

Facility Management onderweg naar Unicef

De organisatie van FM – Bijlagen



Bérénice van der Meeren

Facility Management onderweg naar Unicef

De organisatie van FM – Bijlagen

Auteur:	Bérénice van der Meeren
Studentnummer:	20021771
Jaar van uitgave:	2007
Opdrachtgever:	Dhr. R.A. Volmerink Adjunct directeur interne bedrijfsvoering Unicef Jacob van den Eyndestraat 73 2274 XA Voorburg
Opleiding:	Facility Management Haagse Hogeschool Sector Economie & Management Johanna Westerdijkplein 75 2521 EN Den Haag
Docentbegeleider:	Drs. P.F.W. Postmes
Medebeoordelaar:	Mw. K.A. Aba
Onderzoeksperiode:	September 2006 t/m februari 2007
Plaats en datum:	Voorburg, februari 2007

Inhoudsopgave

1 BIJLAGEN	4
BIJLAGE 1: ORGANISATIE ANALYSE	4
BIJLAGE 2: ORIËNTERENDE INTERVIEWS	16
BIJLAGE 3: ENQUÊTE	21
BIJLAGE 4: STICHTING NATUURMONUMENTEN	37
BIJLAGE 5: PLAN NEDERLAND	40
BIJLAGE 6: DE NIERSTICHTING	43
BIJLAGE 7: BENCHMARK	46
BIJLAGE 8: SERVICE LEVEL AGREEMENT	47
BIJLAGE 9: PRODUCTEN EN DIENSTENCATALOGUS	48
BIJLAGE 10: FMIS	49
BIJLAGE 11: BELEIDSPLAN	55
BIJLAGE 12: FLEXWERKEN	72
BIJLAGE 13: INBESTEDEN EN UITBESTEDEN	80
BIJLAGE 14: KWALITEIT	84
BIJLAGE 15: ARTIKELEN	85

1 Bijlagen

Bijlage1: Organisatie analyse

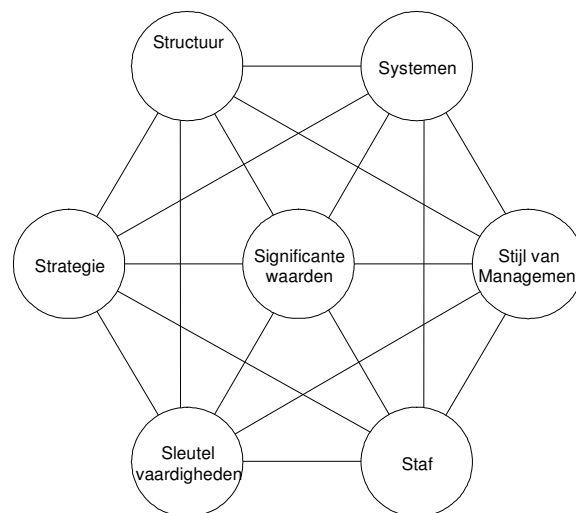
De organisatie wordt geanalyseerd aan de hand van het 7S model en het INK model. Als eerste volgt het 7S model.

7S model

De organisatie wordt geanalyseerd aan de hand van het 7S model. Het 7S model is een systeem dat is ontworpen door Richard Pascale, Tom Peters en Robert Waterman. Het systeem is bedoeld om de kwaliteit van organisaties te kunnen beoordelen. Daarbij wordt niet alleen aandacht besteed aan de harde kant van de onderneming, zoals strategie en organisatiestructuur, maar ook aan zachte elementen als managementstijl en personeel. Het model wordt onder andere gebruikt in het bekende boek 'In Search of Excellence', waarin Peters en Waterman onderzoeken waarin excellente ondernemingen verschillen van hun collega ondernemingen. Het 7S-systeem geeft aan waar een organisatie aandacht aan moet besteden. Het model geeft tevens aan dat er relaties tussen de factoren zijn, zo hebben bijvoorbeeld managementstijl en de inzetbaarheid van personeel met elkaar te maken.

Er is gekozen voor het 7S model omdat er duidelijk te zien is welke verandering in een S terweeg brengt voor een andere S. Tevens is het model overzichtelijk en geeft het een duidelijk beeld van de organisatie.

Het model wordt het 7S model genoemd, omdat voor alle factoren waarmee een organisatie te maken heeft gevangen is in woorden die met een 'S' beginnen.



Dit is het model, waarin zichtbaar is welke factoren met elkaar verbonden zijn, dus in relatie tot elkaar staan.

Significante waarden (Shared values)

De significante waarden gaat over de organisatiecultuur en de identiteit van de organisatie. Verder gaat het vaak over niet uitgesproken waarden en normen die gelden binnen de organisatie. Het zijn patronen die er in de loop der tijden ingeslepen zijn.

De cultuur van Unicef is "open". Binnenlopen zonder een afspraak te maken is mogelijk. In de organisatie wordt er informeel met elkaar omgegaan. Verder proberen de diverse afdelingen elkaar via mailings op de hoogte te houden over lopende zaken. Zo wordt er geprobeerd samenhang te creëren onder de afdelingen onderling. Maandelijks is er een koffie-uurtje waar alle afdelingen inbreng in kunnen hebben. Alle acties en projecten kunnen gemeld worden.

De meeste medewerkers voelen zich niet betrokken bij zaken die niet tot hun taken pakket behoren. Als een medewerker wordt gevraagd naar de mening over Facility Management krijg je als eerste antwoord; "wat is dat"? Na uitleg komt er de reactie: Dat is niet mijn taak, maar die van Rob. "Ik weet er dus niets vanaf, niet mijn afdeling". Het is erg lastig om de medewerkers bewust te maken van Facility Management en het algemene belang ervan.

De missie van Unicef luidt als volgt: Unicef Nederland stelt zich ten doel in Nederland maximale betrokkenheid en financiële steun te verwerven voor het werk van Unicef voor kinderen wereldwijd.

Unicef heeft een visie ontwikkeld: Bij Unicef komen de belangen van kinderen op de eerste plaats. "Investeren in kinderen betekent investeren in de toekomst voor deze kinderen en een betere toekomst voor de wereld als geheel. Unicef is daarom de gepassioneerde, drijvende kracht voor een wereld waarin de rechten van alle kinderen gewaarborgd zijn.

Unicef wil zich naar buiten toe profileren als een organisatie die opkomt voor de kinderrechten en zo zorg voor wil dragen dat de kinderen krijgen waar ze recht op hebben. Er wordt gezorgd voor onderwijs, gezondheidszorg, voeding, bescherming en participatie. Unicef komt op voor alle kinderen. Bijvoorbeeld voor de straatkinderen, werkende kinderen, oorlogskinderen en wezen. In 158 landen wordt er structurele hulp geboden. Deze hulpprogramma's zijn gericht op basiszorg, onderwijs, bescherming en noodhulp.

Strategie (Strategy)

Unicef heeft zich op basis van de visie en missie een viertal doelen gesteld. Deze doelen zijn als volgt geformuleerd:

- a. 1 op de 5 huishoudens levert een actieve bijdrage aan de doelen van Unicef.** Die bijdrage kan bestaan uit lidmaatschap, donatie, aankoop van een Unicef-product, sponsoring, deelname aan een evenement, lidmaatschap van Kids United of Wereldklassen, of een actieve steunbetuiging in reactie op een oproep. We willen het relatiebestand van Unicef vergroten door bestaande relaties te behouden en nieuwe relaties te werven. Zo willen we uitkomen op een relatiebestand van 1.400.000 in 2008.
- b. Vergroten van de structurele inkomsten** door het vergroten van het marktaandeel van Unicef als totaal en op de deelmarkten fondsenwerving en nalatenschappen. Het aantal leden zal de komende jaren moeten stijgen van ca. 227.000 in 2005 naar 306.000 eind 2008. Qua inkomsten eigen fondsenwerving en verkopen willen ze stijgen naar € 51,8 miljoen in 2008, met directe kosten van € 6 miljoen. Ook een verbetering in bekendheid, waardering en imago zal bijdragen aan het vergroten van de structurele inkomsten
- c. Unicef wordt door publiek, pers en politiek erkend en geraadpleegd als actief pleitbezorger van kinderrechten.** Dit bereikt Unicef door politieke lobby, een platform zijn voor maatschappelijke discussies over kinderrechten, het actief bevorderen van participatie van kinderen en door het middels campagnes, voorlichting, educatie en met gebruikmaking van eigen media en publiciteit, profileren van Unicef als kinderrechtenorganisatie. In 2008 moeten kinderrechten hoog op de agenda staan van politiek en pers en onderwerp van debat zijn onder een breed publiek.
- d. Focus van de interne organisatie op efficiëntie en effectiviteit.** De werkwijze van dekantoor- en vrijwilligersorganisatie richt zich op het faciliteren van de primaire processen en draagt aldus bij aan vergroting van de efficiëntie en effectiviteit. Voor de personeelsformatie gelden hoge normen voor wat betreft kwaliteit en productiviteit. Heldere kwantitatieve kaders zorgen voor een gezonde financiële structuur¹.

¹ Beleidsplan 2006-2008, daadkrachtig optimisme, pagina 14

SWOT

Aan de hand van een SWOT analyse kan er gekeken worden naar de strategie van de organisatie.

- **Strenghts** (sterkten) Brengt de interne sterke punten van een organisatie in beeld die een organisatie in staat moet stellen om mogelijke “bedreigingen” vanuit de omgeving te kunnen opvangen.
- **Weaknesses** (zwakten) Brengt de zwakke en de te verbeteren punten van de organisatie in beeld om bijvoorbeeld te kunnen voldoen aan nieuwe eisen die vanuit de omgeving gesteld gaan worden.
- **Opportunities** (kansen) Identificeert de factoren waarmee de organisatie te maken heeft die kansrijk zijn om tot een uitbouw of verbetering van de positie van de betreffende tak van dienst te komen.
- **Threats** (bedreigingen) Brengt die zaken in beeld die de positie van betreffende organisaties kunnen verzwakken of die bedreigend zijn voor het voortbestaan van de organisatie.

Het doel van kansen is de sterke punten te versterken of te behouden, en de zwakke punten te elimineren. Voor bedreigingen geldt dat ze sterke punten laten afnemen en zwakke punten creëren.

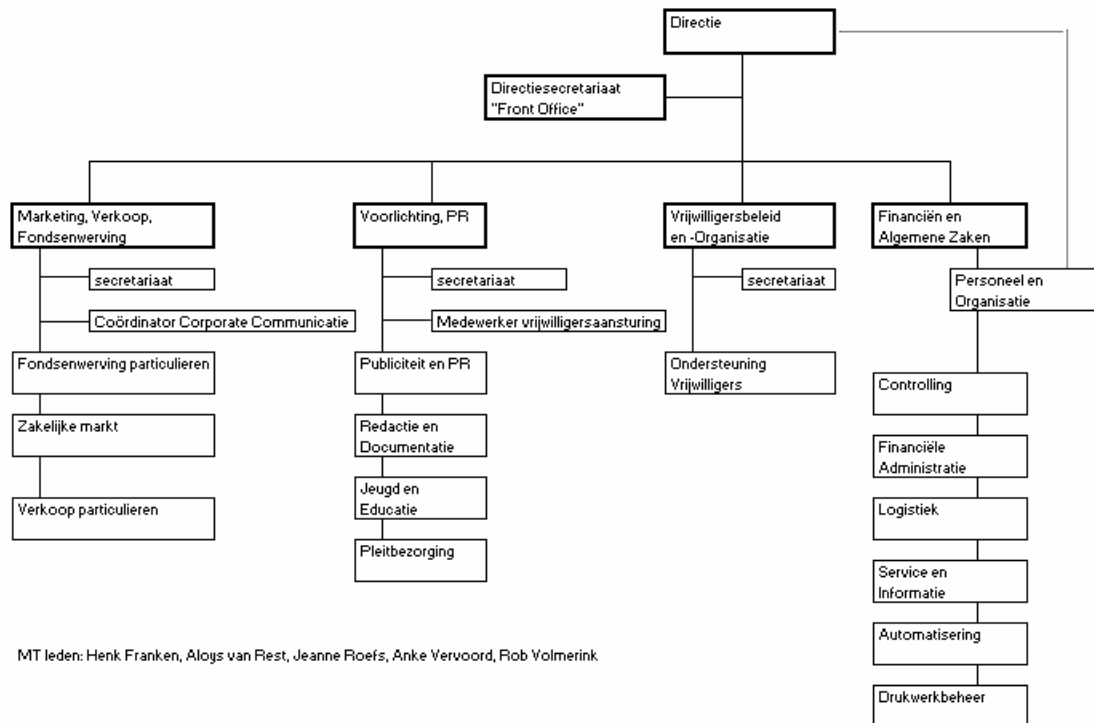
De gegevens voor de SWOT analyse zijn gekomen uit het beleidsplan 2006-2008, daadkrachtig optimisme

	Kansen	Bedreigingen
Sterkten	• Er is volop draagvlak voor hulp aan kinderen in ontwikkelingslanden. • Door de nieuwe technologische ontwikkelingen verandert de manier van communiceren met (potentiële) donateurs.	• Steun aan ontwikkelingssamenwerking heeft niet de eerste voorkeur bij donateurs. • Er is een afnemende respons op traditionele (direct mail, tv) en toenemende irritatie door fondsenwervende activiteiten. • Voor de doelgroep kinderen is de concurrentie de afgelopen jaren groter geworden.
	Actie: Zorgen dat er optimaal gebruik wordt gemaakt van nieuwe communicatietechnologie. en resultaten laten zien van de ontwikkelingshulp.	Actie: Zorgen dat Unicef onder de aandacht blijft en zoeken naar nieuwe concepten om zo voldoende steun en respons te krijgen en zo uniek blijven t.o.v. de concurrenten.
Zwakten	Betrokkenheid (uit noodzaak geboren) van core-business medewerkers resulteert in werkdruk doordat zij FM-taken uitvoeren naast hun eigen werkzaamheden.	Strategische partners willen vaker een concreet project sponsoren.
	Actie: FM organiseren en beleggen bij FM functionarissen waardoor core-business medewerkers weer de aandacht kunnen richten op de core-business.	Actie: Zorg voor dragen dat de sponsoring van concrete projecten mogelijk blijft.

