andere invalshoeken. Een te nadrukkelijke financiële sturing zal onvermijdelijk gevolgen hebben voor het perspectief van de klant en de medewerker.

In totaal bestaat de invoering van performance management uit vier fasen (zie afbeelding 9).



Afbeelding 9: Invoeringsproces van performance management

Bewustwording: de eerste fase vereist een bewustwordingsproces. Het resultaat van deze fase is dat men onderkent dat men geen of onvoldoende grip heeft op de toekomst. Eerder in dit hoofdstuk is al beschreven dat het management van SMN zich bewust is geworden van de komende veranderingen in de organisatie, ingegeven door interne en externe factoren, en het feit dat men als facilitaire organisatie onvoldoende is voorbereid om deze veranderingen te bewerkstelligen.

Richting: in deze fase, welke wordt behandeld in hoofdstuk vier, worden missie, visie en doelstellingen bepaald. Het resultaat van deze fase is dat er onderling consistente en concrete doelen zijn geformuleerd, alsmede kritische succesfactoren die de mate van doelrealisatie aangeven.

Sturing: in deze fase wordt de wijze van sturing zodanig vormgegeven dat de structurele voorwaarden voor het bereiken van het einddoel aanwezig zijn. In het volgende hoofdstuk wordt de sturing van facility management ook bepaald. Het bepalen van de sturing gebeurt op twee fronten: signaleren bestaande bestuurlijke problemen en herijken van de besturingsfilosofie. Het signaleren van de bestuurlijke problemen is gebaseerd op de structuur van het facility management, het herijken van de besturingsfilosofie bepaalt waarop gestuurd gaat worden. De sturing wordt, op basis van de literatuur uit dit hoofdstuk, bepaald in hoofdstuk vier.

Instrumentering: in deze fase wordt concreet invulling gegeven aan het begrip performance management binnen de facilitaire organisatie. Voor elke kritische succesfactor moeten prestatie-indicatoren worden bepaald en vanuit de vier eerder genoemde perspectieven met elkaar in balans worden gebracht. Het resultaat is een overzichtelijk en dus beheersbaar overzicht van kritische succesfactoren en daarvan afgeleide prestatie-indicatoren. Dit overzicht wordt ook wel het performance dashboard genoemd. In hoofdstuk vijf worden de instrumenten behandeld welke facility management binnen SMN een professionele basis moeten geven. Op basis van het performance dashboard wordt dan ook sturing gegeven aan de doelstellingen die in hoofdstuk vier worden behandeld.

§ 3.4 Samenvatting

Voor het stellen van doelen is het belangrijk om deze te toetsen op bepaalde eigenschappen. Deze zijn geformuleerd in AMORE, MAGIE en SMART. Het organiseren van facility manage-

ment binnen een organisatie bestaat uit een paar delen. Hiervoor is het DOR-model opgesteld. Dit model biedt handvatten waarlangs een strategie kan worden opgesteld, te weten:

- Doelen stellen,
- Organiseren en
- Realiseren.

Voor het organiseren (inrichten) van facility management zijn de volgende zaken van belang:

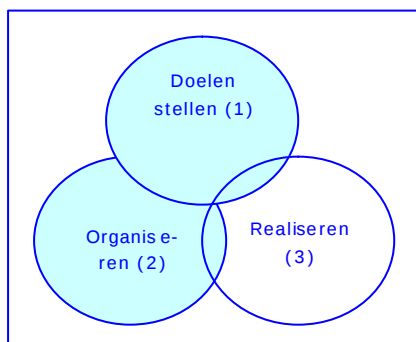
- Op welk niveau moet facility management worden uitgevoerd,
- Welke organisatiestructuur heeft de organisatie en hoe staat facility management hierin gepositioneerd,
- Welke rol moet facility management aannemen binnen de organisatie en
- Welke focus moet facility management hebben bij het uitvoeren van haar taken.

Ten slotte moeten de doelstellingen binnen de gestelde kaders worden gerealiseerd. Hiervoor wordt performance management gebruikt. Dit management model biedt handvatten om doelstellingen in de praktijk aan te kunnen sturen en waar te maken.

HOOFDSTUK 4 FACILITY MANAGEMENT IN PERSPECTIEF VAN SELEKT MAIL NEDERLAND

In hoofdstuk drie is een theoretisch kader geschetst voor het schrijven van een strategie, het stellen van doelen en het plaatsen van een facilitaire organisatie in een bepaalde organisatiestructuur. In dit hoofdstuk wordt het theoretische kader toegepast binnen SMN. Hieruit zal een strategisch facilitair beleid vloeien, worden doelen gesteld en kaders geschetst waarbinnen deze doelen gerealiseerd kunnen worden. Zoals reeds aangegeven in hoofdstuk drie is de kern daarbij dat generieke 'recepten' niet mogelijk zijn en dat iedere situatie altijd unieke elementen heeft en als zodanig op zichzelf geanalyseerd en gediagnosticeerd moet worden. Het theoretisch kader, ontleend aan de contingentiebenadering in de organisatiekunde, is uiteraard wel de basis voor een goed onderbouwd praktisch gericht advies.

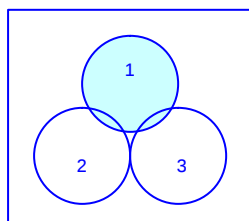
In hoofdstuk vier worden de eerste twee stappen van het DOR-model uitgewerkt. Na een oriëntatie op de huidige en gewenste situatie worden de doelen (richten) voor facility management gesteld. Daarna komt het organiseren (inrichten) van facility management bij SMN aan de orde. Hierbij wordt besproken welke taken en verantwoordelijkheden de functie facility management toebedeeld krijgt, waar de focus op komt te liggen en hoe de structuur van facility management binnen SMN eruit gaat zien.



In hoofdstuk vijf wordt verder in gegaan op het realiseren (verrichten) van de doelstellingen. Verder wordt hoofdstuk vijf vormgegeven door performance management, zoals besproken in hoofdstuk drie.

Een deel van de informatie in dit hoofdstuk is te herleiden uit interviews met werknemers van SMN. In de volgende paragrafen wordt hier niet meer specifiek naar verwezen. De gegeven informatie kan worden teruggevonden in de interviewverslagen²⁵ en hoeft niet in twijfel te worden getrokken bij het ontbreken van voetnoten. Wel zijn in dit rapport enkele citaten uit de gesprekken opgenomen.

§ 4.1 Oriëntatie op facility management bij Selekt Mail Nederland



Deze paragraaf wordt benut voor een oriëntatie op de huidige organisatie van de facilitaire processen binnen SMN. Ook wordt er een beeld van de huidige situatie geschetst. Dit wordt mede bepaald door het groeimodel wat is gepresenteerd in hoofdstuk drie.

²⁵ Zie bijlage 9

Huidige situatie

Momenteel liggen de facilitaire verantwoordelijkheden versnipperd door de organisatie van SMN. Er is geen sprake van facilitair beleid. We kunnen hier spreken van een 'loose-fit' organisatie. Voor veel facilitaire activiteiten voelt niemand zich verantwoordelijk.

"Er waren bijvoorbeeld problemen met de bereikbaarheid met de telefooncentrale. Pas toen het probleem te groot werd kwam er een oplossing. Zulke faciliteiten moeten goed gemanaged worden, zodat er een meerwaarde ontstaat voor het primaire proces. Risico is nu groter dat er dingen niet goed geregeld worden, deze risico's moeten worden uitgesloten of geminimaliseerd"

Bron: Fransien Meijer, directie adviseur. 12/02/2007

In de steeds groter wordende organisatie is het ook makkelijker om je te 'verstoppen' en verantwoordelijkheden door te schuiven naar anderen. Op deze manier blijven klachten en vragen onbeantwoord waardoor dit het primaire proces kan frustreren. Verschillende mensen houden zich bezig met taken waar ze niet het juiste functieprofiel voor bezitten. Dit gaat ten koste van de kwaliteit.

Bij klachten over faciliteiten worden mensen van het kastje naar de muur gestuurd. Vragen worden niet opgepakt of het duurt lang voordat ze afgehandeld zijn. Het is niet duidelijk waar je met dergelijke vragen moet aankloppen.

Bron: Michel van den Bosch, manager Finance & Control. 15/12/2006

Momenteel laat de grootte van de organisatie het nog net toe om de facilitaire verantwoordelijkheden versnipperd en ongecoördineerd in de organisatie te laten. Door de continue groei, nu en in de toekomst, is dit niet meer beheersbaar. Hieronder worden de actuele knelpunten opgesomd:

- Binnen de organisatie is de inkooptaak nog niet gecentraliseerd, waardoor meerdere personen inkopen tegen verschillende condities (geen optimaal financieel resultaat),
- Er is geen functieprofiel en dus kennis binnen de organisatie welke facility management centraal en integraal kan uitzetten binnen de organisatie,
- Er zijn geen procedures en/of instructies voor de uit te voeren taken, waardoor fouten in de uitvoering ontstaan,
- Systemen voor uitvoering of ondersteuning van activiteiten ontbreken. Van een integrale benadering is in het geheel geen sprake,
- Problemen met klanten worden incidentmatig opgelost,
- Er is geen sprake van een front-office of een andere vorm van centraal aanspreekpunt voor facilitaire zaken,
- Er is geen strategie gericht op het leveren van toegevoegde waarde voor het primaire proces,
- Momenteel is er vooral sprake van een aanbod gestuurde werkwijze,
- Er is bij gebruikers (klanten) onvoldoende inzicht wat facility management voor hen kan betekenen,
- Facilitaire kosten worden niet (transparant) doorbelast of inzichtelijk gemaakt aan afdelingen.

Gewenste situatie

De gewenste situatie voor SMN is om in 2010 een 'elastic fit - service organisatie' te bereiken. Dit is in de werkgroep facility management besproken en vast gesteld. Om te beschrijven hoe dit in de toekomst bereikt kan worden moet er een beleidsplan komen waarin staat wat de focus van facility management is en hoe het facility management ingericht kan worden.

'Er moet gekeken worden naar besparende mogelijkheden wanneer FM wordt ingevoerd. Er wordt nu niet gekeken naar kwaliteit-prijs verhoudingen bij het aanbesteden van schoonmaak, kantoorartikelen en kopieermachines.'

Bron: John Kuiper, algemeen directeur SMN. 15/12/2006

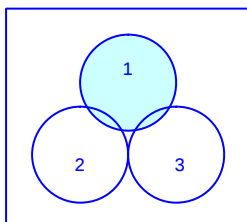
Verder moeten de taken en verantwoordelijkheden van facility management duidelijk zijn, veel facilitaire taken en verantwoordelijkheden moeten gebundeld worden. Hiervoor moeten er meerdere instrumenten worden geïmplementeerd om ten eerste het proces optimaal te laten functioneren, ten tweede de klanten binnen SMN beter te bedienen en ten derde professioneel facility management in de toekomst te kunnen waarborgen. SMN wenst één aanspreekpunt voor facilitaire zaken en ziet de afdeling het liefst uit een minimaal aantal medewerkers komen te bestaan.

'Duidelijkheid, wat bieden ze en wat valt eronder. Welke vragen kan je er kwijt? Erkenning van de faciliteiten en beleid hoe we dit gaan managen. Duidelijke externe uitstraling. Door activiteiten weg te nemen bij mensen die hier niet voor opgeleid zijn kunnen zij zich weer volledig richten op hun primaire activiteiten. FM zal een stafafdeling moeten worden. FM valt nu in de scope van financiën. Het lijkt me verstandig om FM hier ook te houden.'

Bron: Fransien Meijer, directie adviseur. 12/02/2007

Voor dit alles is het gewenst dat rond de zomermaanden van 2007 een Manager Facilitaire Zaken (vervolgens in dit rapport: Manager FZ) wordt aangesteld binnen SMN. Hierna is het de bedoeling dat facility management met een doorlooptijd van drie en een half jaar mee groeit met de organisatie en een professionele, betrouwbare en betrokken uitstraling krijgt.

§ 4.2 Visie, missie en doelstellingen



De visie en missie geven de richting aan van facility management voor SMN binnen de context waarin ze functioneert. De visie omschrijft de essentie van het bestaan facility management over de lange termijn. De visie legitimeert de bedrijfsactiviteiten. Een visie behoort een duidelijk standpunt te verwoorden dat de organisatie uitdraagt als basis voor de missie en doelen.

Een missie omschrijft hoe facility management aankijkt tegen het eigen functioneren in toekomstige periode (vaak 4-5 jaar). De missie omschrijft de markt en het specifieke taakveld waarin wordt geopereerd. Zij geeft aan welke ontwikkelingen de organisatie allemaal op zich af ziet komen en welke spelers daar dan actief in zijn.

Als laatste worden de doelstellingen omschreven voor de facility management. Deze zijn tot stand gekomen door na het formuleren van deze doelstellingen presentaties te geven aan enkele MT-leden van SMN en de werkgroep facility management. Verder zijn de doelen getoetst op toepasbaarheid, toerekenbaarheid en toekomstvastheid. De doelen zijn daarmee ambitieuze en haalbare bakens waarop facility management in toekomst kan koersen. Nadat ik de missie, kernwaarden en cultuur binnen SMN heb doorlicht zijn de volgende visie en missie voor facility management ontstaan:

Visie:

Facility Management wil zonder twijfel een toegevoegde functie zijn binnen Selekt Mail Nederland. Deze positie verkrijgen we door kostenefficiënte, effectieve en transparante oplossingen te leveren voor alle facilitaire producten en diensten.

Missie:

Binnen Selekt Mail Nederland moet facility management een vanzelfsprekend aanspreekpunt zijn voor de gehele organisatie. Alle medewerkers van Selekt Mail Nederland weten waar facility management voor staat, welke producten en diensten geleverd worden en krijgen snel en

duidelijk antwoord op al hun vragen. Bij alle producten en diensten die worden aangeboden zal de focus liggen op het minimaliseren van kosten tegenover een acceptabele kwaliteit.

Het bestaanrecht van facility management rust in feite op twee principes:

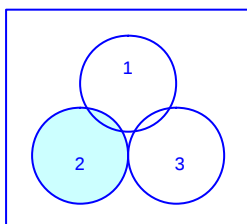
- 'Meerwaarde van Facility Management verankeren binnen Selekt Mail Nederland';
- 'Manager FZ moet door besparingen op facilitaire kosten bijdragen aan de totale kostenefficiëntie binnen Selekt Mail Nederland.'

Hoofddoel van facility management is om te groeien naar een 'elastic fit' service organisatie en zich te bewijzen doormiddel van de twee principes van het bestaansrecht. Om het hoofddoel te bewerkstelligen zijn de volgende subdoelstellingen geformuleerd:

- Alle medewerkers van Selekt Mail Nederland zijn bekend met en werken volgens de kaders van Facility management,
- Facility management moet bijdragen aan de totale kostenefficiëntie van Selekt Mail Nederland door middel van:
 - centralisatie van suppliers,
 - professionaliseren van het inkoopbeleid,
 - optimaliseren van exploitatie- en huisvestingslasten.
- Medewerkers tevredenheid over facilitaire zaken >7,
- Invoering transparant kosten inzicht van facilitaire producten en diensten voor afdelingen,
- Heldere omschrijvingen van facilitaire processen.

Al deze doelstelling zijn getoetst op de MAGIE kenmerken welke staan beschreven in hoofdstuk 3.2.²⁶

§ 4.3 Inrichting van de facilitaire functie



In deze paragraaf worden de inrichting van de facilitaire functie binnen SMN bepaald. Door de kaders duidelijk te formuleren is het zowel voor de organisatie van SMN als voor de nieuwe functie van Manager FZ helder wat er verwacht kan worden. Allereerst worden de taken en verantwoordelijkheden voor facility management opgesomd. In de daarop volgende subparagrafen wordt duidelijk gemaakt hoe facility management gestructureerd kan worden. Hierbij wordt de rol, de plaats in de organisatie en de focus van facility management binnen SMN duidelijk gemaakt.

§ 4.3.1 Taken en verantwoordelijkheden

Deze paragraaf wordt benut om de taken, verantwoordelijkheden en de fysieke inrichting van facility management te beschrijven. De taken en verantwoordelijkheden zijn opgemaakt naar aanleiding van gesprekken, behoeften en reeds belegde taken binnen SMN.

'Er is momenteel grote behoefte aan structuur, het wordt te groot voor een informele organisatie. Het nadeel van de huidige structuur is dat er dingen blijven liggen, hierdoor kan irritatie ontstaan. Mensen zullen blij zijn met de komst van een fm'er. Dit betekent verlichting van de werkzaamheden. Secundaire taken kunnen uit het pakket worden gehaald.'