Structuur (Structure)

De organisatiestructuur van een onderneming. Het gaat dan om de formele indeling in de vorm van niveau's, hiërarchie, functionele indeling enz.

Hieronder volgt het organogram van de organisatie



Facility Management kan het beste centraal belegd worden en zou dan bijvoorbeeld kunnen vallen onder Financiën en Algemene zaken omdat ook nu de adjunct directeur van FAZ verantwoordelijk is voor facilitaire zaken.

Verantwoordelijken:

deelgebied	Afdeling
Bedrijfshulpverlening	P&O
Beveiliging gebouw	Drukwerkbeheer
Catering	Adjunct directeur interne bedrijfsvoering
Drukwerk	Drukwerkbeheer
Groenvoorziening	Adjunct directeur interne bedrijfsvoering
Inventarisbeheer	Automatisering
Interne verhuizingen	Adjunct directeur interne bedrijfsvoering
Kantoorinrichting	Adjunct directeur interne bedrijfsvoering
	Directie secretaresse
Klantbehoefte	S&I
Receptie	S&I
Reparaties pand	Drukwerkbeheer
	Adjunct directeur interne bedrijfsvoering
	Directie secretaresse
Schoonmaak	Adjunct directeur interne bedrijfsvoering
	Directie secretaresse
Telecom	Extern
Vuilafvoer	Logistiek

Systemen (Systems)

Bij systemen wordt snel gedacht aan informatiesystemen, maar dit moet breder worden gezien. Met systemen wordt bedoeld welke formele, maar ook uitdrukkelijk informele, regels en procedures er gelden. Hoe wordt het werk gedaan, wie is daarbij betrokken en welke regels gelden er.

De primaire en secundaire processen zijn beschreven in het kwaliteitshandboek, onderdeel van het kwaliteitsmanagementsysteem van UNICEF. Deze is opgeslagen op de J:schijf, een gezamenlijke opslagschijf.

Procedures, regels, afspraken, functieomschrijvingen en werkinstructies zijn zo voor iedere medewerkers beschikbaar.

Stijl van management (Style)

De manier waarop het management met mensen omgaat. Hoe deze beslissingen neemt, mensen motiveert, opereert binnen de organisatie. Net als de bedrijfscultuur (Shared Values) is de managementstijl veranderlijk, onder invloed van de omgeving.

Het management van UNICEF heeft een situationele stijl van leidinggeven. Dit betekent dat managers hun stijl van leidinggeven aanpassen aan de persoon of afdeling waaraan leiding wordt gegeven. Op deze manier streeft het management naar een zo optimaal mogelijke prestatie van de medewerkers.

Het management probeert transparantie te creëren door open, eerlijk en veel te communiceren naar de medewerkers.

Deze stijl van management draagt bij aan de 'open-deur' bedrijfscultuur.

Staf (Staff)

Hiermee wordt het voltallige personeel bedoeld (dus niet alleen de stafeenheden). Hoe wordt er met personeel omgegaan, hoe wordt het personeel binnengehaald, scholing geregeld? Tevens aandacht voor aspecten als motiveren en behouden van personeel.

Vacatures worden eerst aan interne kandidaten voorgelegd. Vaak kunnen deze via het eigen netwerk worden ingevuld.

Een nieuwe medewerkers wordt geïntroduceerd in de organisatie door zijn leidinggevende d.m.v. een mail en een kennismakingsronde.

Nieuwe medewerkers krijgen een introductie van 3 dagdelen waarin zij de organisatie leren kennen.

Om personeel te motiveren en te behouden voor het bedrijf is afstemming van de verwachtingen een belangrijk punt. De verwachtingen van UNICEF en van de medewerkers worden jaarlijks besproken in een functioneringsgesprek. Op behaalde doelen en het nakomen van gemaakte afspraken wordt de medewerker vervolgens beoordeeld en eventueel extra beloond.

De personeelsvereniging organiseert uitjes en wekelijkse informele borrels zodat de sfeer onder de werknemers positief beïnvloed wordt.

Naast het vaste personeel werken er bij UNICEF vrijwilligers die bijdragen aan het behalen van de doelstellingen. Deze medewerkers worden zeer gewaardeerd en dat laat UNICEF merken door bijeenkomsten te organiseren en een prettige werkomgeving te creëren.

Sleutelvaardigheden (Skills)

Tenslotte het element dat aangeeft waar de organisatie goed in is. Waarin is het beter dan vergelijkbare organisaties, dus over welke kerncompetenties beschikt een bedrijf of instelling?

Een belangrijke skill is 'fondsenwerving'.

UNICEF is zeer bekend en daarom is er draagkracht om namen van ambassadeurs (bekende Nederlanders) te verbinden aan UNICEF. Bijvoorbeeld Monique van der Ven, Trijntje Oosterhuis, Edwin Evers en Paul van Vliet.

Daarnaast is UNICEF zeer goed in het werven en binden van vrijwilligers.

INK Model

Het INK model is een model dat gebruikt kan worden om de kwaliteit te meten en te verbeteren.

Er zijn verschillende netwerkorganisaties waarbij organisaties zich kunnen aansluiten zoals EFQM (European Federation of Quality Management) en INK (Instituut Nederlandse Kwaliteit).

Laatstgenoemde is een stichting met als doelstelling het verhogen van de kwaliteit van de bedrijfsvoering met behulp van het **INK-managementmodel** (dat overigens is afgeleid van het EFQM-model en ook wel het IKZ(Integrale kwaliteitszorg)-model wordt genoemd).

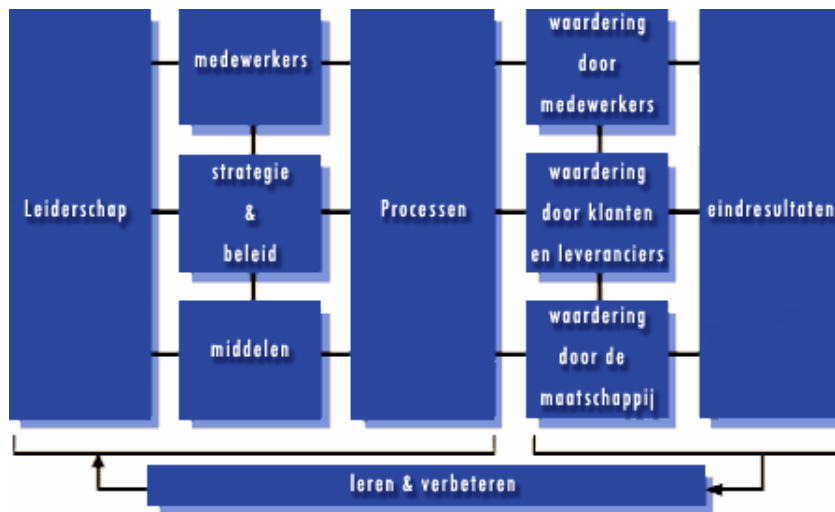
Het uitgangspunt van het INK-managementmodel is dat iedere organisatie er naar streeft in eigen sector of werkterrein tot de beste te behoren, dus te willen excelleren. Daarvoor is inzicht nodig in waar de organisatie nu staat en wat de sterke punten en verbetermogelijkheden van de organisatie zijn.

Het INK-model is een fasemodel voor organisatieontwikkeling, waarbij de ontwikkeling van een organisatie loopt van Fase I (brandjes blussen en achter de feiten aanlopen, een incrementele vorm van leiding geven) naar Fase IV (systeemdenken; de organisatie in een breder kader van voortdurende zelfreflectie). Fase V weerspiegelt de staat van Totale Kwaliteit. Deze wordt tegenwoordig vanwege de onhaalbaarheid vaak weggelaten. Het model heeft dus een procesmatig karakter met een lange termijn ontwikkeling dat ruimte biedt aan meerdere visies van organisaties op de uitvoering.

In principe is het INK-model bedoeld voor continu meten en verbeteren. In een aantal organisaties wordt het model echter gebruikt als een soort “**checklist**”. In plaats van het uitvoeren van een of meerdere cycli wordt op kleinere schaal de positiebepaling benut voor het opnemen van de stand van zaken of het integreren van verschillende lopende kwaliteitsinitiatieven.

Door negen aandachtsgebieden van een organisatie in te delen op een ontwikkelingsschaal wordt inzicht verkregen in de sterke en zwakke kanten van de organisatie. Door deze cyclus continue te herhalen (Plan-Do-Check-Act) bereikt de organisatie uiteindelijk de fase van ‘excellente organisatie’.

Het model



Dit model telt negen aandachtsgebieden. De linkerkant bestaat uit **vijf organisatiegebieden**, de rechterkant toont **vier resultaatgebieden**.

In de *organisatiegebieden* wordt beschreven hoe de organisatie is ingericht. Ook wordt er informatie aangereikt in welke richting de organisatie zich zou kunnen verbeteren. In de *resultaatgebieden* worden de strategisch relevante maatstaven gekozen en wordt geregistreerd wat feitelijk is gerealiseerd.

De **feedback loop** geeft aan dat de organisatie leert van de uitkomsten en dat verbeteringen in gang worden gezet.

Aandachtsgebieden

In de volgende paragrafen worden de negen aandachtsvelden van het INK-managementmodel behandeld. Per aandachtsveld wordt kort beschreven hoe deze door een organisatie ingevuld kan worden. Met behulp van vragenlijsten kan een organisatie per aandachtsgebied zijn plaats in de faseontwikkeling bepalen en sterke punten en verbeterpunten ontdekken.

Tevens is per aandachtsgebied beschreven of en zo ja, hoe dit model toegepast is op Facility Management bij UNICEF.

Leiderschap

Leiderschap wordt als bepalende factor voor een organisatie gezien. Voorbeeldfunctie, inspireren en enthousiasme zijn sleutelwoorden en leiden uiteindelijk tot een excellente organisatie

Leiderschap is de manier waarop de leiding van de organisatie de koers bepaalt, deze vertaalt naar de dagelijkse werkelijkheid en in steeds wisselende omstandigheden vernieuwt om zo de overeengekomen strategie en doelstellingen te realiseren.

Het gaat hier om ondernemerschap, de manier waarop de organisatie wordt ingericht en hoe met medewerkers en relaties wordt omgegaan.

In het kader van deze opdracht is het niet nodig geweest om specifieke aandacht te geven aan het in onderzoeken en het verbeteren van de stijlen van leidinggeven.

Strategie en beleid

Strategie en beleid: een heldere visie, normen en waarden zijn voorwaarden voor een organisatie om niet in het duister te tasten.

Het gaat hier om de manier waarop de organisatie haar missie en visie implementeert door een heldere, op alle stakeholders gerichte, strategie, die wordt vertaald in concreet beleid, plannen, budgetten en processen.

Strategie heeft een lange tijdshorizon en gaat uit van wisselende omstandigheden en biedt ruimte voor meerdere opties.

Groei is de aanleiding voor dit project. Het inrichten van Facility Management is een strategische keuze.

Beleid heeft een perspectief van enige jaren en is meer definitief in de koersbepaling in termen van vastgestelde en vastgelegde keuzen.

In het kader van deze opdracht is een Facilitair Beleidsplan opgeleverd. Dit dient geïmplementeerd te worden en uitgedragen te worden door het management.

Plannen en budgetten hebben een termijn van een jaar of minder. Het gaat om de concretisering van de acties per proces en het meten van de resultaten.

Er is een implementatieplan opgeleverd. De kosten voor het implementeren zijn in kaart gebracht. Deze kosten zijn bewust zo laag mogelijk gehouden.

Medewerkers

Medewerkers zijn het belangrijkste kapitaal in de visie van het INK-model. Interne communicatie speelt daarbij een belangrijke rol.

Het gaat hier om de manier waarop de organisatie haar medewerkers inzet, stimuleert en waardeert om haar strategie en beleidsdoelstellingen te realiseren. Mensen zijn er voor de organisatie, maar de organisatie is er ook voor 'haar' mensen.

In het kader van deze opdracht is veel rekening gehouden met de medewerkers. Deze zijn dan ook erg betrokken geweest bij dit project.

Middelen

Onder *Middelen* worden, naast geld, ook gebouwen, technologie en kennis verstaan.

Het gaat hier om de manier waarop vanuit strategie en beleid middelen worden aangewend om de activiteiten van de organisatie effectief en efficiënt uit te voeren en om zeker te stellen dat de middelen daadwerkelijk waarde toevoegen aan de kernactiviteiten van de organisatie.

In het kader van deze opdracht is het aandachtsgebied 'middelen' een belangrijk onderwerp omdat Facility Management zich richt op het beheer van een groot deel van de middelen. Voor de uitvoering van de opdracht zelf zijn voldoende middelen beschikbaar gesteld. De financiële middelen zijn bij deze opdracht buiten beschouwing gebleven.

Processen

Processen zeggen iets over hoe de organisatie met het kwaliteitsmanagementsysteem, effectiviteit en efficiëntie omgaat. Zij verbinden de voorgaande vier organisatiegebieden met de vier resultaatgebieden. Flexibiliteit en creativiteit van medewerkers zijn belangrijke middelen om verbetering van processen te realiseren.

Het gaat hier om de manier waarop de organisatie vanuit strategie en beleid haar processen identificeert, ontwerpt, beheerst en waar nodig verbetert of vernieuwt, gericht op waardetoevoeging voor alle stakeholders. De manier waarop gezocht wordt naar een gezonde balans tussen procedurele sturing en professionaliteit.

Facility Management wordt als proces ingericht.

Waardering door medewerkers

De mate waarin de medewerkers de inspanningen van de organisatie om een aantrekkelijke werkgever te zijn ervaren, beleven en waarderen.

De waardering door medewerkers (medewerkertevredenheid) is gemeten met behulp van een enquête (zie bijlage 3) die onder de medewerkers verspreid is. Aan de hand van die resultaten zijn aanbevelingen gedaan.

Waardering door klanten en leveranciers

De mate waarin klanten en leveranciers de inspanningen van de organisatie om aan hun eisen en wensen te voldoen waarderen.

In het kader van deze opdracht zijn alle contracten met leveranciers herijkt.

Waardering door de maatschappij

De mate waarin de maatschappij de inspanningen van de organisatie om in de bedrijfsvoering rekening te houden met de maatschappelijke behoefte en verwachtingen van de lokale, nationale en internationale omgeving waardeert.

Goed uitgevoerd Facility Management draagt bij aan de professionelere organisatie-uitstraling.

Eindresultaten

De mate waarin de organisatie in staat is haar financiële en operationele doelstellingen te realiseren.

De doelen van Unicef zijn SMART gesteld. UNICEF is afhankelijk van giften, nalatenschappen, donaties en subsidies om de werkzaamheden te bekostigen die deze doelstellingen realiseren.

PDCA als regelkring

Voortdurend verbeteren is de brandstof waarop een organisatie draait. In het INK-managementmodel is de motor voor verandering de zogenaamde '**Plan-Do-Check-Act**-cirkel' van dr. W. Edwards Deming:

Fasen in toepassing

Bij de toepassing van het INK-managementmodel zijn 4 fasen te onderscheiden: bewustmaking, diagnose, verbeteren en besturen.

Bewustmaking

Het INK-managementmodel als zodanig, dus nog zonder besluit tot het uitvoeren van een diagnose, vormt een goed startpunt voor een discussie in het managementteam over de noodzaak tot veranderen en de bruikbaarheid van het model in zijn geheel of alleen om bepaalde elementen uit het model. De discussie kan gaan over de inhoud van het model, het basisprincipe van verbeteren, de koppeling van organisatie- aan resultaatgebieden plus de onderliggende fundamentele waarden.

Bij implementatie van het model dienen eerst de managers te worden opgeleid in het gebruik ervan.

Diagnose

Een diagnose van uw organisatie bepaalt de sterke punten en de verbeterpunten en biedt een basis voor verbeteracties. Door middel van een zelfevaluatie kan de positie bepaald worden.

Verbeteren

Een diagnose biedt aanknopingspunten voor verbetering. Hierbij is het belangrijk de juiste keuzes te maken en als organisatie niet uit balans te raken. Het INK-managementmodel zorgt voor inzichtelijkheid en biedt steun bij het maken van keuzes.

In deze fase worden verbetertrajecten gedefinieerd en opgestart.

Besturen

Normaliter komt het gebruik van het model als besturingsinstrument pas aan de orde nadat een organisatie al enige jaren met het INK-managementmodel heeft gewerkt. Dan 'ontdekt' men de mogelijkheid om het bestaande besturingssysteem te integreren met de opzet en inhoud van het INK-managementmodel.

Jaarplannen, rapportages, performance-indicatoren e.d. worden gestructureerd volgens het model met als voordeel dat verbeteracties in de normale bedrijfsvoering worden geïntegreerd en dat het managementsysteem wordt versterkt.

De verbetertrajecten dienen in deze fase geëvalueerd te worden en een zelfevaluatie bepaalt weer de (nieuwe) positie.

Mogelijke problemen

Mogelijke problemen zijn:

- De kwalitatieve benadering (vragenlijsten met onbekende psychometrische kwaliteiten) kan leiden tot sociaal wenselijke antwoorden;
- Geen aansluiting bij de specifieke kenmerken van een gemeentelijke organisatie (één model voor alle soorten organisaties);
- Fase V wordt bijna nooit bereikt;
- Er ligt een sterke nadruk op leren door het management en minder door de overige medewerkers.

Bijlage 2: Oriënterende interviews

Adviseur P&O, BHV

Deze persoon is adviseur voor P&O en verantwoordelijk voor het P&O beleid en de personeels salarisadministratie. P&O ondersteunt het management zoveel mogelijk bij sollicitatie en functioneringsgesprekken, het management kan om advies vragen en eventuele trainingen bij P&O. De gesprekken dienen de managers zelf te voeren. P&O ontwikkelt en begeleidt, ze hebben een faciliterende rol in deze gesprekken.

Het P&O beleid bestaat uit de arbeidsvoorwaarden en het hoe om te gaan met personeel. Het doel van P&O is er zorg voor te dragen dat er voldoende en goede gekwalificeerde mensen zijn. Ook ondersteuning van de organisatie is een taak en dat er een goede werkplek beschikbaar is. De personele kant daarvan is dat er voldoende motivatie is en er voor zorgen dat de medewerkers tevreden zijn.

Kort gezegd heeft P&O 4 taken:

- Werving en selectie
- Begeleiding en ontwikkeling
- Uitstroom
- Management informeren

BHV

Er wordt gezorgd voor een arbo beleid, en de budgetverzorging. P&O is alleen verantwoordelijk voor de volgende zaken:

- Voldoende mensen
- Het overleg
- Het plan van aanpak

Eén persoon binnen het BHV team verzorgt de inhoud en levert de deskundigheid.

De visie op FM, is heel erg versnipperd. Binnen de organisatie zijn veel mensen er mee bezig. Het is wel belangrijk dat de mensen zelf diensten blijven doen, maar dat er bijvoorbeeld een facilitair manager komt die centrale inkopen van materialen en voorzieningen doet. Zo hoeft bijvoorbeeld niet iedereen zelf vergaderlocaties uit te zoeken en overal van alles te bestellen.

De tendens dat iedereen verantwoordelijk is, dus niemand is verantwoordelijk. Dit schept veel onduidelijkheid. Verder is FM erg onbekend in de organisatie. Men weet niet goed tot welke afdeling men zich moet richten bij bepaalde problemen.

Het zou goed zijn als er een persoon binnen de organisatie hierbinnen structureer aanbrengt en coördineert. Deze persoon hoeft niet per definitie alles zelf uit te voeren, maar kan gebruik maken van de expertise. Een duidelijke toekomstbeschrijving zou een oplossing kunnen bieden.

Er dient meer duidelijkheid te komen voor de processen: beleid.

Er wordt wel gebruik gemaakt van projectmanagement, maar dat staat nog in de kinderschoenen. Het is de bedoeling dat er veel meer projectmatig gewerkt gaat worden. De adjunct directeur is bezig met een ontwikkeltraject daarvoor.

Voorzitter van de ondernemingsraad

Deze persoon is waarnemend medewerker nalatenschappen voor drie dagen per week. Twee dagen per week werkt hij aan zijn afstudeertraject met als onderwerp interne informatievoorziening.

Als Facility Management ziet hij de ruimtelijke inrichting van het pand. Weinig bekend bij hem is wat Facility Management nog meer inhoud en wat het kan betekenen in de organisatie. Op dit moment verloopt de ruimtelijke inrichting volgens hem erg adhoc. Als er iets verandert of gebeurt in de organisatie dan wordt het geheel aangestuurd vanuit de operationele behoefte. Een voorbeeld; Unicef huurt het pand aan de Jacob van den Eyndestraat te Voorburg, in eerste instantie werd niet het gehele pand door Unicef gebruikt, maar was er ook een ander bedrijf gevestigd. Door de groei van Unicef was er behoefte om het gehele pand te huren. Door de veranderende oppervlakte van ruimte diende er een verhuisplan te komen. Het is de medewerker niet duidelijk hoe er gewerkt wordt met het verhuisplan en of er nog gewerkt wordt met het verhuisplan. De manier van invulling geven aan de vertrekken is niet duidelijk. Voor de medewerkers is er veel onduidelijkheid t.a.v. het verhuisplan.

Op dit moment is de adjunct directeur FAZ verantwoordelijk voor Facility Management. Zijn functie, positionering is hoog in de organisatie. Het is wel belangrijk dat de verantwoordelijkheid hoog in de organisatie ligt, maar de directe aansturing is daardoor te hoog. Als FM wat lager, meer operationeel en tactisch in de organisatie komt te staan dan is er meer contact en directe aansturing. Wel is het van belang dat de verantwoordelijkheid op een hoog niveau blijft.

Het kan gerealiseerd worden door bijvoorbeeld de taken van FM over de diverse afdelingshoofden te verspreiden. Misschien kan er iemand van buitenaf deze functie gaan vervullen en het directe aanspreek en aanstuurpunt worden voor Facility Management.

Een belangrijk punt op het gebied van Fm waar nog veel aan kan gebeuren is de veiligheid. Momenteel wordt er pas gereageerd als er een gebeurtenis heeft plaatsgevonden. Het adhoc principe van werken. Als er op een andere manier gewerkt wordt kunnen er misschien wel zaken voorkomen worden. Het is van groot belang dat er van te voren een duidelijk beleid is. Dit geeft meer samenhang en een prettige werkplek.

Logistiek procesleider

Deze persoon regelt het logistieke proces voor de interne en externe klant. De werkzaamheden bestaan uit:

- Zorg voor dragen dat de producten en informatie op tijd en juist bij de klanten, leden en donateurs komen.
- Het onderhouden van de webshops.
- Het contact met bedrijven en klanten in een geautomatiseerd systeem verwerken.
- De benodigde producten inkopen.
- De voorraad beheren.
- De externe partner die de producten verstuurd aansturen.
- De 160 a 170 vrijwilligers die depothouders zijn trainen.
- Intern zorgen voor productie en versturing.
- Helpen bij de logistieke kant van de deelcampagnes.

Facility Management betekend voor hem: de bedrijfshulpverlening, werkplekken verzorgen, sleutelbeheer en onderhoud van bijvoorbeeld de liften, maar ook het koffiezetapparaat. Vrij weinig ervaart hij nu Facility Management. Het is niet geheel duidelijk wat het inhoud. Wel globaal duidelijk, maar er kan veel meer, dan dat er nu daadwerkelijk gebeurt.

Op dit moment is Facility Management niet goed georganiseerd. Het is niet duidelijk wie wat doet. Er wordt vrij weinig preventief aan gedaan. Er komt bijvoorbeeld pas nieuwe vloerbedekking als de oude gaten vertoond. Er is geen duidelijk plan, of is niet bekend wat er gedaan wordt aan Facility Management.

Verbeterpunten voor Facility Management zijn Het personeel bewust maken van zaken, Inkoop kantoorartikelen. Dit is nu een aparte functie en kan ondergebracht worden bij Facility Management. Het is van belang dat er duidelijke kaders worden omschreven en dat er beleid komt.

Op dit moment zijn de volgende zaken op het gebied van Facility Management niet geheel duidelijk. Ieder is voor zich bezig, er zijn geen heldere concrete taken. Zaken worden te laat gesignaleerd, zodat optreden soms niet meer mogelijk is. Het is niet helder bij wie je waarvoor dient te zijn. Er zijn geen verantwoordelijke lijnen. Zaken dienen te geschieden met een dwingend advies, niet vrijblijvend. Het personeel heeft zich er maar aan te houden. De "regels", een stuk beleid opnemen in het huishoudelijke reglement of arbeidsvoorwaarden, zodat een ieder op de hoogte is.

Facility Management kan ondergebracht worden bij bestaande medewerkers. Mocht Facility Management veel op kunnen gaan leveren, dan is het misschien verstandig iemand ervoor aan te gaan nemen. De logistieke procesleider denkt dat de organisatie te klein is voor een facilitaire afdeling.

De dagelijkse leiding van Facility Management moet niet ondergebracht worden bij de adjunct directeur interne bedrijfsvoering. Nu regelt hij bijvoorbeeld de mobiele telefoons, maar hij is te hoog geschoold en heeft belangrijkere zaken te doen. Het kan ondergebracht worden in een meer uitvoerende taak binnen de organisatie. Hij kan wel budgethouder, eindverantwoordelijke blijven in het geheel, maar niet de dagelijkse uitvoering eraan geven.

Procesleider drukwerkbeheer, beveiliging

Voor al het drukwerk dat Unicef inkoopt, van visitekaartje tot mailing van 1,5 miljoen is hij verantwoordelijk. Tevens is hij ook verantwoordelijk voor de beveiliging. Dit houdt in dat het contact met het beveiligingsbedrijf en alarmopvolging onderhouden wordt. Tot zijn taak behoort ook uitgifte en beheer van de toegangspasjes voor het pand. Er staat een computer voor de hele beveiliging van het pand. In die computer kan gekeken worden wie er in het pand is en hoe laat deze persoon het pand heeft betreden. Vaak opent hij het pand in de ochtend. In de avond sluiten meestal de schoonmakers het pand af. Een aantal personen binnen de organisatie kunnen het pand 24 uur per dag betreden en zo nodig openen en afsluiten.