Bron: John Kuiper, algemeen directeur SMN, 15/12/2006

²⁶ Zie bijlage 10

In onderstaand schema is het takenpakket voor facility management uiteen gezet. Hierbij is weergegeven of dit in eigen beheer (regie) wordt gedaan of wordt uitbesteed (productie). Over de scheiding tussen regie en productie wordt in paragraaf 4.3.2 verder op ingegaan.

Takenpakket	Regie / Productie
Afvalverzameling- en verwerking	Productie
Archief- en document management	Regie
Bedrijfskleding	Regie
Beheren onroerend goed	Productie
Beveiliging	Productie
Bewegwijzering	Productie
Catering / lunchvoorziening	Productie
Contractmanagement	Regie
Facilitair management informatie systeem / intranet	Regie/productie
Facilitair projectmanagement	Regie/productie
Front-office / receptie	Regie
Groenvoorziening	Productie
Incidenteel onderhoud	Regie/productie
Inkoop (facilitair)	Regie
Meubilair	Productie
Producten & Diensten catalogus	Regie
Reprovoorzieningen	Productie
Reserveringen	Regie
Technische installaties	Regie/productie
Telefonie	Regie
Toegangsbeheer	Regie
Schoonmaak	Productie
Sleutelbeheer	Regie
Verzekeringen	Regie
Werkplekvoorzieningen	Regie

Naast het kantoor en het sorteer- en distributiecentrum zijn er ook nog een aantal depots verdeeld door het land. Tien depots zijn hiervan in eigen beheer en 100 zijn in extern beheer. Hier wordt post naartoe gedistribueerd en vanuit deze locaties door heel het land bezorgd. Taken die centraal kunnen worden gecoördineerd, maar decentraal moeten worden uitgevoerd binnen de depots zijn:

- Uitvoeren van klein onderhoud (vervanging lampen e.d.);
- Uitgifte van werkmateriaal (kleding, voertuigen e.d.)
- Onderhouden van een legionella beheersplan;
- Sleutelbeheer;
- Uitvoering geven aan een BHV-plan;
- Voorraadbeheer van kantoorartikelen e.d.;
- Onderhouden van interne beplanting;
- Uitsplitsen van (interne) post;
- Dagelijkse schoonmaak.

Voor de depots van SMN bestaat er een servicedesk voor vragen en aanvragen van artikelen. Deze servicedesk is het aanspreekpunt voor de depots binnen de hoofdlocatie van SMN. Dit zal ook het geval moeten blijven. Eventuele taken die de Manager FZ toebedeeld krijgt zal de betreffende servicedesk intern met hem of haar moeten afhandelen. De depots krijgen hierdoor geen direct contact met het facility management binnen de hoofdlocatie.

Milieu, Arbo en bedrijfshulpverlening zijn over het algemeen ook taken welke in het pakket van facility management horen. Binnen SMN zijn deze verantwoordelijkheden echter goed belegd en hoeven niet bij de Manager FZ worden ondergebracht.

De verantwoordelijkheden liggen op het gebied van:

- meerwaarde bewijzen aan totale organisatie van SMN;
- kostenreductie op facilitaire producten en diensten;
- communicatie met betrekking tot facilitaire producten en diensten;
- interne goederenstromen;
- snelle klachten/vragen afhandeling.

Wanneer we kijken naar de taken en verantwoordelijkheden voor facility management binnen SMN wordt geadviseerd om de volgende functieprofielen binnen de organisatie te creëren:

- Manager FZ

De Manager FZ is verantwoordelijk voor het aanbieden van faciliteiten en voor de operationele, tactische en strategische invulling van het facility management op de in dit rapport genoemde taakgebieden. Daarnaast stuurt hij direct medewerkers aan en onderhoudt contacten met leveranciers over uitbestede diensten. Stelt een (meer)ja(a)renplan samen en bevordert klantgericht werken. De Manager FZ leidt grootschalige trajecten op het gebied van facility management en kan voor afdelingsoverstijgende projecten worden ingezet. Voor de functie is minimaal HBO niveau (bij voorkeur de opleiding Facility Management) en enkele jaren werkervaring vereist. Verdere competenties staan uitgewerkt in het competentieprofiel.²⁷

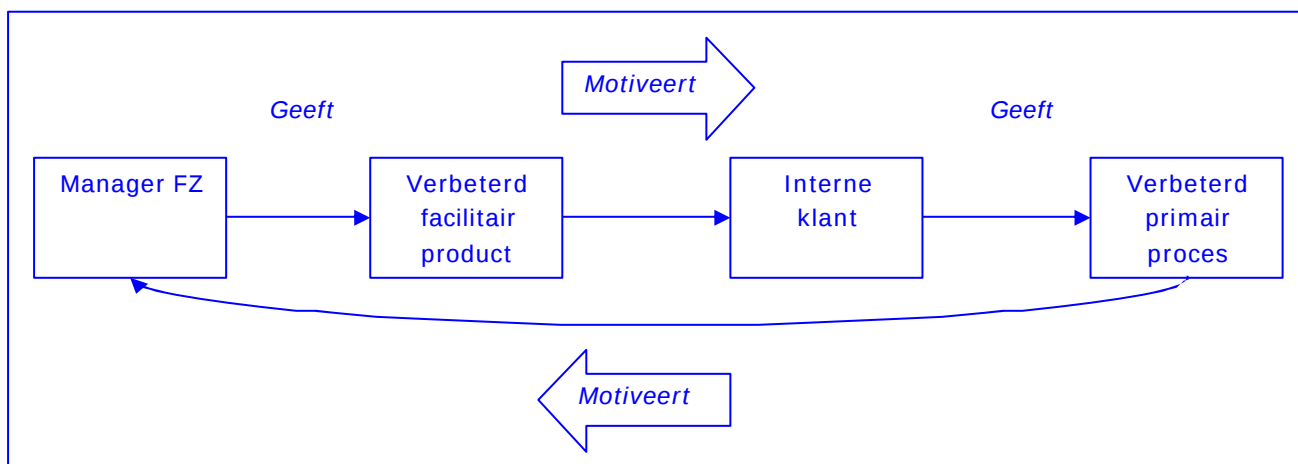
- Technische service

De Technische service, ook wel huismeester genoemd, verzorgt kleine bouwkundige of technische aanpassingen op de locatie. Controleert de uitvoering van onderhoudswerkzaamheden en is verantwoordelijk voor de logistiek van kantoorartikelen e.d. binnen de hoofdlocatie van SMN. Deze technische service kan extern worden ingekocht of ingevuld worden door de huidige bezetting uit het sorteer- en overslagcentrum. Hierover moet nog duidelijkheid komen.

- Front-office

De frontoffice, welke kan bestaan uit de huidige receptie en secretaresse of enkel uit een FMIS (of ander centraal contactpunt), nemen alle vragen, bestellingen op en verzorgen de uitwerking binnen vast te stellen grenzen en informeren de klant hierover.

Door de aanstelling van een Manager FZ binnen SMN is het denkbaar dat hierbij direct een meerwaarde ontstaat voor het primaire proces; dit komt door de zogenaamde kettingreactie welke is vormgegeven in afbeelding 10. Hierin is aangegeven hoe de Manager FZ door een verbeterd facilitair product de medewerkers van SMN (interne klant) kan motiveren. Hierdoor kan het primaire proces verbeterd worden, wat de Manager FZ weer motiveert in zijn werkzaamheden.



Afbeelding 10: Kettingreactie. Bron: Ytsma, W.: De vele gezichten van facility management.

§ 4.3.2 Concept en structuur van de facilitaire functie

Er bestaat niet één beste manier om facility management vorm te geven. Er is geen blauwdruk die van toepassing is op grote en kleine organisaties, op bureaucratieën en adhocratieën, op gedecentraliseerde organisaties en gecentraliseerde organisaties, op zowel een inter-

²⁷ Zie bijlage 11

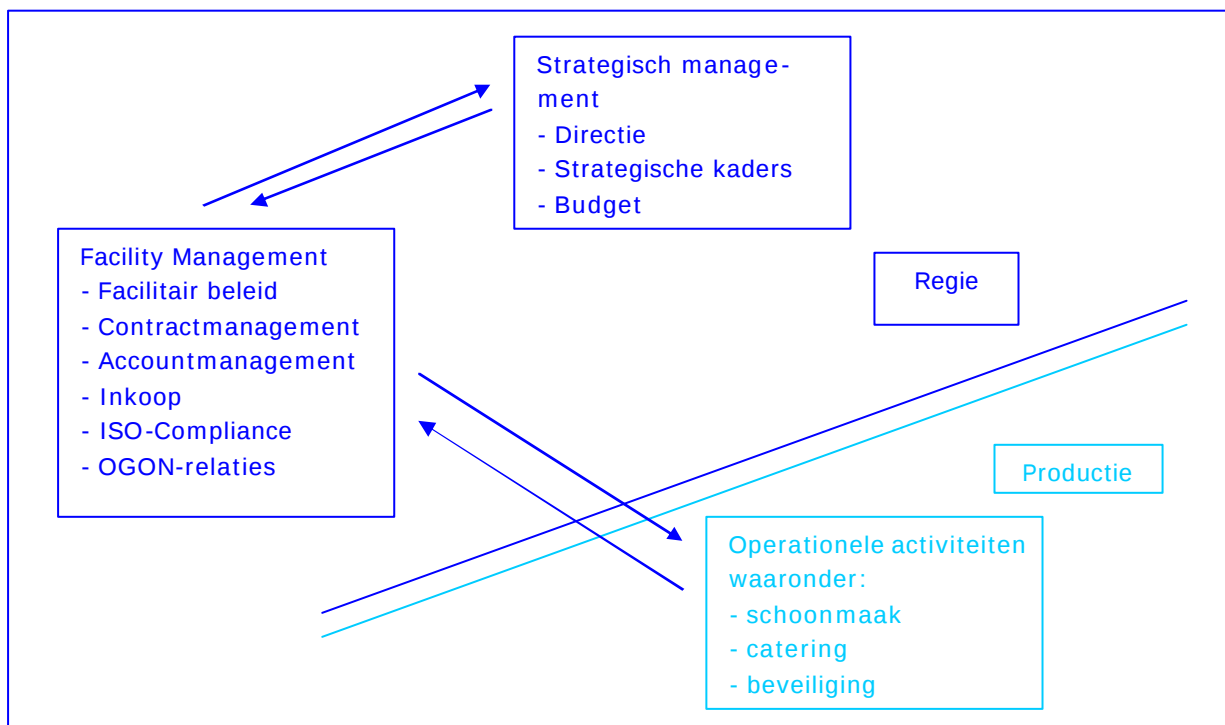
nationaal conglomeraat als een provinciaal advocatenbureau. Verschillende soorten organisaties stellen verschillende eisen aan hun facilitaire organisaties. In deze paragraaf wordt voor SMN de meest aansluitende rol voor facility management binnen de huidige organisatie omschreven. Hierbij zal regelmatig worden terug verwezen naar het vorige hoofdstuk: Strategie, doelen en facilitaire concepten.

Om een facilitair concept te ontwikkelen voor de organisatie van SMN is het van belang om eerst de organisatiestructuur te definiëren. Aan de hand van de vijf organisatiestructuren van Mintzberg, welke in hoofdstuk drie staan beschreven, komt de organisatiestructuur van SMN goed overeen met de simpele structuur. Er is sprake van één primair proces dat niet op een ingewikkelde manier verweven is met andere primaire processen. Een simpele structuur bestaat uit hooguit vijf hiërarchische lagen. Omdat de organisatie een enkelvoudig primair proces kent, is er minder behoefte aan standaardisatie van taken. Daardoor ontbreekt een uitgebreide technestructuur. Bij SMN is dit ook het geval. Het facility management zal uit een minimaal aantal medewerkers komen te bestaan en ervoor moeten zorgen dat facility management erkenning krijgt als waardevolle, zelfstandige functie binnen de organisatie.

Het ontbreken van structuur is zowel een kans als een bedreiging. Flexibiliteit kan groei stimuleren, maar ook zorgen voor veel onduidelijkheid en irritatie. Hierin moet een goede balans gevonden worden. Gestructureerd facility management is zeker een kans voor SMNI om verder door te groeien naar een volwassen organisatie.

Bron: Fransien Meijer, directie adviseur, 12/02/2007

Facility management kan verschillende rollen aannemen. In hoofdstuk drie zijn alle rollen die facility management kan aannemen uiteengezet, te weten: als adviseur, makelaar, beheerder van faciliteiten en uitvoerder. Voor de organisatie van SMN past de rol 'beheerder van faciliteiten' het beste binnen de huidige organisatie. Dit betekent dat de rol van regie en productie zal worden gesplitst, zoals weergegeven in afbeelding 11.



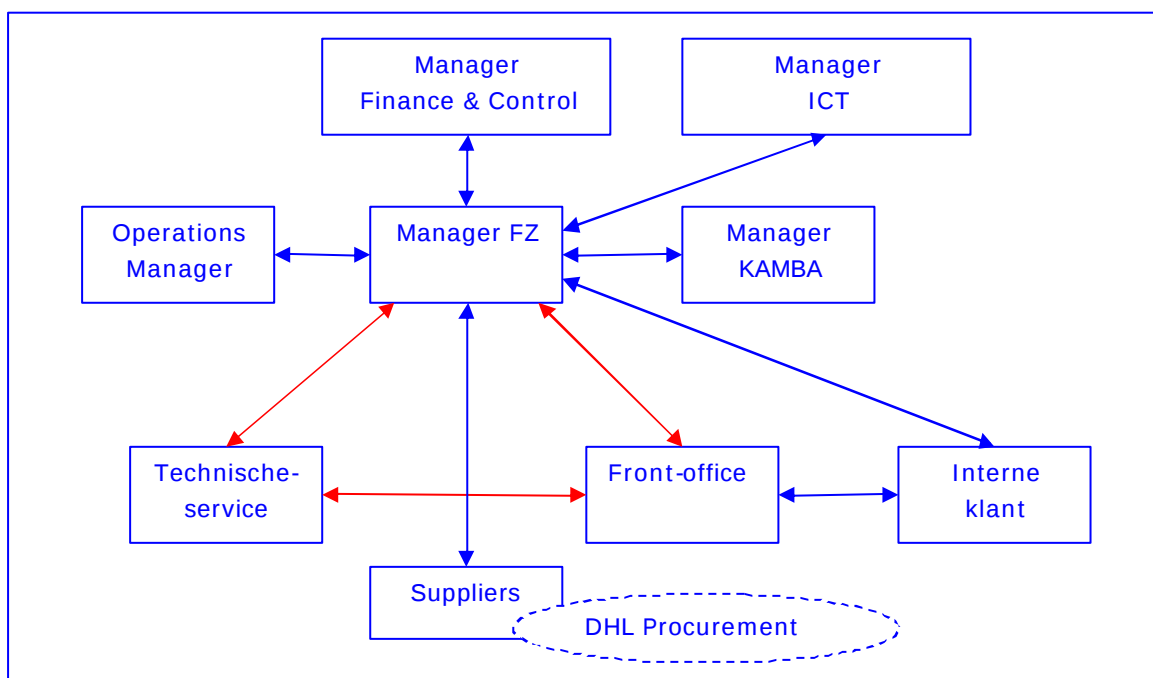
Afbeelding 11: Splitsing van regie- en productiebasis

De operationele activiteiten worden uitbesteed aan derden. Hierdoor wordt er voor de beheerorganisatie meer tijd vrij gemaakt voor de strategische/tactische vraagstukken. Andere voordelen van het facilitaire concept als 'beheerder van faciliteiten' zijn:

- Integraal verantwoordelijk voor facilitaire ondersteuning, waardoor werknemers van andere disciplines niet meer belast worden met facilitaire werkzaamheden,
- Naast strategische plannenmakerij is er veel aandacht voor de aansturing van externe contracten,
- Het aantal medewerkers in beheerorganisaties is aanzienlijk lager dan wanneer de facilitaire organisatie in een andere rol wordt opgezet,
- Doordat de organisatie alle productie activiteiten uitbesteed aan derden is er een optimale focus op het primaire proces,
- Het opzetten van een beheerorganisatie is minder kostbaar dan wanneer activiteiten in eigen beheer worden uitgevoerd,
- Een beheerorganisatie is flexibeler, doordat contracten aangepast kunnen worden naar de situatie van de moederorganisatie SMN,
- SMN is niet afhankelijk van specifieke facilitaire ondersteuning, zoals bijvoorbeeld het stof-vrij houden van operatiekamers in ziekenhuizen. Hierdoor hoeven geen specialistische diensten, die het primaire proces snel kunnen frustreren, worden aangeboden. Deze diensten worden vaak in eigen beheer gehouden.

Eigenschappen als, efficiënt opzetten van facility management, een minimaal aantal medewerkers en maximaal uitbesteden, sluiten goed aan bij de wensen van SMN.

Het advies, zoals reeds beschreven in paragraaf 4.3.1, is om facility management te laten bestaan uit een Manager FZ, een technische service en een front-office. De Manager FZ zal in de praktijk met veel personen contact moeten onderhouden. In afbeelding 12 is een relatiediagram weergegeven met de dagelijkse communicatielijnen van de Manager FZ. Uit dit schema is ook de plaats van de Manager FZ op te maken. Uit de interviews binnen de organisatie van SMN is gebleken dat veel mensen facility management graag onder de verantwoordelijkheid van Finance & Control willen hebben. Het lijkt ook de meest logische keuze om de Manager FZ hieraan te laten rapporteren. Momenteel vallen ook de ondersteunende functies KAMBA en personeelszaken onder de verantwoordelijkheid van Finance & Control. Hierdoor blijven de ondersteunende diensten gebundeld in de organisatiestructuur.



Afbeelding 12: Relatieschema Manager FZ

Opvallend in het relatieschema is de driehoeksverhouding tussen de Manager FZ, Technische service en Front-office. Deze driehoek zal de rode draad zijn bij het opzetten van facility management binnen SMN.

Het bepalen van het aandachtsgebied, ofwel de waardepropositie, van facility management is na het bepalen van de verantwoordelijkheden, de rol en de plaats in de organisatie van facility management de laatste stap van het inrichten van het facilitaire concept voor SMN. De verschillende pijlers waarop facility management zich kan focussen zijn besproken in paragraaf 3.2.4. Onderstaand wordt de gewenste focus aangegeven en onderbouwd.

SMN is een nieuwkomer in de postmarkt en wil tegen lage kosten een goede kwaliteit leveren om zich zo een goede positie in de postmarkt te verwerven. De functie facility management moet meewerken om deze missie van SMN te bewerkstelligen door een optimaal proces te creëren waar tegen lage kosten een acceptabele kwaliteit kan worden geleverd. De waardepropositie van facility management binnen SMN zal zich dus moeten richten op 'operational excellence'. Voor het perspectief van de klant betekent dit: een goede prijs, betrouwbaarheid en foutloos. Het interne perspectief is; focussen op kosten en kwaliteit en het proces is koning. De keuze voor 'operational excellence' betekent niet dat er niet klantgericht wordt gewerkt of dat het product onder de maat is, maar wel dat de focus helemaal gericht is het behalen van efficiëntie. De keuze van 'operational excellence' als waardepropositie benadrukt ook de, eigenlijk klassieke, spanning tussen het proces en de klant. De facilitaire organisatie zal zo efficiënt mogelijk moeten werken. Dit wrijft natuurlijk zo nu en dan met de focus 'customer intimacy'. De Manager FZ zal hier een goede balans in moeten vinden. In hoofdstuk vijf zal hier meer aandacht aan worden geschonken doormiddel van de dramadriehoek.

§ 4.4 Samenvatting

In dit hoofdstuk heb ik de structuur en sturing voor facility management binnen SMN beschreven. Hieruit kunnen we de volgende conclusies trekken voor het facility management binnen SMN.

Visie:

Facility Management wil zonder twijfel een toegevoegde functie zijn binnen Selekt Mail Nederland. Deze positie verkrijgen we door kostenefficiënte, effectieve en transparante oplossingen te leveren voor alle facilitaire producten en diensten.

Missie:

Binnen Selekt Mail Nederland moet facility management een vanzelfsprekend aanspreekpunt zijn voor de gehele organisatie. Alle medewerkers van Selekt Mail Nederland weten waar facility management voor staat, welke producten en diensten geleverd worden en krijgen snel en duidelijk antwoord op al hun vragen. Bij alle producten en diensten die worden aangeboden zal de focus liggen op het minimaliseren van kosten tegenover een acceptabele kwaliteit.

Het bestaanrecht van de facilitaire organisatie rust in feite op twee principes:

- 'Meerwaarde van Facility Management verankeren binnen Selekt Mail Nederland';
- 'Manager FZ moet door besparingen op facilitaire kosten bijdragen aan de totale kostenefficiëntie binnen Selekt Mail Nederland.'

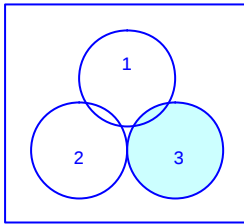
Hoofddoel van facility management is om te groeien naar een 'elastic fit' service organisatie en zich te bewijzen doormiddel van de twee principes van het bestaansrecht. Om het hoofddoel te bewerkstelligen zijn de volgende subdoelstellingen geformuleerd:

- Alle medewerkers van Selekt Mail Nederland zijn bekend met en werken volgens de kaders van Facility management,
- Facility management moet bijdragen aan de totale kostenefficiëntie van Selekt Mail Nederland door middel van:
 - centralisatie van suppliers,
 - professionaliseren van het inkoopbeleid,
 - optimaliseren van exploitatie- en huisvestingslasten.
- Medewerkers tevredenheid over facilitaire zaken >7,
- Invoering transparante kosten doorbelasting van facilitaire producten en diensten aan afdelingen,
- Heldere omschrijvingen van facilitaire processen.

Voor het facilitaire concept waarbinnen facility management gaat werken zijn de volgende kaders uitgezet:

- SMN heeft een simpele structuur, hierdoor is de technestructuur klein en zal facility management zijn meerwaarde aan het primaire proces moeten bewijzen,
- De rol van facility management is als 'beheerder van faciliteiten', hierdoor zullen alle productie activiteiten worden uitbesteed aan derden, hierdoor komt de focus van de Manager FZ vooral op de strategisch/tactische kant van facility management,
- Facility management zal komen te bestaan uit een Manager FZ, een Technische Service en een Front office,
- Verder is er voor gekozen om de Manager FZ te laten rapporteren aan de Manager Finance & Control, hierdoor blijven de ondersteunde functies centraal gestructureerd in de organisatie.
- De focus (waardepropositie) van facility management oriënteert zich op 'operational excellence'. Dit betekent dat er een focus is op een optimale balans tussen kosten en kwaliteit. Het proces is koning.

HOOFDSTUK 5 AANBEVELINGEN TER ONTWIKKELING VAN PROFESSIONEEL FACILITY MANAGEMENT BIJ SELEKT MAIL NEDERLAND



In hoofdstuk vier zijn de eerste twee stappen van het DOR-model beschreven. Het bestaansrecht, de doelstellingen, de plaats in de organisatie en de focus zijn duidelijk gemaakt. Het is dus helder hoe ik facility management wil richten en inrichten binnen de organisatie van SMN en wat ze hiermee kunnen bereiken. Het is nu zaak om duidelijk te maken hoe daadwerkelijk uitvoering kan worden gegeven aan deze organisatieverandering. In dit hoofdstuk wordt de derde stap beschreven: het realiseren (verrichten) van de gestelde doelen.

'Het klonk als een perfect plan, zonder twijfel, en zeer keurig en simpel opgezet. De enige moeilijkheid was, ze had geen idee hoe ze eraan moest beginnen...'

Bron: Lewis Carroll, Alice in Wonderland, 1865

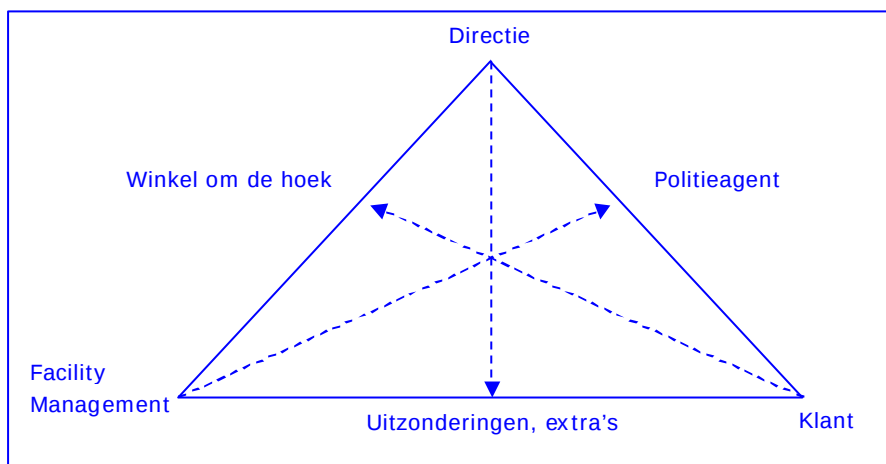
Om bovenstaand citaat uit te sluiten moet duidelijk geadviseerd worden hoe SMN de doelstellingen welke staan beschreven in hoofdstuk vier kan realiseren en hoe facility management uiteindelijk geprofessionaliseerd kan worden binnen de organisatie. Hierbij wordt zowel naar de instrumentele 'harde' kant (processen, instrumenten) als naar de 'zachte' (medewerkers) kant gekeken.

§ 5.1 Verzakelijken van de facilitaire functie

Bij het stellen van de doelen wordt gestreefd naar de verzakelijking van facility management binnen SMN. Doelen van verzakelijking zijn:

- Effectiviteit,
- Efficiëntie,
- Professionaliteit en
- Helderheid.

Bij het verzakelijken van de facilitaire functie, wanneer deze evolueert van loose-fit naar tight-fit, is dit eigenlijk een reorganisatie van de gehele organisatie. Aan de beoogde veranderingen in de verhoudingen tussen directie, interne klanten en facility management ligt over het algemeen de beweging van dramadriehoek (zie afbeelding 13) naar spanningsdriehoek (zie afbeelding 14) ten grondslag.

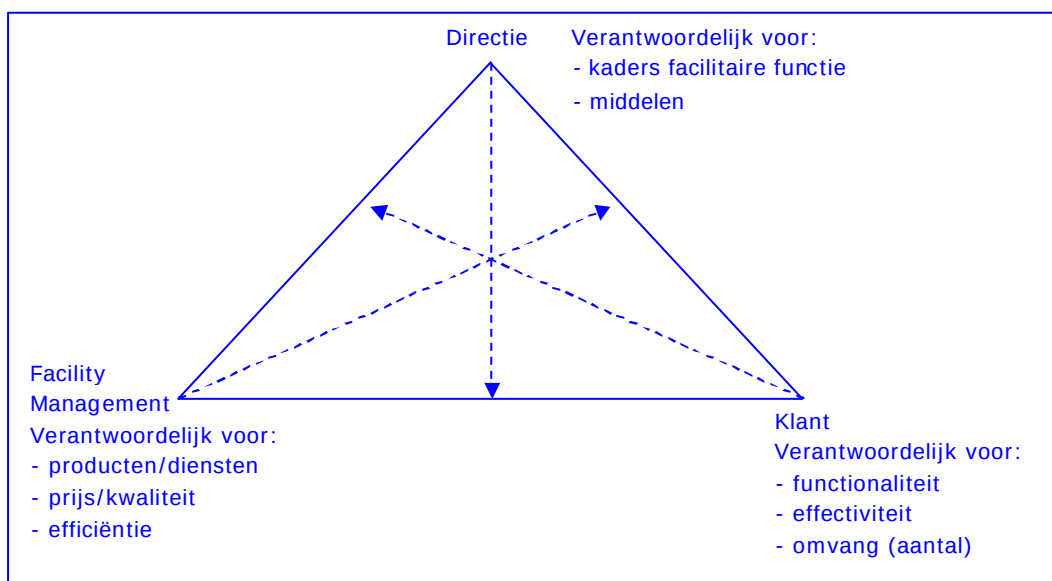


Afbeelding 13: de dramadriehoek²⁸

In de 'klassieke' verhoudingen tussen de spelers zit traditioneel nogal wat drama verscholen. Uitvergroot kent iedereen de dramadriehoek:

- De directie legt een hard taakstellend budget op en schaaft daar elk jaar minimaal de inflatie van af,
- De klant heeft geen eigen budget, betaalt niet zelf en wil dus (veel) meer dan geboeden kan worden of vindt de dienstverlening (veel) te duur en wil 'naar de winkel om de hoek'.
- Facility management zit klem tussen beide partijen; speelt politieagent om het budget niet te overschrijden, wringt de dienstverlening uit en probeert dat te 'verkoen' aan de steeds mondiger klant.

Implementatie van facility management bij SMN is een kans. Het is dus niet de bedoeling dat binnen de organisatie van SMN deze dramadriehoek zich kan ontwikkelen om zo in de organisatie de verhoudingen op scherp te stellen. Het is juist belangrijk dat het professionaliseren van facility management leidt tot minder frustratie en een vloeiende procesgang bij het aanvragen van facilitaire producten en diensten en een snelle afhandeling van eventuele klachten en opmerkingen. De 'klassieke' dramadriehoek moet worden omgebouwd tot spanningsdriehoek.



Afbeelding 14: De facilitaire spanningsdriehoek²⁹

²⁸ Bron: Barneveld. J. van & Jong, L. de: Faciliteiten (be)sturen met informatie

²⁹ Bron: Barneveld. J. van & Jong, L. de: Faciliteiten (be)sturen met informatie

In de spanningsdriehoek hebben alle partijen een heldere eigen verantwoordelijkheid en de bevoegdheden en middelen om daaraan ook daadwerkelijk invulling te kunnen geven. Door de verandering goed te managen ontstaat een gezonde spanning tussen de partijen. Zij prikkelen elkaar tot verbetering zonder dat een van de partijen gefrustreerd wordt door taken en verantwoordelijkheden die niet waargemaakt kunnen worden, zoals in de dramadriehoek het geval is.

Wanneer deze relatie kan worden gecreëerd binnen SMN is er goede en gezonde basis om de gestelde doelen te kunnen realiseren. Het is voor de Manager FZ binnen SMN dus belangrijk om zich deze positie te verwerven binnen de organisatie, zodat er geen verkeerde illusies worden gewekt welke het implementatieproces kunnen verstoren.

§ 5.2 Het realiseren van de doelstellingen

Om de in het vorige hoofdstuk beschreven doelstellingen te bereiken moet helder worden geformuleerd hoe het speelveld eruitziet, welke spelregels daarbij horen en welke positie de spelers (onderling) innemen. De keuzen op die gebieden zijn reeds in hoofdstuk vier besproken. In deze paragraaf gaan ik vanuit de verzakelingsgedachte (verantwoordelijkheden tussen directie, klant en facility management worden helderder) in op de daarvoor benodigde verandering van het denken over het facilitaire vak, op het veranderen van de harde en zachte elementen en het managen van veranderingen om de verandering, de implementatie van professioneel facility management, soepel te laten verlopen.

De aanleiding voor de verandering is de noodzaak voor het professionaliseren van het facility management binnen de organisatie van SMN. Dit omdat de organisatie te groot wordt om deze verantwoordelijkheden versnipperd in de organisatie te laten liggen. We moeten rekening houden met het feit dat SMN totaal geen ervaring heeft met een facilitaire functie binnen de organisatie, het is dus zaak om met de basis te beginnen. Facility management zal vanuit een goede administratieve basis opgebouwd moeten worden naar een volwaardige nieuwe functie welke bijdraagt aan de totale kostenefficiëntie van SMN.