Op dit moment noteert de receptie wel de bezoekers die het pand betreden en verlaten. Het is alleen niet duidelijk wie er van de personeelsleden wel en niet aanwezig is. Voor het einde van het jaar dien je met je pasje het pand in en uit te komen. Zo is er meer controle voor de veiligheid. Een andere mogelijke oplossing daarvoor is een prikklok, maar daar wil het personeel niet mee werken. Daarom is er gekozen om het pand ook te laten verlaten met een toegangspasje.

Persoonlijk vindt hij, dat hij niet veel met FM te maken heeft. Daardoor heeft hij ook geen op of aanmerking ten aanzien van FM. Hij heeft er nooit echt over nagedacht.

De enige opmerking die er is, is dat hij vindt dat de adjunct directeur, die zich momenteel met FM bezig houdt, niet daarmee belast moet zijn. Hij vindt dat deze persoon zich niet met dit soort zaken bezig moet houden en dat er misschien wel een apart iemand voor moet komen. Hij denkt dat dit niet een fulltime functie zal zijn. Alle facilitaire taken zullen daaronder gebracht moeten worden die nu bij de adjunct liggen. Wel moet hij budgetverantwoordelijk blijven.

Analyse van de oriënterende interviews

Uit de oriënterende interviews komen een aantal aspecten naar voren die van belang zijn.

Wat gaat er fout

- Iedereen is verantwoordelijk, dus niemand is verantwoordelijk.
- FM is onbekend binnen de organisatie.
- Persoonlijk er niet veel mee te maken, daardoor nog niet nagedacht over FM.
- Visie op FM erg versnipperd, niet duidelijk wie, wat doet.
- FM wordt aangestuurd van uit operationele behoefte, er wordt vrij weinig preventief ondernomen.
- Positie van verantwoordelijke (adjunct directeur) voor FM is te hoog binnen de organisatie.

Verbeterpunten

- Facilitair manager die centraal de inkopen realiseert.
- FM lager binnen de organisatie positioneren, meer op operationeel en tactisch niveau.
- Verantwoordelijkheid FM, wel op een hoog niveau laten.
- Personeel bewust maken van FM, regels of beleid opnemen in het huishoudelijk reglement.

Mogelijke oplossingen

- Eén persoon binnen de organisatie structureert alles en coördineert, de adjunct directeur wel budgetverantwoordelijk laten.
- FM taken verspreiden over de diverse afdelingshoofden.
- Iemand van buitenaf als direct aanspreekpunt voor FM laten fungeren.
- FM onderbrengen bij de bestaande medewerkers. Mocht het veel opleveren, dan iemand ervoor aannemen.

Vervolg acties

- Enquête afnemen onder het personeel om zo te zien hoe de rest erover denkt en om draagvlak te creëren.
- Bij andere organisaties gaan kijken hoe er te werk wordt gegaan op het gebied van FM. Wat gaat er goed en wat gaat er fout.

Bijlage 3: Enquête

In het kader van mijn afstudeeropdracht wil ik graag jullie mening horen over Facility Management bij Unicef. (Om nog even terug te kijken wat Facility Management is: J:\IEDEREEN\WISSELEN/ Facility management). Dit is je kans om je uit te kunnen spreken over Facility Management. Het invullen van de enquête kost slechts 5 minuten tijd. Je kunt de ingevulde enquête op je bureau laten liggen, ik kom ze over een uurtje weer ophalen.

Alvast bedankt,
Bérénice van der Meeren

Naam medewerker:.....

Afdeling:.....

Functie:.....

Hoeveel dagen per week ben je op kantoor aanwezig?

- 0 1
0 2
0 3
0 4
0 5

Wat vind je van de huidige kwaliteit van de facilitaire diensten binnen Unicef?

- 0 Slecht
0 Matig
0 Voldoende
0 Goed
0 Zeer goed

Welke producten, diensten zouden verbeterd kunnen worden, wat kan eraan verbeterd worden?

- | | | | | | |
|---|-----------------------|---|----------------------|---|-------------------|
| 0 | Bedrijfshulpverlening | 0 | Groenvoorziening | 0 | Kantoorinrichting |
| 0 | Beveiliging | 0 | Interne verhuizingen | 0 | Schoonmaak |
| 0 | Catering | 0 | Inventaris | 0 | Telecom |

.....
.....
.....

Is het duidelijk waar je, voor welke facilitaire producten en diensten moet zijn?

- 0 Ja
0 Nee

Als nee is geantwoord, voor welke producten, diensten is het niet duidelijk waar je moet zijn?

.....
.....
.....
.....

Ben je tevreden over de diensten die uitbesteed zijn aan derden?

- | Ja/nee | | Ja/nee | | Ja/nee | |
|--------|-------------|--------|------------------|--------|---------------|
| 0 0 | Beveiliging | 0 0 | Glasbewassing | 0 0 | Liftonderhoud |
| 0 0 | Catering | 0 0 | Groenvoorziening | 0 0 | Schoonmaak |

Zo ja, over welke diensten ben je tevreden en waarom?

.....
.....
.....

Zo nee, over welke diensten ben je niet tevreden en waarom?

.....
.....
.....

Zie je de facilitaire diensten liever uitbesteed aan derden?

0 Ja

0 Nee

Welke diensten zie je graag uitbesteed? En waarom?

.....
.....
.....

Nog opmerkingen, suggesties ten aanzien van Facility Management?

.....
.....
.....

Naar aanleiding van de oriënterende interviews zijn de enquête vragen opgesteld. Deze onderwerpen kwamen naar voren toe gedurende het interview. De vragen zijn multi respons opgezet, er zijn op diverse vragen meerdere antwoorden mogelijk. Er is niet gekozen voor een steekproef, maar om de volledige populatie te onderzoeken. Doordat het totale personeel uit 85 personen bestaat is er gekozen om iedereen een enquête voor te leggen. Er is dus volledig onderzoek uitgevoerd. Met opzet zijn een beperkt aantal vragen gesteld, omdat bij teveel vragen men vaak minder serieus of zelfs helemaal niet antwoordt.

De uitslag van een schriftelijke enquête blijkt betrouwbaarder te worden wanneer²:

De vragenlijst in eenvoudige taal is gesteld.

Het aantal persoonlijke vragen beperkt is. Persoonlijke vragen kunnen klanten namelijk irriteren.

De ruimte voor algemene opmerkingen en suggesties klein is. Hierdoor wordt de klant gedwongen de vraag beknopt te beantwoorden. Dit is gemakkelijker bij verwerking.

² Praktische kwaliteitsanalyse, pagina 32

Resultaten enquête

1. Naam medewerker			
View Total Respondents			32
(skipped this question)			1
2. Afdeling			
		Response Percent	Response Total
Financien		12.1%	4
P&O		0%	0
Marketing		18.2%	6
S&I		9.1%	3
Directie		3%	1
Logistiek		3%	1
automatisering		6.1%	2
Voordichting en PR		24.2%	8
VWBEO		9.1%	3
View Other (please specify)		15.2%	5
Total Respondents			33
(skipped this question)			0

Afdeling	
1.	M&F
2.	zakelijke markt
3.	webredactie
4.	Zakelijke markt
5.	Fondsenwerving

4. Hoeveel dagen per week ben je op kantoor aanwezig?			
		Response Percent	Response Total
1		0%	0
2		3%	1
3		12.1%	4
4		30.3%	10
5		54.5%	18
Total Respondents			33
(skipped this question)			0

5. Wat vind je van de huidige kwaliteit van de facilitaire diensten binnen Unicef?

		Response Percent	Response Total
Slecht		0%	0
Matig		3.1%	1
Voldoende		71.9%	23
Goed		28.1%	9
Zeer goed		0%	0
Total Respondents			32
(skipped this question)			1

6. Welke producten, diensten zouden verbeterd kunnen worden, wat kan eraan verbeterd worden?

		Response Percent	Response Total
Bedrijfshulpverlening		11.5%	3
Beveiliging		26.9%	7
Catering		15.4%	4
Groenvoorziening		15.4%	4
Interne verhuizing		3.8%	1
Inventaris		7.7%	2
Kantoorinrichting		7.7%	2
Schoonmaak		57.7%	15
Telecom		34.6%	9
View Other (please specify)		65.4%	17
Total Respondents			26
(skipped this question)			7

Welke producten, diensten zouden verbeterd kunnen worden, wat kan eraan verbeterd worden?	
<u>1.</u>	beter stofzuigen, onder bureau's bij kopierapparaten. Van vast doorschakelen naar mobiel. Verschillende nummers voor externe zodat ze geen bandje met keuzemenu krijgen, maar direct medewerker aan de lijn.
<u>2.</u>	toetsenbord, bureau, telefoon, deurknoppen worden nooit schoongemaakt. Als je tot laat werkt is er naast de schoonmaker niemand die het pand beveiligd.
<u>3.</u>	we hebben geen stofzuigers, dienstfietsen. Veiligheid; altijd rotzooi op de gang (verboden)
<u>4.</u>	doorschakelen mogelijk maken naar 06
<u>5.</u>	Het zou kunnen, maar ken de afspraken niet.
<u>6.</u>	beschikbaarheid externe klant
<u>7.</u>	Toiletten en vensterbanken kunnen schoner.
<u>8.</u>	Schoonmaak kan beter, het is niet altijd schoon. Telecom, achtervang van receptie, voicemail afschaffen, meer doorschakele mogelijkheden.
<u>9.</u>	Meer aandacht voor BHv, weer niet wie betrokken zijn.
<u>10.</u>	Mis; blikjes, snoep automaat. Groen, planten in het gebouw ontbreken.
<u>11.</u>	Niet alle kantoorartikelen makkelijk te vinden. Misschien gemakkelijk op elk secretariaat spullen voor de afdeling, scheelt zoeken.
<u>12.</u>	Beveiliging: afsluiten gebouw, vreemde procedure, verantwoordelijke? Telecom; Doorschakelen van telefoon naar mobiel. Schoonmaak: vensterbanken
<u>13.</u>	GSM verbinding valt soms weg, bij meerdere personen het geval sinds overstappen naar andere provider.
<u>14.</u>	Schoonmaak: Plekken, vensterbanken, kasten, bureau vaker doen. Beveiliging: gebeurd nu gelukkig wat aan.
<u>15.</u>	Beveiliging: aan en afmelden bezoek gebeurd nauwelijks. Schoonmaak: ladekastjes worden o.a. niet afgestoft.
<u>16.</u>	Is momenteel in ontwikkeling, wordt een duidelijke verbetering.
<u>17.</u>	Interne Verhuizing: betere communicatie, meer afstemming met moment nieuwe vloerbedekking.

7. Is het duidelijk voor welke facilitair diensten je waar moet zijn? Zo nee, voor welke niet?

		Response Percent	Response Total
Ja		54.5%	18
Nee		45.5%	15
View Other (please specify)		42.4%	14
Total Respondents			33
(skipped this question)			0

Is het duidelijk voor welke facilitair diensten je waar moet zijn? Zo nee, voor welke niet?

1.	Telecom; er mobiel en vast, wie doet wat. communicatie per mail, geen duidelijk document.
2.	storing kopiermachine
3.	groenvoorziening kantoorinrichting
4.	Onduidelijk bij wie wat ondergebracht, maar uiteindelijk kom je er wel.
5.	Voor kantoorinrichting en schoonmaak niet duidelijk
6.	ben nieuw dus weet het nog niet.
7.	Soms onduidelijke wie aan te spreken bij afwezigheid verantwoordelijke.
8.	werk er nog kort
9.	groenvoorziening, telecom onduidelijk.
10.	Niet helemaal, na rondvragen, wordt het duidelijk. Misschien komt het omdat ik een vrij nieuwe medewerker ben
11.	Formeel Rob eindverantwoordelijke, maar denk niet dat ik hem moet lastigvallen met los zittend tapijt, dode planten e.d. Wie dan wel is onduidelijk.
12.	Als er iets kapot is zoals kopierapparaat of electriciteit.
13.	Groenvoorziening, valt ook onder Rob?
14.	Ontvangst van bezoekers en leveranciers, of de betreffende persoon is er niet of de receptie is niet goed geïnformeerd

8. Ben je tevreden over de diensten die uitbesteed zijn aan derden? (vinkje = tevreden) Zo nee, waarom niet?

		Response Percent	Response Total
Beveiliging		81.8%	27
Catering		87.9%	29
Glasbewassing		100%	33
Groenvoorziening		78.8%	26
Liftonderhoud		72.7%	24
Schoonmaak		51.5%	17
View Other (please specify)		66.7%	22
Total Respondents			33
(skipped this question)			0

Ben je tevreden over de diensten die uitbesteed zijn aan derden? (vinkje = tevreden) Zo nee, waarom niet?