Voor de duidelijkheid herhaal ik hieronder de gestelde doelstellingen:

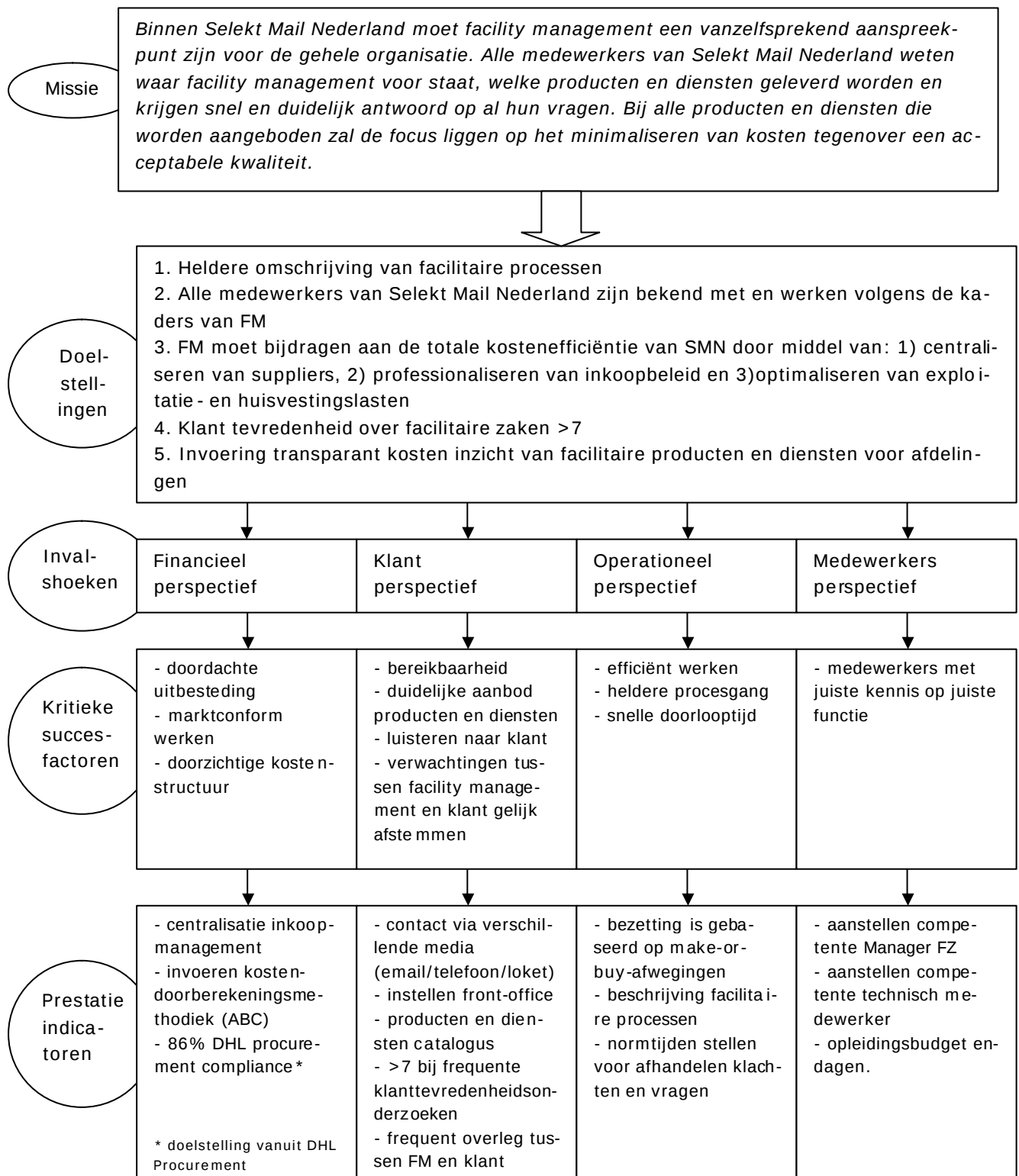
1. Heldere omschrijvingen van facilitaire processen,
2. Alle medewerkers van Selekt Mail Nederland zijn bekend met en werken volgens de kaders van Facility management,
3. Facility management moet bijdragen aan de totale kostenefficiëntie van Selekt Mail Nederland door middel van:
 - centralisatie van suppliers,
 - professionaliseren van het inkoopbeleid,
 - optimaliseren van exploitatie- en huisvestingslasten.
4. Medewerkers tevredenheid over facilitaire zaken >7,
5. Invoering transparant kosten inzicht van facilitaire producten en diensten voor afdelingen.

De doelstellingen staan genummerd weergegeven om vervolgens verkort in de tabel onderaan paragraaf 5.3 weer te kunnen geven.

De opgestelde strategie dwingt ons om kritisch naar de prestaties te kijken en deze prestaties te benoemen. Op basis van de doelstellingen kunnen kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren worden geformuleerd. De succesfactoren kunnen vanuit vier invalshoeken worden opgesteld, namelijk financieel perspectief, klantperspectief, operationeel perspectief en medewerkersperspectief. Dit is ook de basis van het performance management model zoals beschreven in paragraaf 3.3.

Bij het realiseren van de doelstellingen is het belangrijk om dit performance management dashboard aan te halen en zonodig de kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren tussentijds aan te vullen en/of aan te scherpen. Dit is belangrijk om de gestelde doelstellingen te realiseren.

In onderstaand schema wordt duidelijk gemaakt dat vanuit de missie de doelstellingen zijn afgeleid en dat vanuit deze doelstellingen kritieke succesfactoren en prestatie-indicatoren kunnen worden benoemd.



Afbeelding 15: Perspectief op prestaties op basis van performance management

Zoals reeds aangehaald is SMN niet bekend met de facilitaire functie binnen de organisatie. Er liggen hiervoor dan ook geen uitgewerkte processen of draaiboeken waarop de toekomstige Manager FZ op terug kan vallen of verder bouwen. Het is daarom belangrijk om alle facilitaire

processen helder te omschrijven. Zo krijgen zowel de klanten als de Manager FZ duidelijk inzicht in de facilitaire processen die zich binnen SMN afspelen. Nadat deze processen in kaart zijn gebracht kunnen eventuele verbeteringen worden aangebracht. De processen zullen dus ook opnieuw (effectiever en efficiënter) ingericht moeten worden. De klant kan zo beter worden voorgelicht en weet zo zelf ook beter welk proces de ingezette acties moeten doorlopen. Een omschreven proces kan in een stroomschema weergegeven worden met gestandaardiseerde symbolen (volgens NEN 3283), waardoor het proces geheel transparant is.

Wanneer deze doelstelling is gerealiseerd, is het bij de realisering van de andere doelstellingen van belang dat ze steeds vanuit alle vier de invalshoeken bekeken worden. Zo blijven de verschillende factoren die altijd een belangrijke rol spelen binnen organisaties goed in balans. Welke stappen voor de overige doelstellingen gedaan moeten worden staat in de volgende paragraaf beschreven.

§ 5.3 Het realiseren van de groeifases

Het ontwikkelen van een passend stel instrumenten is belangrijk en kan helpen bij de professionalisering van de facilitaire functie binnen SMN. Aan de hand van de twee groeifases die zich de komende jaren voor gaan doen worden enkele facility management gerelateerde instrumenten aanbevolen. Van alle aanbevolen instrumenten wordt in de bijlage kort een theoretische achtergrond geschetst.³⁰

Groeifase 1: van loose fit naar tight fit van september 2007 tot december 2008

Groeifase één (zie afbeelding 16) staat in het teken van het centraliseren van facilitaire taken en verantwoordelijkheden. Ook moet er voor enkele facility management gerelateerde gebieden beleid worden geschreven om zo deze processen te optimaliseren. Zoals besproken in hoofdstuk vier wordt geadviseerd om in september 2007 een Manager FZ aan te stellen binnen SMN. Groeifase één zal dan ook vanaf dat moment ingezet worden en zal lopen tot en met december 2008.

Fac. Org.	loose fit	tight fit geïntegreerde stafafdeling
Kenmerken		
plaats in de organisatie (FM)	versnipperde fac. afdeling in de organisatie	door manager (staf) aangestuurde fac. organisatie
strategie	wat organisatie verlangt/eist	wat organisatie wenst en verantwoord is
Managementstijl	probleemgericht	productgericht
structuur	ondergeschikt en volgend/ onduidelijke bevoegdheden	onderdeel van grotere kosten- plaats/minimalisering kosten
cultuur	taak georiënteerd	functie georiënteerd
systemen	minimaal	losse (deel) systemen
personeel	enige vakkennis/lbo/mbo	lbo/mbo/hbo
faciliteit (huisvesting)	huisvesting instandhouden	huisvesting standaardiseren

Afbeelding 16: Groeifase 1, van loose-fit naar tight fit

Voor SMN is het van groot belang om te beginnen met het centraliseren (en zoals gezegd: de procesbeschrijving) van facility management gerelateerde activiteiten. De Manager FZ zal enkele taken en verantwoordelijkheden van andere mensen over moeten nemen en deze centraal, vanuit zijn positie aansturen. Hierbij is het vooral belangrijk dat de medewerkers van SMN, de klanten van facility management weten dat deze taken zijn overgedragen en centraal in de organisatie belegd gaan worden.

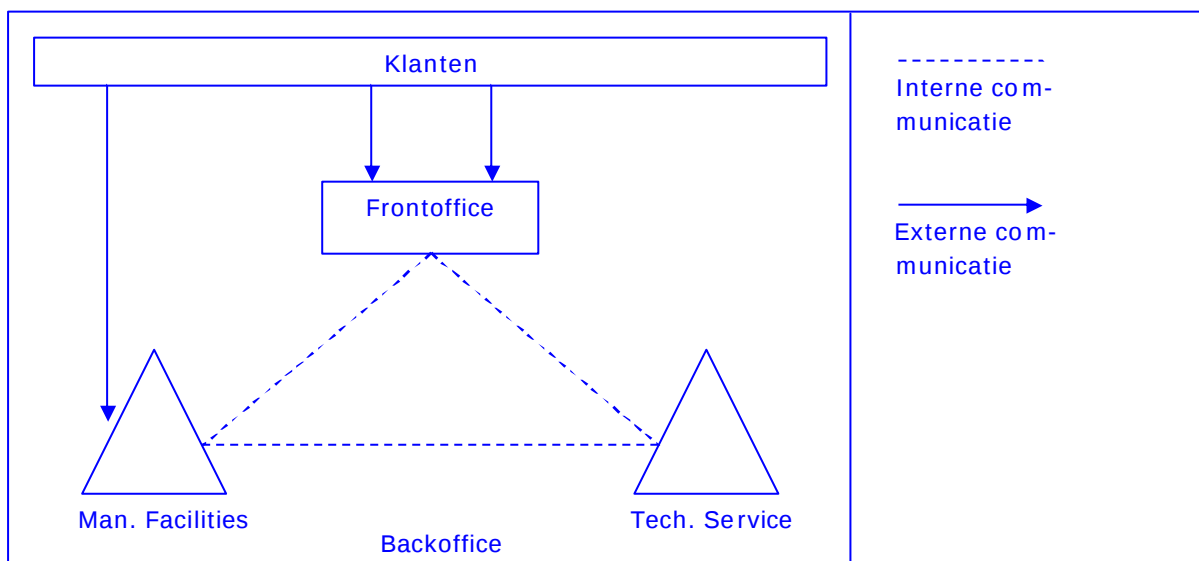
Ten tweede is het voor facility management binnen SMN belangrijk om een centraal aanspreekpunt te creëren. Dit kan doormiddel van een centraal emailadres en/of een telefoon-

³⁰ Zie bijlage 12

nummer open te stellen voor alle vragen, opmerkingen, klachten vanuit de organisatie. De afdeling ICT werkt momenteel al met een centraal emailadres (ICT@selektmail.nl) binnen de organisatie. Het is een wenselijke situatie om zowel het aanspreekpunt voor ICT als facility management te centraliseren (bijv. servicedesk@selektmail.nl). Dit is voor de interne klant duidelijker. Zeker wanneer de grensgebieden tussen FM en ICT vervagen en er veel samen-gewerkt gaat worden. Door de invoering van dit centrale meldpunt weten de medewerkers van SMN waar ze terecht kunnen en zijn ze direct bij het goede adres. Achter dit emailadres (de backoffice) zal besproken moeten worden hoe de verschillende vragen afgehandeld gaan worden. De Manager FZ zal de facility management gerelateerde vragen op moeten pakken en delegeren dan wel zelf uit moeten voeren. Schematisch kan dit proces worden weergegeven als in afbeelding 17.

De afdeling ICT werkt momenteel met Topdesk. Dit is een applicatie voor het noteren van meldingen en aanvragen en het verwerken van informatie. Wanneer facility management en ICT een gezamenlijke frontoffice creëren kan de Manager FZ direct gebruik maken van deze applicatie.

Geadviseerd wordt om in een later stadium deze applicatie verder uit te breiden met facility management gerelateerde modules (ruimte beheer, sleutelbeheer e.d.) waardoor we kunnen spreken van een Facilitair Management Informatie Systeem (FMIS). In dit systeem kan facilitaire informatie uit de organisatie van SMN worden vastgelegd. Dit systeem kan op basis van de ingevoerde gegevens eenvoudig management informatie genereren voor de Manager FZ.



Afbeelding 17: Concept frontoffice-backoffice SMN

Nu de medewerkers van SMN facility management kunnen bereiken via de frontoffice, moeten ze ook weten wat facility management voor hun kan betekenen. Waar liggen hun taken en verantwoordelijkheden en welke producten en diensten worden er aangeboden? Hoe kan ik deze bestellen en wat kan ik ervan verwachten? Om deze vragen te sturen en te beantwoorden moet er een producten en diensten catalogus opgesteld worden. Deze catalogus biedt inzicht in alle producten en diensten die facility management levert, hoe lang die levertijd is en hoe de producten en diensten worden aangeboden. Dit instrument is de basis voor een goede communicatie en verwachtingspatroon tussen facility management en de klant. Tevens is het een goede uitbreiding ten opzichte van de frontoffice. Bij vragen en klachten kan deze eenduidiger antwoorden en direct inspelen op vragen van klanten.

De Manager FZ zal alle facilitaire producten en diensten die geleverd worden moeten inventariseren en moeten omschrijven hoe de medewerkers van SMN deze kunnen afnemen. In de bijlage wordt een voorbeeld gegeven hoe een producten en diensten catalogus opgezet kan

worden.³¹ Een goede inrichting van de producten en diensten catalogus kan aan de hand van de NEN 2748 worden gemaakt. Dit is een rubricering van facilitaire producten en diensten en kan als inhoudsopgave (al dan niet ingekort) voor de producten en diensten catalogus worden gebruikt.³² Het uiteindelijke doel van een producten en diensten catalogus is dus ten eerste om duidelijkheid te verschaffen, maar in tweede instantie om niet het facility management als kostenveroorzaker te beschouwen, maar de afnemende partijen. Dit tweede doel komt vooral ten sprake in de tweede groeifase. In de eerste fase zal de producten en diensten catalogus vooral dienen om de producten en diensten kenbaar te maken. De Manager FZ zal ter zijner tijd zelf moeten aanzetten tot het inzichtelijk maken van kosten, wanneer dit eerder nodig lijkt dan in groeifase twee.

Als laatste stap in de eerste fase zal de Manager FZ zijn aandacht moeten geven aan de inkoop binnen SMN. SMN kan gebruik maken van het overkoepelende inkoopnetwerk van DHL procurement. In dit netwerk wordt gewerkt met Preferred Suppliers, dit zijn door DHL procurement geselecteerde leveranciers waar kan worden ingekocht. Dit kan in veel gevallen voordeliger zijn. Er moet echter wel tijd in gestoken worden om zo mee te delen in de financiële voordelen die deze constructie kan opleveren. Er wordt momenteel ongeveer 58% ingekocht via DHL procurement. Het is de taak van de Manager FZ om een besparing te realiseren op de facilitaire inkoop. Dit kan bijvoorbeeld door het afsluiten van mantelcontracten met leveranciers en het reduceren van facturen waardoor de administratieve werkzaamheden minder zullen worden.



Afbeelding 18: Het inkoopproces

Wanneer de toekomstige Manager FZ geen ervaring heeft met inkoopprocessen, zoals afgebeeld in afbeelding 18 is het raadzaam om hiervoor een opleiding te volgen. Dit kan eventueel bij het opleidingsinstituut van de Nederlandse Vereniging voor Inkoopmanagement (NEVI) gebeuren. Geadviseerd wordt om de geselecteerde Manager FZ reeds bekend te laten zijn met deze processen of in het bezit te zijn van dit diploma.

We kunnen ervan spreken dat er in fase één aantal instrumenten binnen de organisatie van SMN zijn geïmplementeerd. Deze zijn weergegeven in onderstaand stappenplan.

Instrumenten	Stap 1	Stap 2	Stap 3
Het (her)inrichten van werkprocessen en de besturing daarvan	Inventariseren van facilitaire processen binnen SMN	Omschrijven in stroomschema's via NEN 3283	Efficiënt en effectief ingerichte processen beschreven op basis van NEN 3283
Het creëren van een frontoffice-backoffice (in een later stadium TOPdesk uitbreiden)	Opstellen van centraal emailadres en/of telefoonnummer en aansluiting vinden bij TOPdesk	Bekend maken van bestaan in organisatie	Uitbreiden TOPdesk applicatie d.m.v. FM gerelateerde modules
Producten en diensten catalogus	Inventariseren van producten en diensten binnen SMN	Catalogus opstellen op basis van NEN 2748	Kostprijs invoeren bij producten en diensten
Inkoopmanagement	Inventariseren en reduceren inkoopgerechtigden, reduce-	Doordacht aanbesteden van facilitaire diensten,	86% van inkoop via DHL procurement

³¹ Zie bijlage 13

³² Zie bijlage 14

	ren van aantal leveranciers	overeenkomen serviceafspraken met leveranciers, beheren facilitaire contracten	
--	-----------------------------	--	--

Groefase 2: van tight fit naar elastic fit van januari 2009 tot december 2010

Om verdere professionalisering van het facility management binnen SMN vorm te geven is vanuit de organisatie de wens uitgesproken om facility management uiteindelijk te laten functioneren op het niveau van elastic fit. Hiervoor kan een tweede groefase worden ingezet.

Groefase twee (zie afbeelding 18) staat in het teken van de overgang van productgericht denken naar klantgericht denken. Facility management zal na het inrichten van de processen en het kenbaar maken van het aanbod van producten en diensten in de organisatie van SMN de focus ook meer kunnen gaan verleggen naar de klant, de medewerkers binnen SMN. Groefase twee zal worden ingezet vanaf januari 2009 en kan worden afgerond in december 2010.

Fac. Org.	tight fit geïntegreerde stafafdeling	elastic fit service-organisatie
Kenmerken		
plaats in de organisatie (FM)	door manager (staf) aangestuurde fac. organisatie	tactisch/strategisch adviserend aan directie
strategie	wat organisatie wenst en verantwoord is	waar behoefte aan is
managementstijl	productgericht	procesgericht
structuur	onderdeel van grotere kostenplaats/minimalisering kosten	eigen kostenplaats/ resultaat verantwoordelijk (beheersing)
cultuur	functie georiënteerd	klant georiënteerd
systemen	losse (deel) systemen	koppelingen tussen (deel) systemen
personeel	lbo/mbo/hbo	proces en klantken- nis/mbo/hbo/universitair
faciliteit (huisvesting)	huisvesting standaardiseren	huisvestings-alternatieven ontwikkelen (diversificatie)

Afbeelding 18: Groefase 2, van tight fit naar elastic fit

Facility management krijgt vaak te maken met ontevreden klanten wanneer een aanvraag van een product of dienst wordt afgewezen in verband met te hoge kosten. Het is bij de klant vaak ook niet duidelijk wat het product of de dienst kost en wat ze per jaar uitgeven aan facilitaire producten en diensten.

De organisatie van SMN belast momenteel geen kosten door aan betreffende afdelingen die de kosten maken. Alles wordt vanuit een centraal budget gestuurd en er wordt vanuit dat budget bekeken of er mogelijkheden zijn. Voor facility management is het handig om te weten waar de kosten worden gemaakt. Zo kan de Manager FZ hier in de toekomst op sturen en eventueel personen of afdelingen attent maken op het veroorzaken van hun (te hoge) kosten. Het is in deze fase geen doelstelling om kosten door te belasten aan afdelingen of afdelingen te laten werken met budgetten. Wel wordt geadviseerd om te werken volgens deze methode, om zo management informatie te kunnen generen. Het berekenen van kostprijzen betekent ook een verrijking van de producten en diensten catalogus. Wanneer medewerkers van SMN hieruit bestellen zullen ze zich bewuster zijn van de kosten die daar mee gepaard gaan. Hierdoor kan in de eerste plaats een kostenbesparing ontstaan wanneer medewerkers bewuster gaan bestellen en ten tweede kan de Manager FZ zich duidelijker uitdrukken bij de weigering van een aanvraag wanneer de kosten bij beide partijen bekend zijn. Iedereen is op de hoogte van de kosten die ze maken op het gebied van facilitaire producten en diensten. Door deze kosten niet door te belasten hoeft er niet gewerkt te worden met afdelingsbudgetten, maar kan er vanuit een centraal budget gestuurd blijven worden. Dit scheelt administratieve hande-

lingen bij de levering van facilitaire producten en diensten. Het berekenen van facilitaire kosten kan gebeuren op basis van vierkante meters, aantal medewerkers of aantal werkplekken per afdeling.

We mogen aannemen dat na het berekenen van de kostprijzen van de verschillende producten en diensten de administratieve basis van het facility management binnen SMN goed is opgebouwd. Nu is het tijd om te werken aan de relatie tussen facility management en haar klanten. In hoofdstuk vier en vijf wordt regelmatig gesproken over de medewerkers van SMN als klant van facility management. Bij het implementeren van een organisatieverandering op het gebied van facility management veranderen ook de omgangsvormen tussen de verschillende betrokkenen. Wanneer we zakelijker gaan werken binnen SMN neemt de afstand tot collega's toe: zij worden klanten.

De wederzijdse afhankelijkheid van klant, facility management en gehele organisatie wordt nu expliciet gemaakt en adequaat gemanaged. Daarin is een belangrijke rol weggelegd voor accountmanagement. Door de omvang van de organisatie van SMN zal de Manager FZ zelf in rol kruipen van facilitaire accountmanager richting de organisatie. Voor facility management binnen SMN betekent dit dat de Manager FZ structureel en volgens overeengekomen planning overleg zal hebben met verschillende klantgroepen. Alle taken welke zijn genoemd in paragraaf 4.3.1 zijn te onderkennen als een accountschap.

Het facility management van SMN is in deze fase nu bekend met de financiële consequenties van de te leveren producten en diensten en is doormiddel van het accountmanagement op de hoogte van de wensen van de klant. Geadviseerd wordt om deze informatie vast te leggen in een formele overeenkomst tussen facility management en de klant. Wanneer facility management weet wat de klant wil afnemen in een bepaalde periode is het makkelijker om capaciteit en middelen in te plannen. Deze overeenkomst wordt een Service Level Agreement (SLA) genoemd.

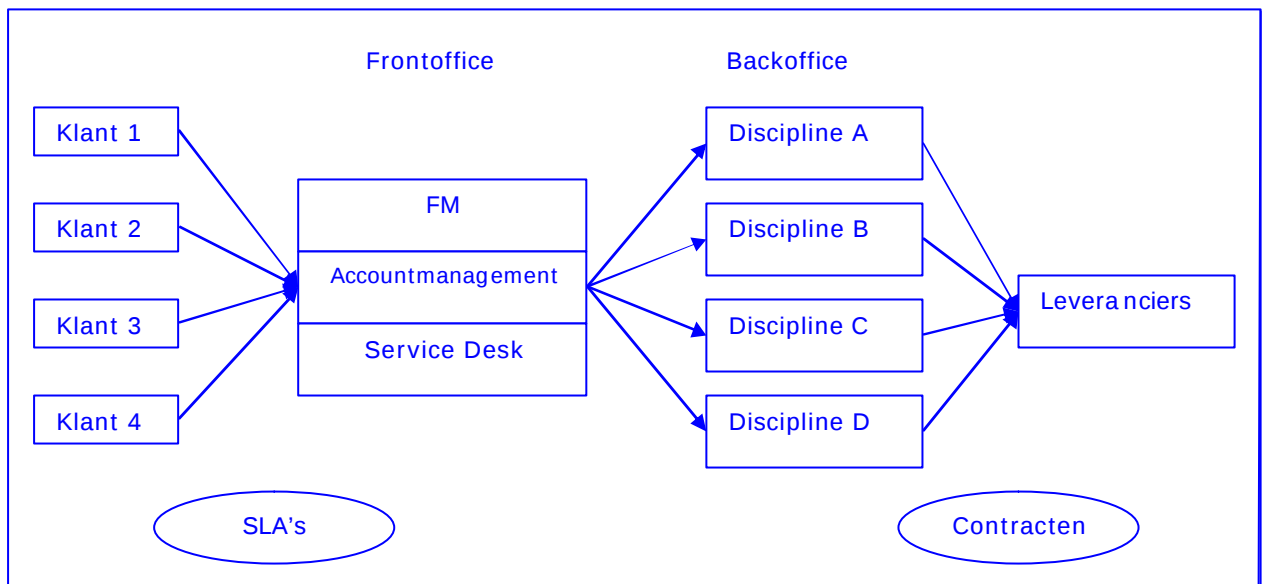
Door de implementatie van dit instrument wordt de relatie tussen de klant en het facility management zakelijker en worden een aantal specifieke kenmerken van de serviceorganisatie, zoals 'klant bepaalt serviceniveau' en 'communicatie', benadrukt. Een vereiste is wel dat de producten en diensten catalogus goed ontwikkeld is, omdat hieruit de SLA's worden afgeleid. Voor professioneel facility management binnen de organisatie van SMN is het belangrijk om te starten met een eenvoudige en praktische SLA. Hierin kunnen de belangrijkste afspraken over de dienstverlening worden vastgelegd. Het werken met een SLA is voor zowel de klant als het facility management een gewenningsproces. Geleidelijk kan de SLA worden uitgebreid en ge-professionaliseerd. Wanneer het facility management van SMN een SLA opstelt moet er rekening worden gehouden dat de volgende elementen aan de orde komen:

- Welke producten en diensten worden geleverd;
- Welke kwaliteitsniveaus horen bij die producten en diensten;
- Welke voorwaarden horen bij die levering;
- Op welke wijze worden de kosten van de geleverde producten en diensten verreken.

In afbeelding 19³³ wordt schematisch de relatie van een SLA in de organisatie weergegeven. Tevens is in de bijlage³⁴ een voorbeeld opgenomen van een SLA.

³³ Bron: Jong, B: de besturing van facilitaire organisatie

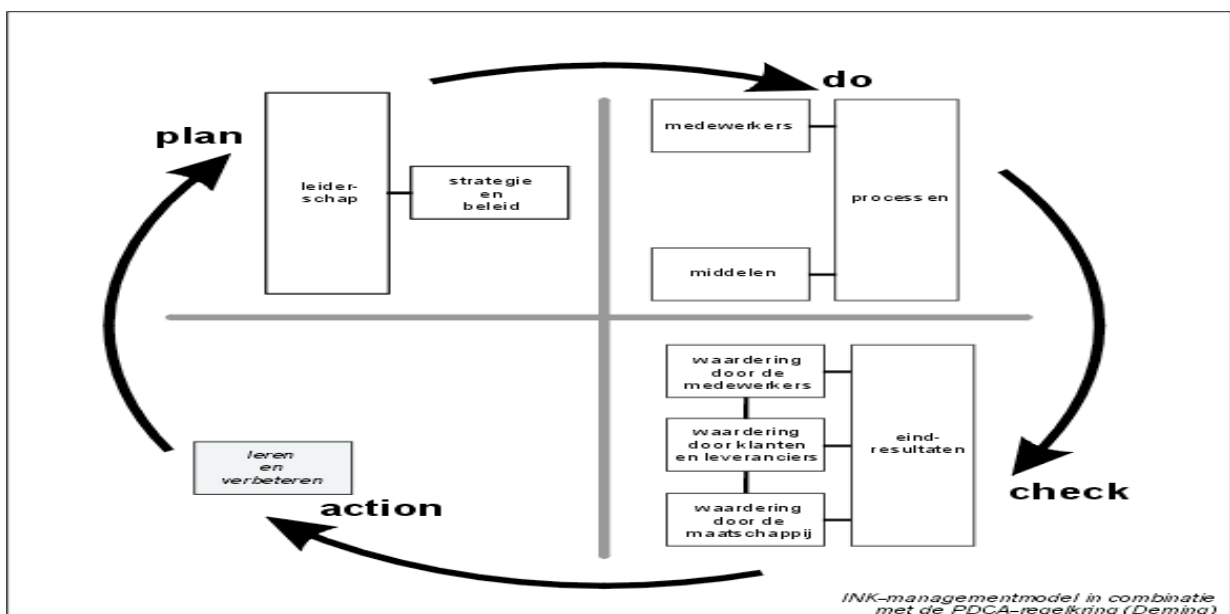
³⁴ Zie bijlage 15



Afbeelding 19: Relatie tussen (externe) contracten en de SLA.

Facility management is binnen SMN nu verworven tot een volwaardige functie binnen de organisatie. Als het goed is zijn de klanten tevreden over de dienstverlening welke wordt geboden door facility management. Het is dus zaak om dit zo te houden en wellicht in de toekomst nog te verbeteren. Hiervoor is het nodig om als facility management zijnde zichzelf te evalueren. Door jezelf te evalueren kan je leren van je fouten en deze in de toekomst verbeteren. Hierdoor ontstaat er een stabiele factor die in staat is zichzelf te verbeteren.

Voor het principe 'zelfevaluatie' binnen organisaties of afdelingen is het INK-model ontwikkeld. Door het INK-model word je bewust gemaakt van tien belangrijkste organisatie eigenschappen die ook binnen de functie facility management aan de orde gaan komen. Door hier bewust van te worden kan er per onderwerp een diagnose worden gesteld. Door deze diagnose te stellen kunnen er verbeterpunten worden opgesteld. Hierdoor is het mogelijk om jezelf, een afdeling of een organisatie beter te laten functioneren. Door deze eigenschappen te plaatsen in de Deming-cirkel, is er een continu proces van evaluatie en verbetering. Dit kan zeer waardevol zijn voor de functie Manager FZ binnen SMN. Als Manager FZ zal je elke dag de klanten binnen de organisatie van SMN optimaal moeten bedienen.



Afbeelding 20: INK -managementmodel met de PDCA-regelkring (Deming)

Afgaande op bovenstaande tekst kunnen we concluderen dat er in fase twee weer vier instrumenten worden geïmplementeerd. Deze zijn weergegeven in onderstaand stappenplan.

Instrumenten	Stap 1	Stap 2	Stap 3
Activity Based Costing	Benoemen kostenveroorzakers	Berekenen kostprijzen	Toewijzen aan afdelingen
Management Accounting	Inventariseren relevante accountgroepen	Opbouwen contacten en klanten overtuigen van de noodzaak	Frequent en structureel overleg met klantgroepen
Service Level Agreements (SLA's)	Inventariseren relevante SLA's	Onderhandelen over overeenkomst	Leveren van producten en diensten volgens SLA
Kwaliteitsmanagement	Bewustmaking en diagnose stellen	Incidenteel verbeteracties opstarten, uitvoeren en evalueren	Continue verbeterprocessen opstarten, uitvoeren en evalueren

De instrumenten zoals in deze paragraaf beschreven hebben ook een groot aandeel in het behalen van de doelstellingen. In onderstaande tabel wordt ook een stappenplan gegeven voor de opgestelde doelstellingen. Hierin zijn ook enkele instrumenten aangegeven om de relatie hiermee aan te tonen. In het rood zijn de stappen in fase 1 aangegeven en in het blauw staan de stappen voor fase 2 aangegeven.

Doelstelling	Stap 1	Stap 2	Stap 3
1.	Inventariseren van huidige facilitaire processen binnen de organisatie van SMN	Duidelijk procesomschrijvingen op basis van NEN 3283	Effectief en efficiënt ingerichte processen omschreven op basis van NEN 3283
2.	Openen frontoffice door middel van emailadres en/of telefoonnummer	Duidelijk maken van bestaan FM en aanhankelijke procedures met hun voordelen	Geïntegreerde frontoffice (FMIS) en producten en diensten catalogus op basis van NEN 2748
3.			
a.	Inventariseren huidige Suppliers	Selecteren van preferred suppliers en actief participeren in DHL procurement	Minimaal aantal leveranciers en facturen
b.	Inkoopscan, inrichten inkooporganisatie tactisch en operationeel	Organisatiebreed inkoopbeleid formuleren met aanhankelijke doelstellingen	86% DHL procurement compliance
c.	Inzichtelijke maken van huidige kosten	Analyseren van mogelijke kostenbesparende maatregelen	Vastgoedmanagement op basis van verzamelde kengedaten
4.	Investeren in communicatie en helder maken van het aanbod van FM	Inventariseren van klantwensen (accountmanagement) en deze omzetten in dienstverlening (SLA's)	Structureel meten van klanttevredenheid door middel van enquêtes
5.	Inventariseren belangrijkste kostenveroorzakers	Bepalen van meeteenheden (m2, aantal werkplekken, ...)	Activity Based Costing model met facilitaire kosten

	kers	fte) en onderzoeken van kostprijzen	tenoverzichten van alle afdelingen
--	------	--	---------------------------------------

§ 5.4 Veranderen van zachte elementen

Onder de harde aspecten verstaan we de 'maakbare' elementen in de organisatie: strategie, structuur en systemen. Deze zijn in hoofdstuk vier en in de voorgaande paragrafen besproken. Onder de zachte elementen verstaan we de elementen die minder 'maakbaar' zijn omdat zij samenhangen met gedrag, houding en vaardigheden: personeel, managementstijl en cultuur.

Voor een succesvolle organisatieverandering dient er balans te zijn tussen de harde en zachte elementen. Om van de ist- naar de soll-situatie te komen ligt in de praktijk het accent eerst op de harde elementen en vervolgens op de zachte elementen. Bij het werken aan de harde elementen wordt natuurlijk tegelijk enigszins aan de zachte elementen gewerkt.

Een verzakelijking, in dit geval van facility management, vraagt van alle partijen een verandering van ieders denken en doen: facility management, klant en directie. Dit geldt bovendien niet alleen voor het management, maar voor alle medewerkers.