1.	geen zicht op beveiliging, liftonderhoud, het moet gewoon werken, maar dat doet het niet.
2.	catering; dame doet haar best
3.	groenvoorziening; veelal armzalig. liftonderhoud; armoedig hijsbakkie, deur bijzonder traag. schoonmaak; vaak onmogelijk door de grote rotzooi.
4.	catering weinig variatie, was in het verleden wel anders veel beter. lift veel te langzaam
5.	niet goed schoongemaakt, prullenbakken niet opnieuw van zak voorzien, niet gestoft en gestofzuigt.
6.	schoonmaak kan beter
7.	tot dusverre niet ontevreden over fm
8.	lift vertoont vaak manekementen, moet er vaak over bellen.
9.	catering; assortiment zeer beperkt. Lift; irritant, deur sluit soms niet
10.	Schoonmaak gebeurd heel marginaal, niks extra's, toiletten vaak smerig. List erg traag en deur blijft vaak hangen. Catering; avond eten wordt lastig, opruimen, klaatzeten vergaderzalen vergt veel tijd. Koffie tanken duurt lang.
11.	beveiging te adhoc geregeld, niet over nagedacht. Meer groenvoorzieningen
12.	Kantine wordt summier bijgevoerd tijdens lunch.
13.	Schoonmaak, niet genoeg wordt schoongemaakt, bureau's, toiletten.
14.	Diensten geruisloos geleverd, ondervind er geen hinder van.
15.	Heel veel zaken goed geregeld, komt het werk ten goede en bepaald ook mede uitstraling van de organisatie.
16.	Toiletten kunnen schoner, bureau's worden niet schoongemaakt.
17.	catering; persoonlijk en met inzet. beveiliging: teveel berichten over diefstal Groenvoorziening: weinig van te zien. schoonmaak: onder de maat.
18.	Catering: meer variatie in assortiment Groenvoorziening: meer groen in pand Schoonmaak: bureau's worden overgeslagen.
19.	Lift is traag, duurt lang voordat deur dichtgaat. Rest netjes en goed geregeld
20.	Tevreden: loopt goed en naar wens Lift: traag en blijft vaak hangen.
21.	Tevreden: Alles verloopt naar wens. Lift: traag, deur blijft vaak hangen.
22.	Lift vaak defect Schoonmaak is laatste tijd wel verbeterd, maar zou nog beter kunnen.

9. Zie je de facilitaire dienst liever uitbesteed aan derden? Waarom			
		Response Percent	Response Total
Ja		30.8%	8
Nee		46.2%	12
View Other (please specify)		46.2%	12
Total Respondents			26
(skipped this question)			7

Zie je de facilitaire dienst liever uitbesteed aan derden? Waarom	
1.	als kleine organisatie moet je niet dit soort dingen zelf doen.
2.	volgens mij is alles al uitbesteed
3.	allen als er goede afspraken worden gemaakt kunnen er diensten worden uitbesteed.
4.	de meeste omdat het specialismes zijn
5.	Meer efficient is dat ieder zich bezig houdt met werk dat bijdraagt aan het doel van Unicef.
6.	maakt niet uit
7.	Geen idee, dat moet je alleen doen als het nut en de noodzaak van uitbesteding helder is.
8.	huidige situatie is goed
9.	Het zou goed zijn als er een FM-er in het pand zou zijn.
10.	geen voorkeur, mits uitgevoerd en actie wordt ondernomen
11.	Geen voorkeur, mits uitgevoerd en actie wordt ondernomen
12.	geen voorkeur

10. Nog opmerkingen, suggesties ten aanzien van facility management?		
	View Total Respondents	11
	(skipped this question)	22

Nog opmerkingen, suggesties ten aanzien van facility management?	
1.	hoe zit het met support, bij wie kopierapparaten
2.	enquête; meer regelruimte gebruiken. Wees eerlijk, 5 min. tijd is onzin, halfuur is beter!
3.	met elkaar voor elkaar
4.	Beheer, gebruik van Unicef ford lift eigenlijk nergens, alleen via agenda. Dit gaat nog al eens mis, dubbele afspraken, niet gereserveerd.
5.	frisdranken automaat in het pand
6.	Mis; onderhoud van apparatuur. kopierprinter werkt vaak slecht, toner niet bijgevuld. Vervanging van lampen gebeurt ook vaak veel te laat
7.	De verschillende FM werkgebieden die je op J schijf aangeeft zijn verspreid in de organisatie weggelegd. Wellicht dat de belangrijkste vraag; fm activiteiten integreren en zo ja, hoe.
8.	Communicatie over ons eigen maatschappelijk ondernemen! Fair trade koffie uit DE apparaat, niet echt een statement, de thee is van DE.
9.	Enquete wel ingevuld, maar vraagstelling lastig, weet te weinig van om goed te kunnen antwoorden.
10.	Mis: inkoop, verlichting, reclame, afval en afvalscheiding, zonwering, klimaat.
11.	Klimaat, afval en afvalscheiding reclame

Actiepunten voortgekomen uit de enquête

Er was een respons van 39%.

71,9% van de ondervraagden is voldoende tevreden over de kwaliteit van de facilitaire diensten en 28,1% vindt de kwaliteit goed. Misschien over een jaar nog een soort gelijke enquête afnemen om te kijken of er verbeteringen zijn opgetreden ten aanzien van de kwaliteit van de facilitaire diensten.

Schoonmaak

57,7% vindt dat de schoonmaak verbeterd kan worden.

Klachten zijn er vooral over de volgende punten:

- Het is niet duidelijk wie er over gaat, wie aan te spreken bij klachten.
- De afspraken zijn onbekend.
- Er wordt weinig gezogen onder bureau's en bij de kopieermachines.
- De volgende zaken worden niet of slecht schoongemaakt:
 1. Bureau's
 2. Vensterbanken
 3. Toetsenborden
 4. Telefoons
 5. Deurknoppen
 6. Kasten
 7. Toiletten
 8. Geen nieuwe zakken in de prullenbakken
- De schoonmaak gebeurt veelal marginaal of slecht, misschien komt het omdat het onmogelijk, moeilijk is schoon te maken door de grote rotzooi

Actiepunten om te ondernemen

- Communiceren binnen de organisatie wie er verantwoordelijk is.
- Afspraken, procedures bekend maken binnen de organisatie
- Personeel erop attenderen dat er opgeruimd dient te zijn als men wil dat het schoon is.
- Afspraken met het schoonmaakbedrijf onder de loep leggen
- Eventueel een nieuw werkprogramma opstellen samen met het schoonmaakbedrijf.

Telecom

34,4% vindt dat er iets verbeterd kan worden ten aanzien van de telecom. De klachten zijn er vooral over de volgende punten:

- Het is niet duidelijk wie er verantwoordelijk is
- Waar te zijn voor de vaste en mobiele telefonie is onduidelijk
- Veel problemen met doorschakelen naar mobiel
- GSM verbinding valt soms weg. Bij meerdere personen is dat het geval sinds men is overgestapt naar andere provider.
- Bereikbaarheid externe klant
- Voicemail afschaffen

Actiepunten om te ondernemen

- Communiceren binnen de organisatie wie er voor wat verantwoordelijk is.
- Uitleg geven over het doorschakelen naar mobiele telefoon.

- Nieuwe provider op bereikbaarheid testen.
- Zorgen dat externe klanten de juiste nummers hebben, eventueel directe doorkiesnummers.

Beveiliging

26,9% vindt dat er iets verbeterd kan worden aan de beveiliging. De volgende punten worden benoemd:

- Geen zicht erop
- Afsluiten gebouw; vreemde procedure, wie is verantwoordelijk
- Aan en afmelden bezoek gebeurt nauwelijks
- Als men tot laat werkt is er niemand naast de schoonmaker die het pand beveiligd.
- Teveel adhoc geregeld, niet over nagedacht
- Teveel berichten over diefstal

Actiepunten om te ondernemen

- De afsluitprocedure van het pand evalueren, eventueel bijstellen.
- Een structureel beveiligingsplan opstellen.
- Zorgen dat de beveiliging inzichtelijk in kaart wordt gebracht.

Catering

De meeste ondervraagden zijn tevreden over de catering. Slechts 15,4% denkt er anders over. Wel hebben een hoop werknemers opmerkingen over de catering, zowel negatief als positief, zoals:

- Gebrek aan blikjes, snoep automaat in het pand
- Er is weinig variatie, dat was in het verleden beter.
- Het assortiment is zeer beperkt.
- Gedurende de lunch wordt de kantine summier bijgevuld.
- Opruimen, klaarzetten vergt veel tijd.
- Koffie/thee tanken (kan) duurt erg lang
- Fair trade koffie uit DE apparaat en DE the, denken aan het maatschappelijk ondernemen.
- Dame doet goed haar best, persoonlijke benadering en met veel inzet.

Actiepunten om te ondernemen

- Mogelijk nieuwe afspraken met DE voor de apparaten, snelheid en fair trade producten.
- Zorgen dat het assortiment in de kantine wisselt

Algemeen

- Werken aan de interne communicatie, duidelijkheid, wie is verantwoordelijk
- Nieuwe medewerkers goed informeren.
- Zorgen voor vervanging bij afwezigheid.
- Nadruk leggen op: "met elkaar voor elkaar".

Conclusie: >>>>>Communicatie

Voor veel producten en diensten is het onduidelijk wie er verantwoordelijk voor is en wat de procedures ervan zijn. Een producten en diensten catalogus op het intranet kan uitkomst bieden. Daar kan vermeld worden welke afdeling of functie ergens verantwoordelijk is. Wat de afspraken zijn over de uitbestede diensten.

Mailings over de betreffende onderwerpen worden vaak gemist, of slecht gelezen. Als er een vaste optie is op het intranet, kan het personeel het op elk gewenst moment nakijken. Een papieren versie raakt vaak zoek en is niet up-to-date.

Om het huidige personeel in te lichten over de gang van zaken is het misschien raadzaam om een PowerPoint presentatie te geven over de facilitaire onderwerpen. Daarbij kunnen dan de procedures en verantwoordelijken gemeld worden. Als er gebruik wordt gemaakt van PowerPoint dan is het een stuk levendiger en is de kans dat de informatie blijft hangen een stuk groter.

Uitkomst enquête beknopt

Aantal geretourneerde ingevulde enquêtes: 33

Dit betekent dat 39% van de werknemers een enquête heeft ingevuld en geretourneerd.

Huidige kwaliteit van de facilitaire diensten

Slecht	0%
Matig	3,1%
Voldoende	71,9%
Goed	28,1
Zeer goed	0%

Dit betekent dat de meeste medewerkers tevreden zijn over de huidige kwaliteit van de facilitaire dienst. De kwaliteit van de facilitaire dienst wordt als voldoende ervaren, een doel voor de organisatie is misschien het als goed kunnen laten ervaren voor de klant.

De volgende producten en diensten zouden verbeterd kunnen worden, met het percentage werknemers dat vindt dat het verbeterd kan worden.

Bedrijfshulpverlening	11,5%
Beveiliging	26,9%
Catering	15,4%
Groenvoorziening	15,4%
Interne verhuizing	3,8%
Inventaris	7,7%
Kantoorinrichting	7,7%
Schoonmaak	57,7%
Telecom	34,4%

- Bedrijfshulpverlening
Het is altijd een rotzooi op de gang, slecht voor de veiligheid.
Meer aandacht voor de BHV, weet niet wie erbij zijn betrokken
- Beveiliging
Als je tot laat werkt is er naast de schoonmaker niemand die het pand beveiligd
Afsluiten gebouw vreemde procedure, wie verantwoordelijk?
Aan en afmelden bezoek gebeurt nauwelijks
- Catering
Ontbreken van blikjes, snoep automaat
- Groenvoorziening
Planten in het gebouw ontbreken
- Interne verhuizing
Betere communicatie, meer afstemming op moment nieuw verworven vloerbedekking
- Inventaris
Er zijn geen dienstfietsen en stofzuigers.
- Kantoorinrichting
Niet alle kantoorartikelen even makkelijk te vinden (misschien op elk secretariaat materiaal dat scheelt zoeken)
- Schoonmaak
Beter stofzuigen onder bureau's en bij kopieerapparaten
Toetsenbord, bureau, telefoon, vensterbanken, kasten en deurknoppen worden nooit schoongemaakt
Afspraken onbekend
Toiletten en vensterbanken kunnen schoner.
Schoonmaak kan beter, het is niet altijd schoon
- Telecom
Problemen met doorschakelen van vast naar mobiel
Verschillende nummers voor externe, zodat ze geen bandje met keuzemenu krijgen
Voicemail afschaffen
Bereikbaarheid voor de externe klant
GSM verbinding valt soms weg, bij meerdere personen het geval sinds overstappen andere provider

Duidelijk voor welke facilitaire diensten, waar te zijn?

Ja	54,5%
Nee	45,5%

- Bedrijfshulpverlening
Betrokkenen zijn onduidelijk wie dat zijn.
- Groenvoorziening
Niet duidelijk wie er over gaat

- Inventaris
Storing kopieermachine
- Kantoorinrichting
Niet duidelijk wie er over gaat
- Schoonmaak
Niet duidelijk wie er over gaat
- Telecom
Vast, mobiel, wie doet wat is onduidelijk
Onduidelijk wie er over gaat
- Algemeen
Onduidelijk bij wie wat is ondergebracht
Nieuwe medewerkers weten nog niet wie waar over gaat.
Soms onduidelijk wie aan te spreken bij afwezigheid verantwoordelijke.
Formeel is Rob eindverantwoordelijke, maar denk niet dat hij lastiggevallen moet worden voor kleine zaken, wie dan wel, is onduidelijk.
Ontvangst bezoekers en leveranciers, of de betreffende persoon is er niet of de receptie is niet goed geïnformeerd.