Voor de Manager FZ is het belangrijk om te weten wat de kaders zijn van de dienstverlening in de nieuwe situatie. De nieuwe spelregels moeten consequent uitgedragen worden om duidelijkheid naar de klant te bieden, vooral in de beginsituatie.

Een verandering in de organisatie van SMN staat en valt met de wijze van aanpak van het proces van deze organisatieverandering. Daarom is het belangrijk even stil te staan bij het managen van veranderingen en de condities hiervan.

Er kunnen 21³⁵ condities worden onderscheiden die noodzakelijk zijn voor organisatieveranderingen welke in te delen zijn in vier invalshoeken.

Rol top en management	Rol medewerkers
- commitment top - consequenties individuele medewerkers - begrip psychologische processen - gewaardeerd voor vorderingen - passende leiderschapsstijl	- haalbaarheid - weten hoe de nieuwe situatie eruitziet - overtuigd van de noodzaak
Kenmerken organisatie	Communicatie en participatie
- snelle besluitvorming - zichtbare veranderingsorganisatie - aandacht kort en lang - aandacht hard en zacht - ongeschreven regels	- gestimuleerd om mee te denken - geïnformeerd over de voortgang

Afbeelding 21: Condities organisatieverandering Bron: Jong, B.: De besturing van facilitaire organisaties

Wanneer (te veel van) deze condities ontbreken of onvoldoende zijn ingevuld, wordt het moeilijk om een blijvend resultaat van de beoogde veranderingen te verwachten. Het is dus zaak om hier een goede invulling aan te geven. Tijdens het veranderproces moet aan deze

³⁵ Den Boer, 1999

condities invulling worden gegeven. Hieronder geef ik van de vier invalshoeken kort de noodzaak aan in de situatie van SMN.

Rol top en management

Het is belangrijk dat het management van SMN achter de implementatieplannen van facility management staat. Zonder medewerking van het management kunnen de medewerkers van SMN ook niet overtuigd zijn van de noodzaak. Hierdoor kan onnodig extra weerstand worden gecreëerd.

Rol medewerkers

Een gezamenlijk gevoel van noodzaak om te veranderen is een belangrijke voorwaarde. Bij voorkeur alle betrokkenen, maar minimaal de meer machtige spelers (bijv. teamleiders) dienen nut en noodzaak van de organisatieveranderingen in te zien en bereid te zijn er tijd, middelen en energie in te steken. Tevens is het belangrijk dat de medewerkers weten wat hun voordelen kunnen zijn en hoe deze in de toekomst gerealiseerd gaan worden. De manager FZ kan hier invloed op uitoefenen door goed te communiceren en snel enkele voordelen nadrukkelijk in de organisatie door te voeren. Als voorbeeld: een snelle verbetering van de klachten afhandeling kan leiden tot een betere bereidheid tot medewerking bij de voorgenomen veranderingen.

Kenmerken organisatie

Voor een succesvolle organisatieverandering dient er balans te zijn tussen de harde en zachte elementen. Om van huidig naar gewenste situatie te komen ligt in de praktijk het accent eerst op de harde elementen en vervolgens op zachte elementen. Dit zien we ook bij de scheiding tussen de eerste en de tweede groeifase. Bij het werken aan de harde elementen wordt natuurlijk tegelijk alvast enigszins aan de zachte elementen gewerkt. Dit is noodzakelijk om, zoals bij het vorige kopje, de medewerkers van de noodzaak van professioneel facility management in de organisatie te overtuigen.

Communicatie en participatie

Zoals reeds meerdere malen aangehaald zijn participatie en communicatie belangrijke middelen om weerstand te verminderen en het draagvlak voor de verandering te vergroten. Participatie van medewerkers is noodzakelijk voor succes, maar betekent niet dat medewerkers altijd en overal mogen meebeslissen. Door een deel van de communicatie in de vorm van interactie en dialoog te gieten wordt tevens de participatie bevorderd. Net als bij het schrijven van dit adviesrapport is het belangrijk dat de mensen die moeten gaan werken met de nieuwe situatie invloed kunnen uitoefenen op het eindresultaat.

Om de aanwezigheid van de nieuwe functie binnen SMN te communiceren kan de Manager FZ presentaties geven bij vergaderingen van teamleiders of het management. Ook kan hij of zij artikelen publiceren in het interne maandblad 'Geel'. Wanneer er in de toekomst eventueel intranet ter beschikking komt binnen de organisatie kunnen hier mededelingen op gepubliceerd worden.

Een mogelijke valkuil bij het invoeren van organisatie wijzigingen is dat de ondernemingsraad van een organisatie een wijziging kan frustreren. In artikel 25 van het Adviesrecht wordt hier nader op in gegaan. De in dit rapport geadviseerde organisatiewijziging is echter van een te kleine omvang om deze voor te leggen aan de ondernemingsraad van SMN. Dit zal dan ook geen valkuil kunnen zijn in het implementatieproces.

§ 5.5 Samenvatting

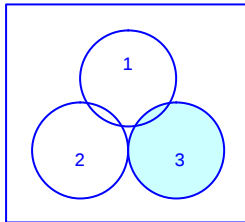
De toekomstige manager facilitaire zaken moet waken voor het feit dat er geen dramadriehoek wordt gecreëerd tijdens het invoeren van professioneel facility management. De juiste verhoudingen worden weergegeven in de spanningsdriehoek.

De groei naar de gewenste situatie voor facility management binnen SMN bestaat uit twee groeifases, te weten; van loose-fit naar tight-fit en van tight-fit naar elastic-fit. Tijdens deze

fases worden verschillende instrumenten geïmplementeerd. In beide fases staat het performance management model centraal. Door deze tussentijds aan te passen wordt er continu gestuurd op het behalen van de doelstellingen.

Naast de sturing van de 'harde' elementen moet er ook veel aandacht worden geschonken aan de sturing van de 'zachte' elementen. Zoals besproken in het hoofdstuk kan dit een valkuil zijn tijdens het implementatietraject.

HOOFDSTUK 6 IMPLEMENTATIEADVIES FACILITY MANAGEMENT



Bij de implementatie is het zaak om de instrumenten gefaseerd in te voeren. Ten eerste om alle deelgebieden voldoende aandacht te geven, waardoor er een sterk product komt te staan en ten tweede om de overgang in organisatie van SMN niet te groot te maken. Hierdoor kan het management of de klant hun vertrouwen verliezen in de nieuwe functie; Manager FZ

In dit hoofdstuk wordt per instrument, welke zijn geadviseerd om te implementeren in het vorige hoofdstuk, een implementatieadvies gegeven. Deze bestaat uit twee delen. Ten eerste wordt er per instrument een tijdspad uitgezet en ten tweede wordt er een activiteitenanalyse gegeven. Deze analyse is steeds opgebouwd uit twaalf stappen waarbij het begin en het eind van elke stap hetzelfde is. Alle activiteiten komen voort uit het strategische beleid en eindigen met een evaluatie. Hier is ook de PDCA-cirkel (Deming) in verwerkt. In de tweede paragraaf wordt aangegeven hoe na de implementatie vorm kan worden gegeven aan het waarborgen van professioneel facility management na de implementatie hiervan.

§ 6.1 Implementatie van instrumenten

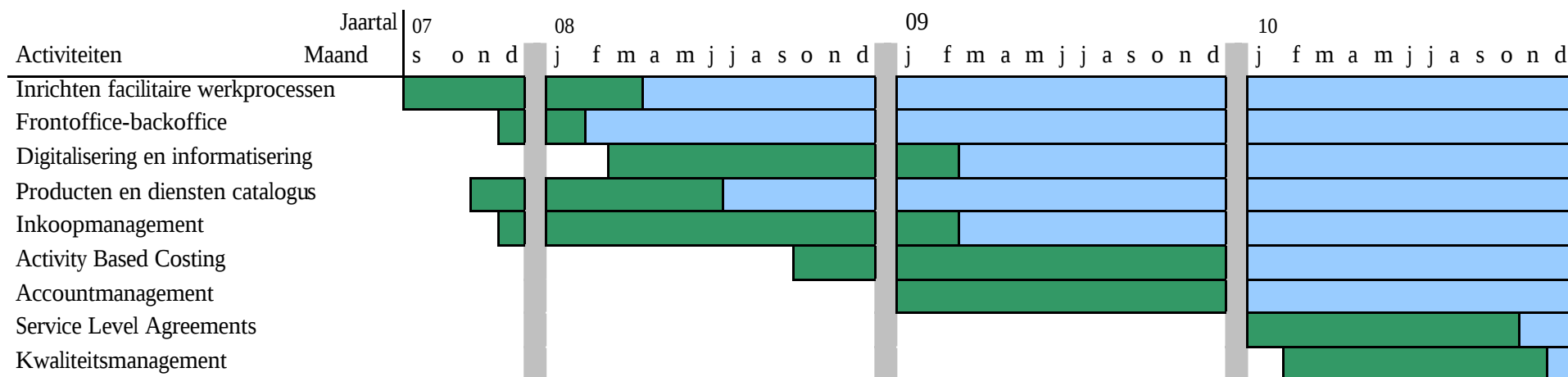
Per geadviseerd instrument in hoofdstuk vijf is er een implementatieplan geschreven. In dit implementatieadvies is duidelijk de lijn tussen fase één en fase twee te zien. Alle instrumenten zijn op elkaar gebaseerd of vullen elkaar (gedeeltelijk) aan. Het is dan ook belangrijk om de instrumenten op basis van de aanbevolen volgorde te implementeren.

Allereerst wordt er op de volgende pagina (afbeelding 22) een totaal planning gegeven. In dit schema staat een tijdsweergave van alle te implementeren instrumenten welke staan benoemd in hoofdstuk vijf. Ook staan de doelstellingen genoemd met daarop een kritische grens wanneer wordt verwacht dat deze doelstelling binnen de organisatie van SMN is behaald. Daarna wordt per instrument een stappenplan (o.b.v. Deming) en een tijdspad gegeven. In dit rapport is alleen de implementatie van inkoopmanagement opgenomen. Alle andere implementatieschema's zijn terug te vinden in de bijlage³⁶.

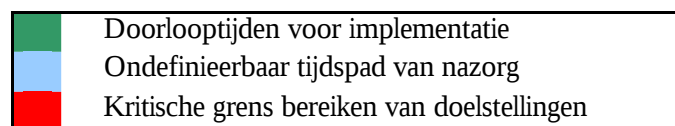
Bij de implementatieschema's wordt slechts gesproken over de 'harde' kant, de instrumenten. SMN zal echter ook goed moeten letten op de 'zachte' elementen, zoals geadviseerd in hoofdstuk vijf. Zeker bij de implementatie van facility management betekent dit een verandering voor de gehele organisatie. Medewerkers zullen beter gefaciliteerd gaan worden, maar zullen zich ook moeten houden aan enkele spelregels die voortvloeien uit het beleid van de Manager FZ, hierbij speelt de communicatie vanuit het management en de Manager FZ een belangrijke rol.

Bij de implementatiefase kan ook informatie worden verkregen bij de afdeling ICT. Deze afdeling is sinds een half jaar ook bezig met een professionaliseringslag. Zo worden er processen schematisch in kaart gebracht en wordt er gewerkt met Service Level Agreements. De Manager FZ zal hier voordeel uit kunnen halen.

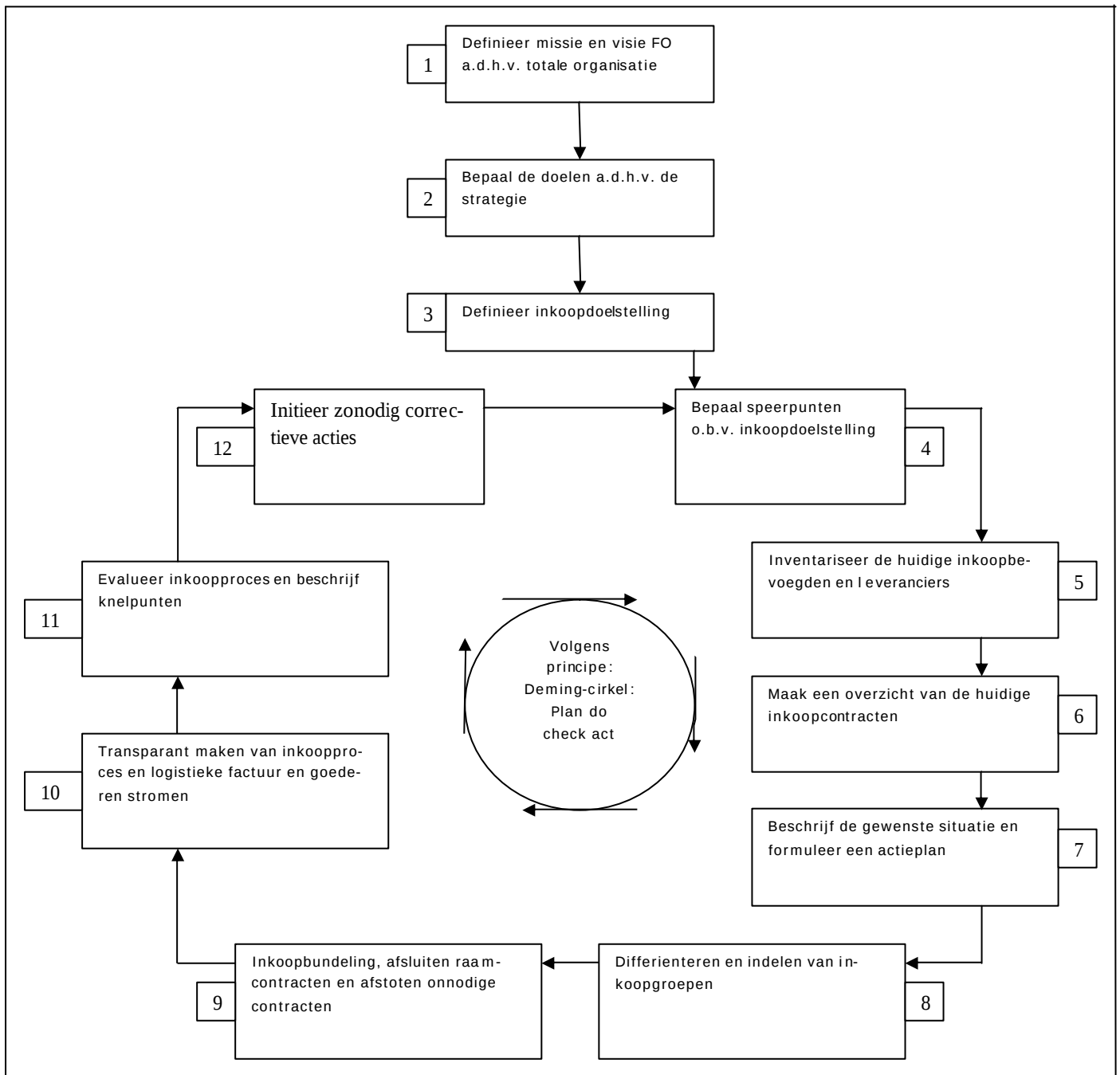
³⁶ Zie bijlage 16



1. Helder omschrijving van facilitaire processen
2. Alle medewerkers van SMN zijn bekend met en werken volgens de kaders van facility management
3. Facility management moet bijdragen aan de totale kostenefficiëntie van SMN door middel van:
 - * centralisatie suppliers
 - * professionaliseren van het inkoopbeleid
 - * optimaliseren van exploitatie- en huisvestingslasten
4. Medewerkers tevredenheid over facility management >7
5. Invoering transparant kosten inzicht van facilitaire producten en diensten voor afdelingen

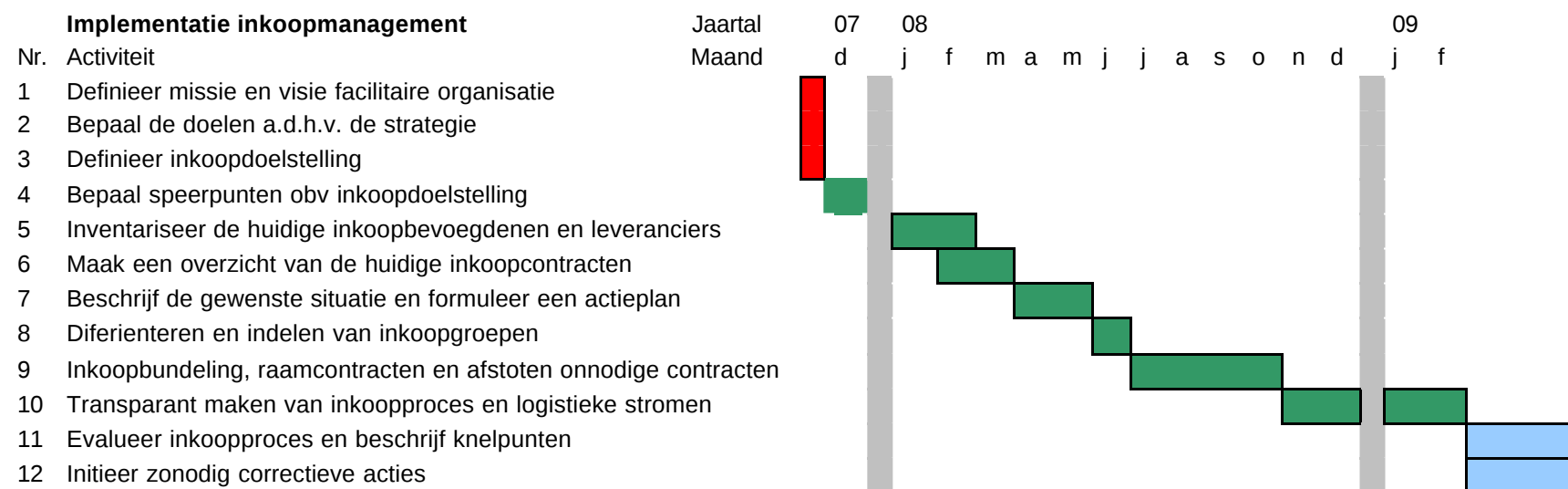


Afbeelding 22: Algemeen tijdspad voor alle instrumenten



Afbeelding 23: Implementatieproces inkoopmanagement op basis van Deming-cirkel

In afbeelding 23 staat het stappenplan voor de implementatie voor professioneel inkoopmanagement in de organisatie van SMN weer gegeven. Dit stappenplan bestaat uit twaalf stappen welke zijn opgebouwd rond de Deming-cirkel. Door gebruik te maken van deze cirkel ontstaat er een constante cyclus van controle op de gemaakte acties. Wanneer een implementatieproces is opgebouwd op basis van de Deming-cirkel (plan-do-check-act) is er altijd een controle moment ingebouwd. Dit is belangrijk om de processen die zijn doorlopen te kunnen evalueren en zonodig bij te stellen. Op de volgende pagina staan deze stappen weergegeven in een tijdschema.



 Ondefinieerbaar tijdspad van nazorg

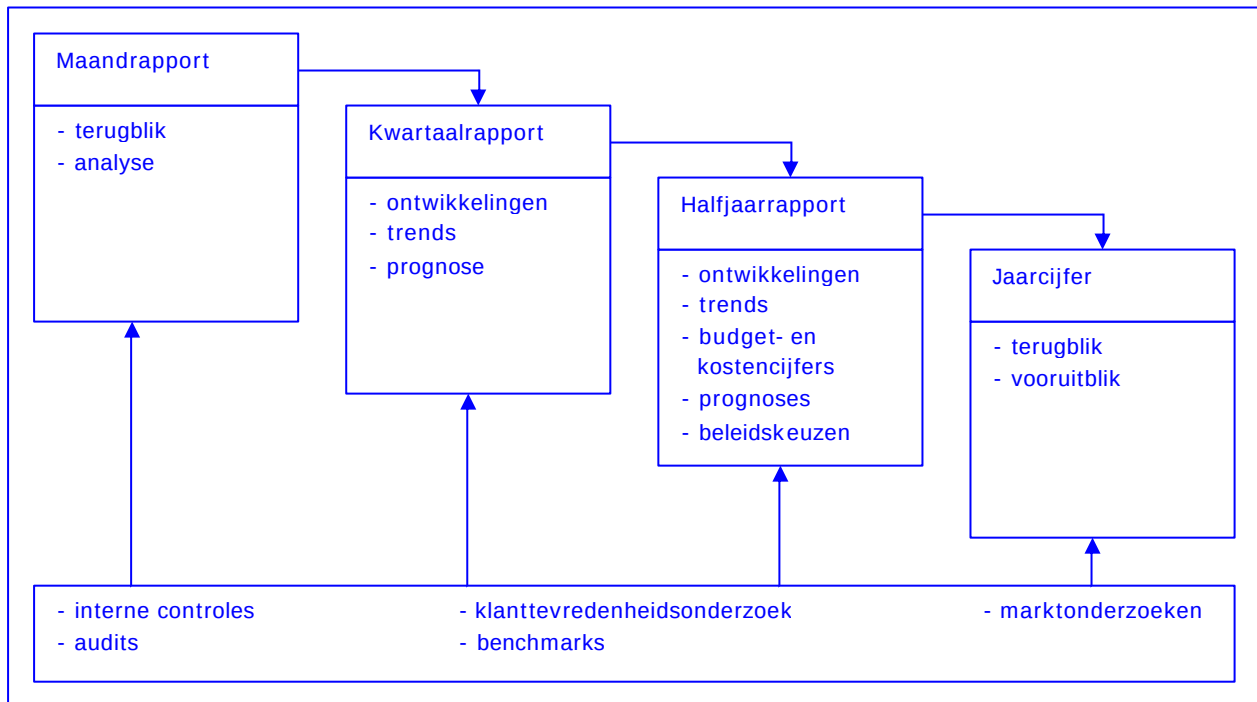
Afbeelding 24: Tijdspad voor implementatie van inkoopmanagement

Afbeelding 24 biedt zicht op het tijdspad wat is ingeruimd voor de implementatie van inkoopmanagement binnen de organisatie van SMN. Dit schema komt overeen met de implementatiecyclus welke staat afgebeeld in afbeelding 22, alleen staan hier de twaalf implementatiestappen uitgewerkt zoals gesteld in afbeelding 23. SMN kan aan de hand van deze implementatieschema's zien of ze nog op de juiste koers zitten. Dit is belangrijk om in 2010 een nieuwe functie te hebben gecreëerd welke professionele ondersteuning kan geven aan alle processen binnen SMN en welke bijdraagt aan de totale kostenefficiëntie van de organisatie.

§ 6.2 Waarborgen van professioneel facility management in de toekomst

Wanneer de implementatie van facility management is voltooid is het zaak om de kwalitatieve verbetering die hiermee gepaard moet gaan te waarborgen. Deze waarborging start eigenlijk direct bij de invoering van het concept en de instrumenten.

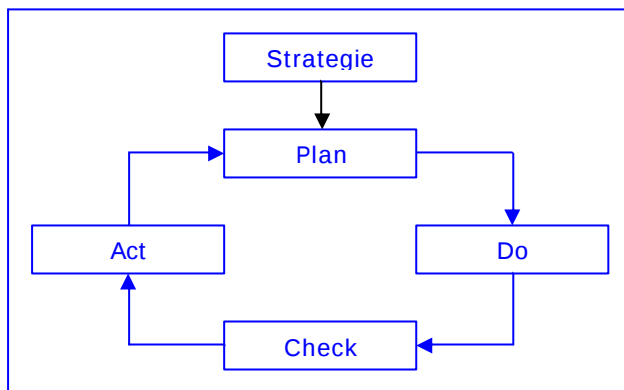
De controlcycli (zie afbeelding 25) is hierbij belangrijk. Control is het meten, confronteren en bijsturen van de resultaten van de afgelopen periode met de (deel)planning. De resultaten van de controlcycli worden vastgelegd in de verschillende managementreportages



Afbeelding 25: Controlcycli. Bron: Maas, G.W.A. & Pleunis, J.W.: Facility Management

Door de controlcycli worden de resultaten van de invoering van performance management zichtbaar in de managementrapportage. Dit geeft inzicht in de eigen situatie ten opzichte van de gestelde doelen en het verloop in de tijd. Voor het goed interpreteren en blijvend bijsturen zullen er echter referentiepunten moeten komen. Deze referentiepunten kunnen worden verkregen door extern te kijken (benchmarking) of door intern te kijken (klanttevredenheidsonderzoek). De referentiepunten moeten periodiek worden geëvalueerd en zo nodig bijgesteld. Het resultaat is een set normen, referentiepunten, die de basis vormen voor de prestatie-indicatoren die tezamen met de managementinformatie de basis zijn voor het bijsturen van de facilitaire organisatie. Wanneer deze controlcycli ingebed is in de facilitaire organisatie en hierdoor continu wordt bijgestuurd zal er een waarborging van de kwaliteit van de facilitaire organisatie met haar aanbod van producten en diensten ontstaan.

De controlcycli bevat ook elementen van de deming-cirkel. In paragraaf 3.1 staat een uitgebreide versie van de besturende processen in combinatie met de deming-cirkel. Voor het waarborgen van kwaliteit in de organisatie is het van belang om steeds dit proces te doorlopen. In afbeelding 26 staat deze management controlcyclus eenvoudig weergegeven. De cirkel waarborgt, maar verbeterd het proces ook door systematische analyse.



Afbeelding 26: Management Control Cyclus

Voor de waarborging van kwaliteit kunnen er ook certificaten (bijvoorbeeld de ISO 9001) worden behaald. Het gaat echter nog niet op voor het facility management van SMN om zich te laten certificeren. Toch is het een waardevolle manier om de kwaliteit binnen facility management te waarborgen en kan er volgens deze processen wel (gedeeltelijk) gewerkt worden. Wanneer we praten over het daadwerkelijk certificeren krijgt dit wellicht meer aandacht in de toekomst.

HOOFDSTUK 7 BEDRIJFSKUNDIGE CONSEQUENTIES

In dit hoofdstuk worden de bedrijfskundige consequenties voor SMN behandeld. Achtereenvolgens worden de organisatorische, personele en financiële consequenties behandeld. Uiteindelijk wordt in de conclusie uiteengezet of het voor- of nadelig is voor SMN om facility management te implementeren.

§ 7.1 Organisatorische consequenties

Organisatorisch zal het implementeren van facility management weinig verandering met zich meebrengen. Wanneer het advies wordt overgenomen om deze functie te laten rapporteren aan de Manager Finance & Control zal dit de enige organisatorische consequentie zijn voor de organisatie van SMN.

§ 7.2 Personele consequenties

Met betrekking tot de personele consequenties zal er binnen de organisatie van SMN ook niet veel veranderen. Er komt een nieuwe functie, Manager FZ, welke full-time aan de slag gaat. Verder komt er eventueel enkele uren in de week een huismeester voor het verwerken van technische klachten en de interne distributie van facilitaire producten. Deze zal extern ingehuurd kunnen worden of, wanneer beschikbaar, kunnen de huidige technische medewerkers uit het sorteer- en overslagcentrum incidenteel worden ingezet in het kantoor van SMN. Verdere consequenties voor het personeel is dat bij enkele personen taken en verantwoordelijkheden worden weggehaald. Doordat de medewerkers het druk hebben met hun primaire activiteiten zijn ze blij met het feit dat ze deze taken en verantwoordelijkheden kunnen afstaan. Dit is gebleken uit gesprekken die zijn gevoerd op de werkvloer en signalen die zijn opgevangen door het management. De laatste consequentie voor het personeel is dat de Manager Finance & Control een extra persoon in de vorm van de Manager FZ moet aansturen.

§ 7.3 Kosten en baten

De kosten en baten van het implementeren van een facilitair concept zijn niet alleen in geld uit te drukken. Sterker nog, enkele aspecten zijn helemaal niet expliciet uit te drukken in geld. De kosten en/of baten kunnen ook in tijd zitten, welke secundair weer in geld is uit te drukken, of in een kwaliteitsimpuls van de procesgang of de kwaliteit van werken. Vooral deze laatste factor kan leiden tot een hogere arbeidssatisfactie. Medewerkers ondervinden in de dagelijkse praktijk geen hinder meer van onopgeloste facilitaire vraagstukken en kunnen met hun vragen op een centraal punt binnen de organisatie terecht. Hoewel dit zeer moeilijk is te meten kan het wel van zeer grote waarde zijn voor SMN.

De kosten voor het implementeren van de instrumenten kunnen we doorbelasten op het jaarsalaris van de Manager FZ. Dit omdat hij of zij volledig belast zal worden met de ontwikkeling van de nieuwe functie.

Kosten:

Personele bezetting

Manager FZ

- Hiervoor moet gekeken worden naar het niveau, de taken en de verantwoordelijkheden van de Manager FZ bij SMN. Op basis hiervan kan een functieprofiel worden samengesteld. Wanneer we dit functie profiel neerleggen naast de functie waardering welke wordt gehanteerd binnen SMN komt dit neer op een bedrag van €45.000 bruto per jaar (inclusief toeslagen)

Technische service

- De technische service zal bestaan uit een huismeester. Wanneer deze extern wordt ingehuurd voor twee dagen in week zal dit voldoende zijn om alle werkzaamheden uit te voeren. Het extern inhuren van een huismeester kost € 25,50 per uur (ex. BTW)³⁷. Dit komt neer op € 408,- per week en € 21.216,- (ex. BTW) per jaar. In overleg is het wellicht ook mogelijk om vanuit het huidige sorteer- en overslagcentrum iemand van de technische service in het kantoor werkzaamheden te laten uitvoeren. Dit moet nog nader worden bekeken.

Frontoffice

- Bezetting op basis van de Manager FZ. Geadviseerd wordt om in een later stadium TOPdesk uit te breiden met enkele facility management gerelateerde modules. Hiervoor bedragen de aanschaf en implementatiekosten € 14.160,- en zullen de jaarlijkse servicekosten uitkomen op € 2.900,-

Implementeren van instrumenten

Digitalisering van backoffice.

- Geadviseerd wordt om in een later stadium de backoffice verder uit te breiden met facility management gerelateerde modules en zo te vormen tot een Facilitair Management Informatie Systeem. Hiervoor bedragen de aanschaf en implementatiekosten € 14.160,- en zullen de jaarlijkse servicekosten uitkomen op € 2.900,-.

Inkoopmanagement

- Eventuele scholing van NEVI 1. Hiervan bedragen de kosten eenmalig € 5.077,-.

Voor de volgende instrumenten zijn de kosten alleen in tijd uit te drukken: Producten en diensten catalogus, Activity Based Costing, Accountmanagement, Service Level Agreements, Kwaliteitsmanagement.

In hoofdstuk zes is een tijdsoverzicht gegeven, deze kosten in tijd zijn in zijn geheel toe te rekenen aan het bruto salaris wat SMN voor de Manager FZ gaat betalen .

Baten:

In de situatie waarin SMN zich nu bevindt zijn de baten niet uit te drukken in geld. Ten eerste zijn er geen reële bedragen te noemen voor wat er nu wordt uitgegeven aan facilitaire kosten en ten tweede kan er geen vergelijking worden gemaakt tussen de huidige en de toekomstige situatie omdat deze totaal gaat veranderen. De kosten voor facility management gaan in de toekomst, als gevolg van de verhuizing, hoger uitvallen. Het is natuurlijk de bedoeling dat er wel relatief bespaard gaat worden. Als voorbeeld geef ik een fictieve situatie voor de schoonmaak.

Huidige situatie: 1300 m² tegen 14 euro per m² = € 18.200,-

Nieuwe situatie: 2500 m² tegen 11 euro per m² = € 27.500,-

Uiteraard stijgen de totale kosten voor de facilitaire producten en diensten binnen de organisatie van SMN. Het is echter aannemelijk wanneer facility management professioneel wordt opgezet dat er relatief veel bespaard kan worden. Zoals in het voorbeeld van de schoonmaak per m² 21,4% bespaard wordt. Door het ontbreken van reële cijfers en de onduidelijke situatie die zich gaat voordoen in de toekomst kan er geen realistische kostenbesparing worden gegeven.

Om te kijken of er ten opzichte van andere bedrijven goedkoop facilitaire producten en diensten worden ingekocht kan de toekomstige Manager FZ kan zichzelf benchmarken aan reeds bestaande kengetallen. Door zichzelf te toetsen kan hij of zij kijken of de focus van kosten gericht werken behaald wordt. In onderstaande tabel worden enkele kengetallen uiteengezet.

³⁷ Bron: De Vos Groep: Facility & Cor Support

Voor de organisatie van SMN is het wenselijk om de kosten laag te houden. Door lage kosten kunnen ze beter concurreren met andere aanbieders.

Jaarkosten per m2 bvo	laag	gemiddeld	Hoog
Gebouw, terreinen en stallingsplaatsen	117	150	180
Belastingen en heffingen	2	2	3
Verzekeren gebouw	1	1	1
Onderhouden gebouw en terreinen	15	17	22
Schoonmaken	13	14	16
Muteren	3	4	5
Verbruik energie en water	11	13	14
Totale huisvestingsgebonden kosten	162	202	242

Totaal facilitaire kosten per werkplek per jaar*	9.817	12.322	14.960
--	-------	--------	--------

Bron: Twijnstra Gudde, facilitaire kengetallen

* gebaseerd op 27 m2 bvo/werkplek

De baten die worden aangegeven per instrument zijn niet aangegeven in bedragen. De baten worden meer verkregen uit snellere procesgang en betere ondersteuning aan de organisatie op het gebied van facility management.