Percentage dat tevreden is over de diensten

Beveiliging	81,8%
Catering	87,9%
Glasbewassing	100%
Groenvoorziening	78,8%
Liftonderhoud	72,7%
Schoonmaak	51,5%

- Beveiliging
Geen zicht erop
Te adhoc geregeld, niet over nagedacht.
Teveel berichten over diefstal
- Catering
Dame doet goed haar best
Persoonlijk en veel inzet
Weinig variatie, was in het verleden beter.
Assortiment zeer beperkt
Avondeten te lastig
Opruimen, klaarzetten vergaderzalen vergt veel tijd.
Koffie/thee tanken duurt erg lang.
Kantine wordt gedurende de lunch summier bijgevuld.
- Glasbewassing
- Groenvoorziening
Veelal armzalig
Zorgen voor meer groenvoorziening, weinig van te zien
- Liftonderhoud
Het moet gewoon werken, maar dat doet het niet

Armoedig hijsbakkie, deur bijzonder traag, sluit soms niet.
Vertoont veel mankementen. Er moet vaak voor worden gebeld.
Deur blijft vaak hangen, vaak defect

- **Schoonmaak**

Vaak onmogelijk door grote rotzooi
Er wordt niet goed schoongemaakt, prullenbakken niet opnieuw van zak voorzien, niet gestofzuigd en gestoft.
Alles gebeurt marginaal, geen extra's, toiletten vaak smerig.
Niet goed wordt er schoongemaakt met name de bureaus
Laatste tijd wel verbeterd, maar zou nog beter kunnen

- **Algemeen**

Diensten geruisloos geleverd, er wordt geen hinder ondervonden
Het komt het werk allemaal ten goede en bepaald mede de uitstraling van de organisatie.

Algemeen

Met elkaar voor elkaar

Beheer, gebruik Unicef Ford (auto) ligt eigenlijk nergens, alleen via agenda

Communicatie over ons eigen maatschappelijk ondernemen, Fair trade koffie uit DE
apparaat, niet echt een statement, de thee is van DE.

Resultaten naar aanleiding van de enquête

Voor diverse onderwerpen zijn er zaken gerealiseerd naar aanleiding van de afgenomen enquête.

Schoonmaak

Een medewerker van de frontoffice, die momenteel het aanspreekpunt is voor het schoonmaakbedrijf, heeft de aspecten met het schoonmaakbedrijf doorgesproken. Het bedrijf heeft er notie van genomen en zal nog gaan reageren op de bovengenoemde punten. Het schoonmaak bedrijf heeft gezegd dat de genoemde punten voortaan extra aandacht zullen krijgen. De lijst met dagelijkse en wekelijkse werkzaamheden zijn toegezonden en inzichtelijk voor het personeel. Verder zal er binnenkort een "clean desk" actie worden uitgevoerd.

Het logboek, waar de klachten in genoteerd kunnen worden heeft een plaats gekregen bij de frontoffice.

Telecom

De bereikbaarheid is al geruime tijd een speerpunt voor de organisatie. De organisatie acht bereikbaarheid voor externen als erg belangrijk. Helaas laat de bereikbaarheid voor externen het regelmatig afweten. Dit heeft te maken met de gedragscultuur. De medewerkers van diverse afdelingen zijn slecht bereikbaar, tegelijkertijd afwezig en voicemails ingeschakeld. Jaarlijks komt het op de planning terug bij de afdeling service en informatie dat er iets gedaan moet worden aan de bereikbaarheid. De huidige telefooncentrale is erg uitgebreid. Dit brengt met zich mee dat het gebruik niet altijd even functioneel is.

Waarom de mobiele telefonie slecht bereikbaar is, is een raadsel. Er is diverse keren al een poging gedaan het te verbeteren. Het ligt niet aan de provider, want bij diverse providers is het probleem opgetreden.

Er is een externe verantwoordelijke voor de telefonie. Deze persoon komt eenmaal per week langs en is dan in het gehele pand te vinden. Dit is al diverse malen gecommuniceerd naar de medewerkers toe, maar men onthoudt het niet. Dit heeft te maken met het feit dat men het niet als verantwoordelijkheid acht en het niet leeft onder het personeel.

Beveiliging

Er waren klachten over de afsluitprocedure dat men het een vreemde procedure vindt. Het is een prima procedure als een ieder zich eraan houdt, maar de mentaliteit van de medewerkers blijft nog al eens achterwege, waardoor het niet goed verloopt.

Aan het bedrijfsnoodplan en hoe om te gaan met calamiteiten schort er nog wel wat binnen de organisatie. Er is wel een noodplan aanwezig, maar dat plan is achterhaald. Het is van belang dat er een nieuw calamiteitenplan komt en dat het personeel hierover ingelicht wordt.

Catering

De fairtrade koffie vonden de medewerkers niet goed van smaak, daarom is er gekozen voor de fairtrade koffie van Douwe Egberts. Deze koffie vindt men acceptabel van smaak. Het assortiment in het bedrijfsrestaurant wordt jaarlijks herijkt, maar er verandert niets aan. De dame in de kantine is erg creatief met de geringe ruimte en assortiment. Daardoor is er variatie in het aanbod. Het concept waarmee wordt gewerkt is het lunch together concept. Binnenkort zal er een evaluatie over de catering plaats gaan vinden met de cateraar en dan zullen de punten die naar voren kwamen aan bod komen.

Bijlage 4: Stichting Natuurmonumenten

25-10-2006

Natuurmonumenten

Functie: hoofd facilitaire zaken

Eerste persoonlijke indruk

Natuurmonumenten is vanaf de weg duidelijk aangegeven met borden. Vanaf de weg is de ligging van het hoofdgebouw duidelijk zichtbaar. Het zijn mooie, grote, statige monumentale panden, die zichtbaar goed onderhouden zijn.

De bewegwijzering naar de hoofdingang/bezoekersingang is een beetje onduidelijk. De parkeerplaatsen en post afgifte zijn wel zeer duidelijk aangegeven. De parkeerplaats is groot en ruim.

De ontvangst bij de receptie is vriendelijk en behulpzaam. Wat me opviel was een bord bij de receptie waarop de aanwezigen en afwezige bedrijfshulpverleners zichtbaar waren. De algehele indruk van het pand is goed onderhouden en verzorgd, het ziet er "strak" en netjes schoon uit.

Interview

Natuurmonumenten is een organisatie, die in het gehele land werkzaam is. Het bestaat uit een aantal onderdelen, het bestuurlijke stuk, een uitvoerende tak en het veldwerk

Het bestuur bestaat uit: een verenigingsraad, de districtcommissies en het bestuur. Zij zorgen ervoor dat het geld in goede banen wordt geleid.

Onder het stuk bedrijfsuitvoering vallen; de directie, de stafafdeling en de afdeling communicatie, fondsenwerving en leden.

In de regio's wordt het werk gedaan, het beheren en onderhouden van natuurgebieden. De regio's hebben een staf, managementondersteuning, beheereenheid en er zijn een zestal bezoekerscentra in Nederland.

Facilitaire zaken valt direct onder de directie, eveneens als de andere stafafdelingen. Facilitaire zaken bestaat uit zeventien formatieplaatsen. De eindverantwoordelijke is het hoofd facilitaire zaken

Er is een facilitair manager aanwezig, die tevens de inkoop regelt, niet alleen van facilitair gebonden zaken. Verder zijn er facilitaire services, arbo- en milieucoördinator, medewerker bedrijfsmiddelen, teamleider documentenbeheer. De facilitaire service omvat een aantal diensten, te noemen; secretaresse, receptie, medewerker facilitaire services (conciërge) en de catering. Deze personen zijn zowel voor het hoofdgebouw als voor de regio's werkzaam, dit geldt ook voor de functie arbo en milieu en bedrijfsmiddelen. Bedrijfsmiddelen omvatten de borden, kleding en attributen van de boswachters. Documentenbeheer verzorgt het archief, de post, repro en mailings.

De diverse taken, verantwoordelijkheden zijn opgesplitst onder de diverse medewerkers, maar het hoofd facilitaire zaken blijft eindverantwoordelijke voor alle aspecten.

Om nieuwe medewerkers op de hoogte te stellen van facilitaire zaken, krijgen ze een PowerPoint presentatie, tevens krijgen ze zo een gevoel waarom wat er is en wat er gebeurt bij facilitaire zaken. In die presentatie komen de volgende onderdelen aan bod:

Het uitgangspunt: De facilitaire afdeling ondersteunt het hoofdkantoor en de regio's op facilitair gebied, zodat de collega's zoveel mogelijk tijd, energie en geld kunnen besteden aan die werkzaamheden waar de natuur beter van wordt.

Het doel: De facilitaire afdeling zorgt ervoor dat de facilitaire producten en diensten op die wijze worden aangeboden, zodat het de collega's zo min mogelijk moeite en tijd kost om deze faciliteiten te regelen.

Er is een meerjarenplan specifiek voor facilitaire zaken. Elke drie, vier jaar wordt er een plan gemaakt van hoe de zaken er nu voor staan, wat er gedaan gaat worden. De producten en diensten vloeien voort uit dat plan. Tevens wordt er gelet op personeelsmanagement.

Facilitaire zaken bestaat sinds 1998. Daarvoor viel het onder financiële zaken, het afdelingshoofd daarvan was toen verantwoordelijk. Dit werkte niet omdat het erbij werd gedaan, aandacht ontbrak voor diverse punten. Tevens ontbrak de expertise en aan de vragen vanuit de regio kon niet voldaan worden. Er was geen intergraal loket dat diensten verzorgde. Bij de start was er veel personeel, rond de 25. De schoonmaak, beveiliging en catering waren niet uitbesteed. Gefaseerd zijn deze diensten uitbesteed, personeel ging met de fut, of stapte zelf op. Men vond het niet meer prettig om met normen, HCCP te werken. Bij de schoonmaak is het verplicht gegaan, men kon kiezen om bij het nieuwe bedrijf gaan werken of te stoppen.

Er wordt niet gewerkt met een systeem, dit is een afweging in het gehele plaatje. Eerst moet alles goed georganiseerd worden en als het pas een issue wordt dan wordt ernaar gekeken. De eigen management informatie kan goed teruggehaald worden, maandelijks wordt er gerapporteerd naar het management toe. In outlook staan bijvoorbeeld de contracten.

Er is een facilitair meldpunt waar men terecht kan met alle vragen en problemen. Dit is een bureau met twee werknemers. Er kunnen meldingen gedaan worden via de mail, telefonisch en persoonlijk. Bij het facilitair meldpunt komt de klacht binnen en daar wordt de klacht bewaakt en afgehandeld. Meldingen worden de ene keer wel en de andere keer niet teruggekoppeld. Daar kan nog aan gewerkt worden. Klachten die van externe aard zijn worden wel teruggekoppeld naar de klant toe. De conciërges handelen deze bonnen af. Vanaf 1 december is er een conciërge voor de vijf hoofdgebouwen.

De volgende facilitaire zaken zijn uitbesteed:

- Schoonmaak
- Catering
- Beveiliging
- Wagenparkbeheer

Jaarlijks wordt er met elke leverancier een gesprek aangegaan. Zo worden de afspraken getoetst en of de prijs/kwaliteit verhouding voldoet. Bijvoorbeeld met de energieleverancier; Nuon zijn afspraken gemaakt tot 2009. Alle panden in het gehele land vallen onder deze afspraken, dit zijn 170 aansluitingen.

Er wordt geprobeerd om structureel aan energiebesparing te doen. In de monumentale panden plaatst men dubbel glas als er gerenoveerd wordt. De kranen gaan aan als de handen eronder komen en stoppen als de handen eronder uit gaan. Op de daken staan zonnepanelen. De resultaten daarvan zijn wisselend. De zonnepanelen staan alleen op het moderne pand bij het hoofdkantoor.

Voor de toekomst zijn er plannen om lampen bij de toiletten te plaatsen die aanspringen bij binnenkomst en uitgaan bij vertrek. Iedere keer worden er kleine stappen ondernomen om te gaan besparen.

Bedrijfshulpverleners melden zich dagelijkse aan via de outlook agenda. Vervolgens gaat die melding naar de receptie toe en daar is een bord aanwezig waarop vermeld staat welke BHV-er aanwezig is die dag.

Er is een bedrijfsnoodplan aanwezig. De bedrijfshulpverleners oefenen tweemaal per jaar en de arbo-unie kijkt hoe dat gebeurt, om vervolgens de bevindingen te rapporteren. De BHV-ers komen maandelijks bij elkaar voor overleg. De BHV-ers zijn niet gebonden met elkaar, ze komen van andere afdelingen en verschillende niveau's. Gedurende het overleg wordt er

een ronde gemaakt door de gebouwen, om zo op de hoogte blijven. Vaak is dit de aanleiding om iets te veranderen.

Beveiliging; het is niet duidelijk welke werknemers of bezoekers aanwezig zijn. Bij binnenkomst is wel een pasje nodig, maar er is verder geen registratie van aanwezigen in het pand.

Veel personeel werkt parttime of is werkzaam in de regio. De kantoren staan op sommige dagen leeg. Momenteel is men bezig met de invoering van flexwerken. Dit gaat door middel van een pand leegmaken, om zo ruimte te creëren voor flexwerkplekken, voor de personen die niet iedere dag op kantoor aanwezig zijn of op dezelfde afdeling werken. Dit gaat gepaard met een cultuuromslag voor het personeel. Een gefaseerde invoering is wenselijk, gezien de impact die het heeft voor de betrokkenen. De reden is dat er efficiënter gewerkt kan worden. De afdeling communicatie is momenteel verspreid over twee panden. Om optimaal te kunnen werken zal er naar een pand worden gegaan en zal worden gewerkt met flexwerkplekken. Deze invoering gaat stapje voor stapje ingevoerd worden.

Klanttevredenheid; ieder kwartaal wordt er een nieuwsbrief verspreid. Eenmaal per jaar wordt er een klantenbijeenkomst georganiseerd. Er is dan een bewoners overleg. Dan kan men zegen waar men tevreden over is. Als er een probleem in het land is op het gebied van facilitaire aspecten dan gaat men erheen en wordt het probleem verholpen. Er wordt alleen het land ingegaan als een specifiek probleem zich aandient, niet zomaar. Dit is een bewuste keuze. Er moet een doel zijn om heen te gaan. Op basis van vraaggestuurde problemen gaat het facilitair personeel het land in. Het doel moet functioneel blijven.