Frontoffice-backoffice en digitalisering

- Versnelde procesgang met betrekking tot vragen, klachten en suggesties
- Gebundelde, duidelijke en eenvoudig verkrijgbare informatie
- Voorkomen van irritatie doordat werknemers van SMN niet weten waar ze met hun vragen naar toe kunnen. Dit levert indirect een besparing op doordat werknemers sneller met hun vraag bij de juiste persoon zijn en er sneller een oplossing komt waardoor er minder frustratie optreedt.

Producten en diensten catalogus

- Duidelijkheid van aanbod van facilitaire producten en diensten binnen de organisatie van SMN.

Inkoopmanagement

- Directe besparingen door effectiever inkopen,
- Indirecte besparing door de reductie van de facturenstroom, die ontstaat door het bundelen van leveranciers en goede afspraken over de facturering.

Activity Based Costing

- Verhoging van kostenbewust zijn van medewerkers van SMN, doordat prijzen nu per product of specifieke dienst bekend zijn bij de afdelingen;
- Verfijnen van producten en diensten catalogus met kostprijzen van producten en diensten;
- Effectievere communicatie tussen Manager FZ en klant. Wanneer men bekend is met de kostprijzen zullen er minder snel (te) hoge aanvragen worden gedaan voor producten en diensten.

Accountmanagement

- Optimale informatie van de klanten binnen SMN, waardoor de dienstverlening van de facilitaire organisatie beter kan worden aangesloten op de wensen.

Service Level Agreements

- Optimale communicatie tussen facility management en de klanten. Hierdoor ontstaan er gelijke verwachting bij het leveren van facilitaire producten en diensten en worden irritaties of teleurstellingen geminimaliseerd.

Kwaliteitsmanagement

- Waarborging van procesgang. Wanneer facility management is opgezet en tevreden klanten heeft en wil houden, moet dit gewaarborgd worden. De baten zijn het constant houden of verbeteren van de kwaliteit van dienstverlening.

§ 7.4 Conclusie

In deze conclusie worden de kosten en de optionele kosten genoemd bij de implementatie van facility management binnen SMN. Door het ontbreken van realistische cijfers en de onduidelijke nieuwe situatie waarin SMN zich gaat bevinden zijn er geen baten in geld uit te drukken.

Fase 1 september 2007 – december 2008

Kostenveroorzaker	Bedrag	Verklaring
Manager FZ	€ 55.296,-	Salaris o.b.v. functiewaardering van profiel voor toekomstig FM'er
Uitbreiding TOPdesk	€ 10.800,- (modules) € 2.760,- (implementatie) € 600,- (opleiding) ----- + € 14.160	Aanschaf, implementatie en opleiding voor extra modules in TOPdesk Professional: - Voorraad en bestellingen - Middelenbeheer - Diensten niveaubeheer (SLA) - Operationeel beheer ³⁸
Onderhoudscontract FMIS	€ 2.900,-	Updates en service vanuit TOPdesk
Optioneel huismeester	€ 21.216,-	Kosten op basis van een huismeester in 2008 wanneer het nieuwe pand wordt betrokken. Eventuele invulling door technische service vanuit huidige sorteer- en overslagcentrum
Optioneel opleiding NEVI 1	€ 5.077,-	Eventuele inkoop opleiding voor nieuwe FM'er
Totale kosten fase 1	€ 72.356,-	
Optionele kosten fase 1	€ 26.293,-	Kosten bij eventuele noodzaak extra uren huismeester en NEVI opleiding

Fase 2 januari 2009 – december 2010

Kostenveroorzaker	Bedrag	Verklaring
Manager FZ	€ 82.944,-	Salaris o.b.v. functiewaardering van profiel voor toekomstig FM'er
Onderhoud FMIS	€ 2.900,-	Updates en eventuele aanpassingen
Optioneel huismeester	€ 42.432,-	Twee jaar vergoeding voor huismeester o.b.v. 2 dagen in de week
Totale kosten fase 2	€ 85.844,-	
Optionele kosten fase 2	€ 42.432,-	Optionele kosten bij eventuele noodzaak extra uren huismeester

In deze kosten-baten analyse is het niet uit te drukken in baten wat het implementeren van facility management oplevert voor de totale performance van SMN. We kunnen echter wel aannemen dat het relatief kosten gaat besparen wanneer iemand zich expliciet gaat richten op de functie van Manager FZ. Na implementatie zal er een aanspreekpunt zijn er zal het voor medewerkers van SMN eenvoudig zijn om facilitaire vragen en klachten beantwoord te krijgen. Dit komt ten goede van de werkbeleving binnen SMN en zal leiden tot meer tevreden werknemers. Dit kan leiden tot de dalen van het ziekteverzuim, wat een besparing oplevert. We kunnen zonder twijfel aannemen dat het implementeren van facility management zeker een kwalitatieve impuls is voor de gehele interne organisatie van SMN.

³⁸ Zie bijlage 17

CONCLUSIE

Binnen de organisatie van SMN is er geen sprake van georganiseerd facility management. Hierdoor liggen de verschillende taken en verantwoordelijkheden versnipperd door de organisatie. Door de sterke groei van de organisatie ontstaan er op dit gebied beheersproblemen, wat weer tot irritatie en frustratie bij de medewerkers en de daarmee gepaarde processen binnen SMN vertraagt.

In dit adviesrapport, wat is geschreven voor SMN, wordt daarom antwoord gegeven op de volgende probleemstelling:

'Hoe kan Selekt Mail Nederland vanaf nu tot en met 2010 Facility Management professioneel neerzetten en laten meegroeien binnen de huidige organisatie?'

Met het implementeren van professioneel facility management kan SMN de volgende doelen bereiken:

- Effectieve en efficiënte ondersteuning aan de gehele organisatie van Selekt Mail Nederland,
- Clustering van facilitaire werkzaamheden,
- Focus op primaire activiteiten door ontlasting van medewerkers met secundaire werkzaamheden,
- Eén aanspreekpunt binnen de organisatie voor facilitaire producten en diensten,
- Beheersen van en besparing op facilitaire kosten, doormiddel van aandacht voor inkoop op het gebied van catering, schoonmaak, energie, kantoorartikelen, enz.
- Terugdringen van ziekteverzuim door goede aandacht voor optimale werkomgeving,
- Beleid uitzetten op alle gebieden van facility management,
- Tijdsbesparing door pro-actief handelen, geen tijdsverlies door correctieve werkzaamheden,
- Minder irritatie door heldere procesgang met betrekking tot facilitaire activiteiten (voorkomen van klachten en minder gemotiveerde medewerkers),
- Professionalisering van totale performance van de organisatie.

Invulling van facility management

Allereerst zal SMN hiervoor een Manager FZ in dienst moeten nemen om verdere invulling te geven aan de adviezen welke in dit rapport gegeven zijn. Verder is het belangrijk om de volgende managementinstrumenten hierbij de komende jaren te implementeren:

- *Omschrijven en inrichten van facilitaire werkprocessen;*
- *Frontoffice-backoffice (met uitbreiding in een later stadium);*
- *Producten- en diensten catalogus;*
- *Inkoopmanagement;*
- *Activity Based Costing*
- *Accountmanagement*
- *Service Level Agreements;*
- *Kwaliteitsmanagement.*

Wanneer deze managementinstrumenten, welke zijn geadviseerd in hoofdstuk vijf, binnen de gegeven tijd zijn geïmplementeerd kunnen we aannemen dat er stabiel en professioneel facility management is opgezet.

Door de doelstellingen te toetsen op de MAGIE-kenmerken en te sturen via performance management zijn ze goed toetsbaar binnen de organisatie. Hierdoor worden duidelijke pijlers verkregen en heeft de toekomstige Manager FZ goede handvatten om de komende jaren facility management professioneel neer te zetten.

Tevens kan worden geconcludeerd dat in de implementatiefase van professioneel facility management de PDCA-cirkel (Deming) een belangrijke plaats in neemt. Het constant evalueren van de implementatie processen bevordert de kwaliteit van de dienstverlening van facility management. Omdat facility management binnen SMN een nieuwe functie is zal zij zich een plaats moeten verwerven en haar meerwaarde ten opzicht van de voorgaande situatie zien te

bewijzen. In alle processen is daarom deze controlecirkel ingebouwd om de voortgang te bewaken en om verbeter acties te initiëren.

Groeifases

In de eerste groeifase wordt de focus sterk gericht op het beschrijven en verbeteren van facilitaire processen en het inventariseren en kenbaar maken van het aanbod van producten en diensten. In groeifase twee ligt de focus meer op de wensen van de klant. Uiteraard is het ook noodzakelijk dat facility management zich in de eerste fase ook richt op de klant, al zal dit minder nadrukkelijk zijn dan in fase twee. Wanneer hier geen rekening mee wordt gehouden kan het gebeuren dat er werk voor niets wordt gedaan. Het kan immers zijn dat de klant totaal geen behoefte heeft aan bepaalde ideeën die facility management probeert te ontwikkelen. Zo kan er frictie ontstaan tussen de verwachtingen die de klant heeft van facility management. Dit is ook omschreven in hoofdstuk vijf door middel van de facilitaire dramadriehoek. Dit kan het implementatieproces frustreren doordat de nieuwe functie facility management niet voldoende gewaardeerd wordt door de medewerkers van SMN en daardoor de kaders die facility management schept niet goed in de praktijk naleven.

Wanneer facility management binnen SMN goed staat en is ingebed in de organisatie kunnen er eventueel strategische keuzes worden gemaakt om door te groeien naar een hoger niveau van faciliteren. In de toekomst moet worden bekeken of dit gewenst is, hiervan is de komende jaren echter zeker nog geen sprake.

Waarmaken van bestaansredenen

De vraag is tevens of we op basis van dit rapport kunnen concluderen of facility management een meerwaarde verkrijgt binnen de organisatie van SMN. Hiervoor is het belangrijk om de twee bestaansredenen waar te maken:

- Meerwaarde van facility management verankeren binnen Selekt Mail Nederland,
- Manager FZ moet door besparingen op facilitaire kosten bijdragen aan de totale kostenefficiëntie binnen Selekt Mail Nederland.

De eerste reden van bestaan kan facility management waar maken door het implementeren van de verschillende instrumenten binnen de organisatie van SMN. Hierdoor zullen verschillende facilitaire processen, welke nu nog ongecoördineerd en versnipperd in de organisatie liggen centraal en gestructureerd geregeld gaan worden. Het eenduidige aanspreekpunt voor facility management in de organisatie van SMN zal veel frustraties bij werknemers wegnemen. Door deze processen te waarborgen en vast te leggen binnen de organisatie kunnen we concluderen dat facility management zijn eerste bestaansreden zal waarmaken.

Of het implementeren van professioneel facility management bij gaat bijdragen aan de totale kostenefficiëntie van SMN is op dit moment moeilijk te concluderen. Door de verschillende facilitaire processen goed te ontwikkelen zal er zeker een besparing optreden op basis van tijdsbesparing bij de huidige medewerkers van SMN. Ook is het aannemelijk dat door middel van het opzetten van een professioneel inkoopbeleid er een besparing op zal treden op de inkoopkosten binnen SMN. Of deze besparingen in totaal hoger zijn dan de kosten die de nieuwe functie, Manager FZ, met zich meebrengt zal in de toekomst duidelijk moeten worden. Wel kunnen we concluderen dat het implementeren van professioneel facility management zal bijdragen aan de totale performance van de organisatie en het werken binnen SMN zal veraangename. Dit door de aandacht voor de facilitaire producten en diensten, welke de medewerkers van SMN optimaal moeten ondersteunen bij het uitvoeren van hun werkzaamheden.

Tijdens het veranderingsproces dient aan alle besproken 'harde' en 'zachte' elementen hard te worden gewerkt en is permanente aandacht vanuit het management een absolute voorwaarde. De beloning hiervoor is uiteindelijk professioneel, effectief en efficiënt facility management binnen de organisatie van SMN.

LITERATUUROPGAVE

Artikelen:

- Bäcker, G.A.P.: opstellen en gebruiken van een Producten- en diensten catalogus.
In: Het Facility Management Handboek. Aflevering 3, Hoofdstuk 2.6, September 2005
- Barneveld, J. van & Jong, L. de: Faciliteiten (be)sturen met informatie.
In: Facility Management Magazine. Pag. 31-35, Maart 2005.
- Drion, B. & Coenders, H.: Regieorganisatie of maincontracting.
In: Facility Management Magazine. Pag. 43-47, Maart 2004.
- Hecke, J.P. van: Facility management in relatie tot de organisatiestructuur.
In: Het Facility Management Handboek. Herdruk 1, hoofdstuk 2.2, April 2000
- Janssen, L.H.J.M. & Voogt, ir. R.J.: Activity Based Costing in de Facilitaire Organisatie
In: Het Facility Management Handboek. Aflevering 4, hoofdstuk 2.6, December 2002
- Janssen, L.H.J.M. e.a.: Performance management bij facilitaire organisaties.
In: Het Facility Management Handboek. Aflevering 9, hoofdstuk 2.6, Augustus 2005
- Klee, ing. H.J.: Het facilitair beleidsplan.
In: Het Facility Management Handboek. Aflevering 4, hoofdstuk 1.3, December 1995
- Kompier, A.J. & Ouwehand, C.: De serviceniveau-overeenkomst.
In: Het Facility Management Handboek. Aflevering 10, hoofdstuk 2.6, December 2005
- Rouw, L.P. de & Rietveld, H.A.A.: Strategie en ontwikkeling van het facilitair bedrijf.
In: Het Facility Management Handboek. Aflevering 31, hoofdstuk 2.1, Januari 2005
- Rouw, L.P. & Rietveld, H.A.A.: Visie, missie en het facilitair plan.
In: Facility Management Magazine. Pag. 34-39, November 2004.

Boeken:

- Baarda & Goede, de: Basisboek kwalitatief onderzoek. 2^e druk. Wolters-Noordhoff B.V., 2005. ISBN: 9020731793
- Guiver-Freeman, M.: Strategie en doelen bepalen. Academic Service: Den Haag, 2004. ISBN: 9039522421
- Jong, B. de & Niesten, H.: De besturing van facilitaire organisaties. Alphen aan den Rijn: Kluwer 2004. ISBN: 9001300959X
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P.: Focus op strategie. Business Contact, 2001. ISBN: 9025495281
- Krimpen, J.: Facility Management in perspectief. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2003. ISBN: 9013000436
- Lievegoed, B.J.C.: Organisaties in ontwikkeling: Zicht op de toekomst. 2^e druk. Lemniscaat Modern Antiquariaat, 1995. ISBN: 9060691237
- Lemmens, N.G.R.: Facility services in Nederland: kwaliteit van professionele dienstverlening. Boom onderwijs, 2003. ISBN: 9059312228
- Maas, G.W.A. & Pleunis, J.W.: Facility Management. 2^e druk. Alphen aan den Rijn: Kluwer 2006. ISBN: 9013032052
- Mintzberg, H.: Organisatiestructuren. Englewood Cliffs NJ: Pearson Education, 2006. ISBN: 9043012963
- Peters, T. & Waterman jr., R.H.: Excellente ondernemingen.
- Porter, M.E.: Concurrentiestrategie. 10^e druk. Business Contact, 2002. ISBN: 9025404650
- Tillema, K.: Activity Based Quality Management: een synthese van kwaliteitsmanagement en Activity Based Costing. Assen: Koninklijke van Gorcum, 2002. ISBN: 9051899866
- Zwart, A. de: Poly Facilitair zakboekje. Arnhem: Koninklijke Wohrmann bv, 1999. ISBN: 9062282687
- Ytsma, W.: De vele gezichten van facility management. 2^e druk. Kluwer, 2002. ISBN: 9014092725

Syllabi

- Bouter, R.: Handleiding voor de afstudeeropdracht. 12^e druk. Zoetermeer: Ribberink van der Gang, 2006-2007. ISBN: 9073077095
- Genet, C.: Methoden van onderzoek en de Markt. Den Haag: Haagse Hogeschool, 2006/2007

Mante, Y.: Handleiding schriftelijke rapportage. Den Haag: Haagse Hogeschool, 2004/2005.
Code: 2318.

Websites

www.123management.nl

<https://blackboard.hhs.nl>

<http://www.ru.nl/contents/pages/4914/clusterbeleidsplan.pdf>

<http://team.bk.tudelft.nl/Publications>