Er is intranet aanwezig. Voor iedere werknemer is het beschikbaar. De regiokantoren, krijgen informatie en uitleg erover. Alleen de afdelingshoofden kunnen bestellingen plaatsen. De bestellingen komen binnen bij de facilitaire dienst. Daar wordt de bestelling verwerkt en naar de leverancier doorverzonden.

Allereerst is er de webwinkel, daarin zitten een aantal producten en diensten verweven. Er zijn centrale inkoopafspraken, die zichtbaar zijn in de webwinkel.

Alle diensten staan erin vermeld, door middel van een dienstenpakket. Alle stafafdelingen hebben een specifiek dienstenpakket, welke vermeld wordt. Het is van belang dat er een centraal punt is waar men terecht kan voor alles, dus er staan niet alleen de facilitaire zaken in vermeld. Tevens staat er een producten en diensten catalogus op vermeld. Dit alles is er pas sinds kort. Verder is er een helpdesk aanwezig.

Via intranet kan er besteld worden, maar tevens ook informatie vergaard worden.

Bijlage 5: Plan Nederland

26-10-2006

Plan Nederland

Functie: Chef facilitaire dienst

Eerste persoonlijke indruk

Plan Nederland is duidelijk zichtbaar vanaf de weg. Op het pand is het bedrijfslogo aanwezig. Het pand wordt gedeeld met meerdere bedrijven, Plan zit op de eerste etage. Bij binnenkomst is het gelijk duidelijk waar te zijn voor welk bedrijf. Zelfs in de lift is de bedrijfsaanduiding aanwezig.

Op de balie van de receptie is een lijst aanwezig waarop de bezoekers hun naam noteren en de personeelsleden een vinkje achter de naam zetten bij binnenkomst. Bij de receptie liggen tevens allerlei brochures over Plan. Het pand ziet er goed schoon uit. Er hangt een persoonlijke sfeer door de informatie zuilen over de diverse projecten waaraan gewerkt wordt.

Interview

De benaming voor de functie is chef facilitaire dienst, maar in feite is het hoofd facilitaire dienst. Er is complete zelf supporting. De facilitaire dienst bestaat uit twee werknemers. De volgende zaken worden zelf gedaan: aankoop van kantoorartikelen, meubilair, beheer van wagenpark, catering, beveiliging en schoonmaak. ICT valt onder de afdeling ICT, dit omdat het zo specifiek en gespecialiseerd is, vraagt het om een speciale afdeling.

De facilitaire dienst valt direct onder de directie, het is een stafafdeling. De chef facilitaire dienst heeft verantwoording af te leggen aan het hoofd financiële zaken. Het hoofd financiën stelt samen met de chef facilitaire dienst een budget vast voor de facilitaire dienst. Het budget is tevens voor de zaken die in het buitenland gebeuren. Er is een groot budget voor de zendingen die naar het buitenland gaan.

Het opvragen van offertes wordt zelf gedaan. Tekenbevoegdheid is er niet, deze ligt op een hoger niveau omdat het om grote bedragen gaat. Kantooronderhoud wordt zelf gedaan, maar dan enkel de lichte klussen. Interne verbouwingen worden bijvoorbeeld gedaan door een extern bedrijf.

Uitbestede diensten; schoonmaak, catering en beveiliging. Wagenbeheer is enkel een wagenpark. Tanken en schoonmaken gebeurt zelf, maar onderhoud wordt door de garage gedaan.

De facilitaire dienst was een administratieve unit inclusief postkamer. Door de groei van het bedrijf was specialisatie steeds harder nodig. Door de groei kwam er vraag naar een inkoopafdeling c.q. facilitaire dienst. Dan is het personeel beschikbaar voor de core-business, zodat er niemand uit het primaire proces gehaald hoeft te worden. In eerste instantie werd de facilitaire dienst gerund door één persoon. Dit bleek niet haalbaar dus is er een tweede persoon bijgekomen. Dit proces is ontstaan door een opeenstapeling van zaken. De facilitaire zaken waren verspreid over diverse afdelingen. Er is toen gekeken of het haalbaar was om er een afdeling voor te organiseren. Ongeveer zeven jaar geleden is de huidige facilitaire dienst opgezet.

Iedereen kocht zomaar iets in bij diverse bedrijven en had andere voorkeuren, dit kostte veel geld. Toen is er begonnen met overeenkomsten af te sluiten met diverse leveranciers. Alle invoeringen ten behoeve van een zelfstandige facilitaire dienst, zijn stapsgewijs verlopen.

Met diverse leveranciers zijn vaste afspraken gemaakt. De overige contracten lopen via de Charitas overeenkomsten.

Voor alles, met uitzondering van media diensten, drukwerk (eigen graficus) en ict zijn vaste afspraken en overeenkomsten gesloten.

Het pand wordt gehuurd en bij de huurprijs zit energie inbegrepen. Groot onderhoud, bv toegangsdeuren, sanitair en liften hoeft niet zelf gedaan te worden een pandbeheerder is daar verantwoordelijk voor. Interne zaken worden zelf opgelost.

Er is geen meerjarenplan, maar wel een jaarplanner. Daar zijn de diverse activiteiten vooruit gepland. Dit zijn activiteiten in het land, waarbij hulp vereist is. Er wordt niet over drie jaar vooruit gekeken. Sinds een paar maanden is de jaarplanner aanwezig. FM bestaat veelal uit adhoc werkzaamheden, maar een aantal onderdelen kunnen vooruit gepland worden.

Alle klachten en meldingen komen per e-mail binnen bij de chef facilitaire dienst. Die kijkt wat er gedaan moet worden, zelf oplossen of eventueel derden inhuren. Klachten worden altijd teruggekoppeld naar de klant. De klant krijgt te weten of de klacht in gang is gezet of dat het al verholpen is. Een tijdsplanning wordt als het mogelijk is, aan de klacht gekoppeld, dit vooral bij het inhuren van derden.

Er is geen producten en diensten catalogus aanwezig, wel een personeelshandboek waar een stukje over de facilitaire dienst in staat. Dit handboek bevat niet alleen facilitaire zaken.

De medewerkers weten wat er besteld kan worden uit het standaard assortiment. In de ochtend worden de artikelen besteld per mail, zodat de artikelen na de middag uitgeleverd kunnen worden. Artikelen die niet standaard zijn, hebben een levertijd van ongeveer een week. Voor kantoorartikelen en drukwerk is een grote handvoorraad aanwezig in het pand.

Bij de receptie is een presentielijst waar iedereen zijn of haar afwezigheid dient af te tekenen voor de bedrijfshulpverlening. Op intranet is er een optie voor de BHV-ers, zodat men weet bij wie te melden, uit wie het team bestaat en wat de instructies zijn. Jaarlijks wordt er ook naar training gegaan. De meeste BHV-ers zijn tevens EHBO-ers. De EHBO-ers en BHV-ers volgen herhalingscursussen.

De Kantoren zijn opgedeeld in units. De meeste werknemers hebben hun eigen werkplek. Er zijn een paar flexwerkplekken aanwezig. De flexplekken zijn voor de ambulante medewerkers. Die kunnen dan werkzaam zijn op de vrije werkplekken. Op dit moment is nog niet inzichtelijk welke bureaus op welke dagen leeg staan om zo door flexmedewerkers te laten gebruiken. Voor het einde van het jaar willen ze dat in kaart gebracht hebben. Zo kan een flexmedewerker direct ergens aan de slag en hoeft er geen bureau gezocht worden. De kantoren staan niet veel leeg. Er zijn geringe afspraken buiten de deur. Een aantal werknemers werkt de ene week 4 dagen en de andere week 5 dagen.

Naar aanleiding van de laatste ontwikkelingen met de beschikking van het ministerie van ontwikkelingssamenwerking zal het bedrijf eerder inkrimpen dan uitbereiden. Ruimte gebrek zal voorlopig dus niet aan de orde zijn. Er zijn verhuisplannen, maar deze zijn verschoven tot het jaar 2010.

Er is nog nooit klanttevredenheid gemeten, maar er zijn wel plannen voor. Tijdens het laatste werkoverleg zijn er plannen gemaakt voor een klanttevredenheid onderzoek. Niet alleen voor de interne dienst, maar ook voor de andere afdelingen. Er gaat dan gekeken worden of iedereen tevreden is over het product dat geleverd wordt. Dit gaat gebeuren doormiddel van een enquête, zodat er gekeken kan worden of men in het algemeen tevreden is over de facilitaire dienst en of men verbeterpunten kan aandragen.

De cateringmedewerker is 32 uur per week werkzaam. Het bedrijfsrestaurant is open van 12 tot half 2. De medewerker is ook verantwoordelijk voor lunches en vergaderingen, dit dient ruim van te voren aangegeven worden, zodat er rekening mee gehouden kan worden bij de inkoop.

De planning is dat er een centrale inkoop komt, tevens voor de niet-facilitaire zaken erbij. Daarvoor dienen de nodige opleidingen te komen met name NEVI. Zo kan er een hoop bespaard worden. Als de tijd er rijp voor is, kunnen er meerdere offertes opgevraagd worden, zodat de meest voordelige, gunstige uitgekozen kan worden.

Er wordt een hoop via de stichting Charitas geregeld, maar in sommige gevallen is het voordeliger om als particuliere partij op te treden. Een overstap wordt alleen gemaakt als het een hoop scheelt. De kosten moeten niet eenmalig minder zijn, maar voor meerdere jaren, dus structureel. Er zijn genoeg aanbiedingen, maar dat is meestal voor een jaar en niet voor een langere termijn.

De poststroom die naar het buitenland gaat wordt verwerkt door een sociale werkplaats in Hilversum. Alles wordt daar uitgepakt, gecontroleerd, verdeeld en eens per twee weken naar de donorlanden verzonden. De stukpost verwerking gebeurt op het kantoor in Amsterdam. Alles wordt verzonden via de TNT.

Bijlage 6: De Nierstichting

08-11-2006

De Nierstichting

Functie: Facilitair manager

Eerste persoonlijke indruk

Vanaf de weg is duidelijk zichtbaar aangegeven waar de nierstichting zich bevindt. Ik werd goed ontvangen door de receptiemedewerkster. De eerste indruk is erg positief en de faciliteiten en dienstverlening zijn goed geregeld.

Interview

De facilitaire dienst is gegroeid binnen de nierstichting. De directiesecretaresse kreeg algemene zaken er ook bij. De organisatie bestond toen uit twaalf personen. Op dit moment zijn er 52 personen werkzaam. De vraag naar professionele facilitaire ondersteuning werd steeds groter. Het gevolg was dat er een jaar of vijf a zes geleden begonnen is met facilitaire ondersteuning. Er zijn steeds meer personeelsleden bij de facilitaire dienst gekomen. In het begin waren de facilitaire zaken bij diverse afdelingen ondergebracht. De bedoeling is dat het personeel zich puur bezig kan houden met de core business. De facilitaire dienst is veel bezig met het ondersteunen van het administratieve proces.

Bij het invoeren van de facilitaire dienst, was een beetje 'heropvoeding' noodzakelijk. Dit omdat mensen 'gewoonte dieren' zijn. Echte weerstand was er niet. Het is van belang om te zorgen dat er draagvlak is. Zo kan er een groot gedeelte van de weerstand weggenomen worden. Het is van groot belang om te luisteren naar de weerstand en er wat mee te doen. De ervaring leert dat er geluisterd dient te worden naar de criticus, als dit goed gebeurt, wordt er snel draagvlak gecreëerd bij deze groep. Het is van belang iedereen goed op de hoogte te houden.

De facilitaire dienst bestaat uit catering, schoonmaak, beveiliging, onderhoud, inkoop, bedrijfsbureau (administratieve ondersteuning), repro, postkamer, ICT valt er gedeeltelijk onder. De facilitaire dienst staat direct onder de directie. De facilitair manager is tekenbevoegd voor alles.

Er is een werkgroep automatisering. Dit is een team van gebruikers die extra waarde toevoegt. Er is een systeembeheerder die deeltijd werkzaam is. Een facilitaire assistent, assisteert bij het systeembeheer. De inkoop wordt gedaan vanuit de inkoopcombinatie, stichting Charitas. Vanuit Charitas worden bij de nierstichting diverse pilots gelanceerd. Bij de inkoop zijn diverse stromen te onderscheiden, de inkoopdrukwerk, dit past in het DM verhaal. Facilitaire inkoop gaat over kantoorartikelen, kantineproducten en tot het uitbesteden van contracten. Inclusief het bedrijfsbureau werken er elf mensen bij de facilitaire dienst. Een aantal is fulltime werkzaam en een aantal deeltijd.

Uitbestede diensten

Schoonmaak

Beveiliging

Onderhoud is ten dele uitbesteed, vooral het groot onderhoud.

De kantine is een ruimte die wordt gefaciliteerd waar men de meegebrachte lunch kan nuttigen. Er is geen verkoop van broodjes of andere producten.

Het is een klein, toegankelijk pand, dat zoveel mogelijk beheerd wordt vanuit de eigen situatie. Het klein onderhoud wordt zelf uitgevoerd. Als het te deskundig wordt dan worden er derden ingehuurd. Voor groot onderhoud worden er altijd derden ingeschakeld.

Er is een facilitair beleidsplan aanwezig. Deze maakt deel uit van het werkplan. Het werkplan wordt per sectie gemaakt per jaar. Deze wordt op basis van de strategische oogpunten per jaar vastgesteld. Het werkplan wordt niet naar buiten uitgedragen. Binnen het activiteitenplan wordt er ingesprongen op respons op mailing vanuit het bedrijfsbureau. Er zijn diverse activiteiten van te voren gepland. Naast het facilitaire plan ligt er ook een onderhoudsplan. Het plan is opgebouwd voor een periode van vijf jaar. Daarop worden de voorzieningen gebaseerd. Jaarlijks vindt er een revisie plaats.

Elke medewerker heeft een toegangstag. Dit is een kleine sleutelhanger die toegang tot het pand verschaft. Zo wordt het pand elektronisch gesloten en geopend. Van buitenaf wordt het gebouw bewaakt door een extern bedrijf. De directie of een sectiehoofd bepaald per gebruiker, waar deze mag zijn en op welke tijdstippen. Overdag wordt er bijgehouden wie er aanwezig is.

Constant zijn er twee BHV-ers in het pand aanwezig. Jaarlijks worden de benodigde cursussen gevolgd. De BHV-ers 'verrassen' de andere medewerkers jaarlijks met een praktijkoefening. Ongeveer eens per twee maanden is er overleg.

Er wordt gebruik gemaakt van lichtschakeling om zo delen van het pand uit te schakelen als het niet gebruikt wordt op dat moment. In het groot onderhoudsplan is een aantal jaren geleden begonnen met het vervangen van het licht. Er is overgestapt op hoogfrequent licht. Dit is een soort TL verlichting, maar wordt niet aangedreven door starters. Daardoor ontbreekt de vibratie in het licht. De investering is duurder; 30% meer dan bij TL, het is echter wel energie zuiniger. Er is gebleken dat hoogfrequent licht de daglicht situatie bijna evenaart. Onderzoek van TNO en de ervaring uit de praktijk heeft uitgewezen dat men zich prettiger voelt met hoogfrequent licht. De productiviteit blijft constanter door het daglicht dat evenaart wordt.

Het pand is oorspronkelijk als psychosomatisch centrum gebouwd. Dit bracht met zich mee dat het pand en de daarbij behorende faciliteiten niet geschikt waren als kantoorpand. Een jaar of tien geleden zijn er maatregelen genomen om het pand geschikt te maken als kantoorpand. De vloerverwarming is vervangen door radiatoren. Er werden stookunits gerealiseerd. Deze units kunnen afzonderlijk en gezamenlijk de temperatuur regelen. Als de bezetting in de wintermaanden volledig is, dan kunnen de kleppen open gezet worden en zo kan er gezamenlijk gewerkt worden. Doordat de units ook afzonderlijk kunnen werken wordt er een besparing gerealiseerd.

Iedere werkplek wordt opengesteld om gebruik van te maken. Er zijn niet echte afspraken hierover gemaakt. Men weet dat als de ander afwezig is, er gebruik gemaakt mag worden van die werkplek. In Bussum werken 41 personen. Buiten de deur werken 11 regioconsulenten. Deze personen kunnen gebruik maken van de open werkplekken. Voor de programma's, zijn er programmamanagers, deze werken veel vanuit huis. Als ze er zijn kunnen ze ook van ieder kantoor gebruik maken. De bezettingsgraad is over het algemeen volledig.

Klanttevredenheid wordt via enquêtes getoetst, er wordt gevraagd wat men van de dienstverlening vindt. Niet alle thema's worden jaarlijks getoetst. Er wordt gekeken naar de actuele thema's die spelen onder het personeel. Aan de hand van de enquêtes wordt er actie ondernomen. Alles wordt teruggekoppeld naar de klanten toe.

Alles verloopt via het intranet. Daar kunnen tevens meldingen gedaan worden. Meldingen worden ook in de wandelgangen en telefonisch gedaan.

Er is Intranet aanwezig. Daar staan alle producten en diensten vermeld. Repro aanvragen kunnen er gedaan worden en storingen gemeld worden. Ook ict aanvragen kunnen ingediend worden. Het intranet wordt steeds verder uitgebreid. Er is nu ook een site voor de regiokantoren. Deze wordt gekoppeld aan de intranet site.

Er is nu nog een kwaliteitssysteem waarin de producten en dienstencatalogus in vermeld staat. Iedereen kan erin kijken en eruit bestellen. Voor bestellingen van duurdere omvang, kan alleen een manager een order plaatsen.

Binnen de nierstichting wordt er voor nierpatiënten vakantie-reizen georganiseerd. Deze reizen worden ondersteund en gefaciliteerd door de facilitaire dienst. Dit geldt voor zowel de Nederlandse als de buitenlandse reizen.

Tip: Facility Management is een vorm van maatwerk. Het is vooral van belang om naar de klanten te luisteren, met name voor het creëren van draagvlak.

Bijlage 7: Benchmark

	Unicef	Nierstichting	Natuurmonumenten
FTE's	71,3	44,9	479,7
Personeel	85	52	585
Ziekteverzuim	5,5%	5,8%	3,6%
Lonen en salarissen	€ 3.238.775	€ 1.937.847	€ 24.109.000
Sociale lasten en pensioenlasten	€ 927.182	€ 448.376	€ 3.879.000
overige personeelskosten	€ 742.290	€ 211.284	€ 2.850.000
vrijwilligers	4287		1700
Leden	227.000		894616
gemiddeld € p.p	€ 9		€ 19
nalatenschappen	€ 3.354.681	€ 4.105.000	€ 5.318.000
Postcodeloterij	€ 15.717.731		€ 18.820.000
Bijdrage overheid	€ 1.595.959	€ 69.000	€ 40.456.000
Totale inkomsten	€ 73.600.000	€ 14.226.000	€ 100.807.000
Totale opbrengsten	€ 88.200.000	€ 14.226.000	€ 109.402.000
Rentebaten	€ 346.378	€ 147.000	€ 1.485.000
Opbrengst beleggingen	€ 155.100	€ 1.371.000	€ 19.123.000
Uitgaven			
Voorlichting	€ 5.821.805	€ 2.716.521	€ 14.800.000
Directe kosten eigen fondsenwerving	€ 4.081.007	€ 2.439.000	€ 5.146.000
Uitvoeringskosten eigen fondsenwerving	€ 2.452.518	€ 835.000	
Kosten verkopen	€ 2.789.965		€ 123.000
Huisvestingskosten	€ 497.310	€ 458.812	€ 500.000
reis- en verblijfkosten	€ 166.109	€ 286.456	
Afschrijvingen	€ 318.667	€ 187.000	€ 2.166.000
Kosten vrijwilligersbeleid	€ 513.764		
verkoop en verzendkosten	€ 715.283	€ 73.626	€ 534.000
Algemene kosten	€ 859.245	€ 6.214.000	
Bruto vloeroppervlakte in m2	2801		5000
Aantal werkplekken			170
Aantal parkeerplaatsen	25		90
Energie kosten	€ 81.000		€ 145.000

Bijlage 8: Service Level Agreement

Om ervoor te zorgen dat Facility Management voldoet aan de wensen en eisen van de gebruiker is het van belang dat deze worden vastgelegd. Om de afspraken tussen de organisatie en de facilitaire dienstverlener vorm te geven kunnen Service Level Agreements worden toegepast. Een Service Level Agreement wordt gedefinieerd als: "Een schriftelijke overeenkomst tussen de organisatie en betalende klant. In een service level agreement staan, naast de beschrijving van de te leveren diensten, de rechten en plichten van zowel de aanbieder als de afnemer ten aanzien van het overeengekomen kwaliteitsniveau van de te leveren diensten"³. De hoofdelementen van die in een Service Level Agreement aan de orde komen zijn:

- Welke diensten worden geleverd
- Welke kwaliteits- of prestatieniveaus bij deze dienst horen
- Welke voorwaarden bij deze levering horen
- Op welke wijze de kosten van de geleverde diensten worden verrekend
- Daarnaast kunnen aspecten worden opgenomen over de wijze waarop de interne klanten worden geïnformeerd over de dienstverlening en een inschatting van de af te nemen kwantiteiten.

Met behulp van een Service Level Agreement wordt bereikt dat bij de organisatie en de facilitair medewerker een zelfde beeld ontstaat over de te leveren diensten en de kwaliteit inzichtelijk wordt.

³ Maas en Pleunis, 2002, pagina 169

Bijlage 9: Producten en dienstencatalogus

Een producten en dienstencatalogus is een boekje of een digitaal bestand op intranet waar overzichtelijk alle producten en diensten van de organisatie vermeld staan. Verder staat er waar je moet zijn voor welke dienst en welke procedure er gevolgd dient te worden. Wat een dienst inhoud en hoe lang de wachttijden, levertijden zijn. Tevens staan de desbetreffende kosten erbij vermeld.

Transparantie en communicatie: de interactieve producten en dienstencatalogus

De producten en dienstencatalogus is bekend als instrument om de interne klanten te informeren over de facilitaire dienstverlening. De meest gebruikte PDC is een papieren of elektronisch overzicht. Een nieuwe variant, de iPDC, biedt de mogelijkheid om vanuit het perspectief van de klantvraag de producten en diensten in de catalogus transparant en in samenhang te ontsluiten tot op transactieniveau. De iPDC is de on-line 'winkel' voor klanten van de ondersteunende dienst.

- opereert als routewijzer,
- zij informeert de klanten over de beschikbare producten en diensten,
- koppelt de producten en diensten zichtbaar aan hun processen,
- brengt de bezoeker verder naar de locatie waar de diensten aangevraagd of geleverd worden,
- brengt de bezoeker indien gewenst direct naar de zelf-service.

Daarmee is de iPDC een geschikt instrument ter ondersteuning van de Fair Deal Strategie. Het gebruik van het instrument dwingt de organisatie tot transparantie van het aanbod en communiceert het aanbod aan haar klanten⁴.

⁴ FMM, nummer 138, maart 2006

Bijlage 10: FMIS

Algemeen gezegd is een FMIS een geautomatiseerd bedrijfsinformatiesysteem dat Facility Management kan helpen bij het beheren van de faciliteiten op operationeel gebied. FMIS kan gezien worden als een kennissysteem. Het FMIS systeem richt zich op het operationele, tactische en strategische niveau binnen de organisatie. Een FMIS is gebaseerd op meerdere modellen van de werkelijkheid (kostenoverzichten, inventarisatielijsten, gebruiksoverzichten).

In diverse literatuur die over dit onderwerp zijn, worden de volgende definities gegeven van FMIS:

“Een Facility Management Informatie Systeem (FMIS) is een geïntegreerd mens - machinesysteem waarmee informatie wordt verschaft over de geboden en beschikbare faciliteiten die ter ondersteuning dienen van de operationele activiteiten, de bedrijfsleiding, de analyse en besluitvormingsfuncties binnen een facilitaire organisatie”.⁵

“Een FMIS is een samenstelling van gegevens en procedures die gericht is op het beheren en verstrekken van de informatie, nodig voor het integraal plannen, realiseren en beheren van de faciliteiten van een organisatie”.⁶

Synoniemen voor FMIS zijn: Executive Information System (EIS) of Decision Support System (DSS).

De definitie van een FMIS geeft aan dat deze gericht is op de voorziening in de informatiebehoeften van het operationeel, tactisch en strategische managementniveau.

Niveau:		FMIS als....
Operationeel	Procesondersteuning	Hulpmiddel
Tactisch	Procesoptimalisatie	Beheersinstrument
	Procesondersteuning	Verbeteringsinstrument
Strategisch	Procesondersteuning	‘Strategisch’ instrument

Figuur 1. drie planniveaus FMIS.

Geschiedenis FMIS

Informatiebronnen worden al jarenlang gebruikt al werden deze niet als zodanig erkend. Vroeger werden deze bronnen informeel gebruikt en werden ook in dat kader systemen opgezet. Het ontwerp van een informatie systeem werd pas een formeel proces sindsdien de computers op de markt gekomen zijn, voorheen werden deze bronnen informeel gebruikt.

⁵ Maas G.W.A. en Pleunis J.W.: Facility Management: strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie. Alphen a/d Rijn: Kluwer, 2001.

⁶ Willemse H. en Veeke R. (red.): Jaarboek facility management informatie systemen 1999/2000. Samsom, 1999.

De term FMIS is in de jaren '90 in gebruik gekomen. Daarvoor werd het vooral Facility Management Software (FMS) of Computer Aided Facility Management (CAFM) genoemd.

Korte omschrijving van de geschiedenis met betrekking tot informatie systemen:

- Begin jaren '60 is de computer vaak nog een groot, duur, star en vaak ook een traag systeem. De nadruk ligt dan op het registreren van gegevens, Transaction Processing genoemd. IT afdelingen vervulde een centrale rol in de organisatie, aangezien hun specialiteiten de geautomatiseerde informatiesystemen bepalen.
- In de loop van de jaren '70 werden steeds vaker administratieve bedrijfsprocessen geautomatiseerd. Naast de transactieverwerking wil men de computer gebruiken voor het genereren van managementinformatie uit geregistreerde operationele gegevens. Aan het eind van de jaren '70 worden de eerste informatiesystemen operationeel.
- In de jaren '80 zet de integratietendens zich voort binnen de IT. De mogelijkheden om samenhangende informatiesystemen te ontwikkelen worden steeds groter. Vanaf dat moment doet ook DSS zijn intrede.
In 1988 heeft Jeffrey H. Hamer een definitie van FMS geformuleerd:

"A facility management system is a product and/or process that aids in the performance of facility management functions".⁷

- Vanaf de jaren '80 is het, door middel van de verdergaande integratie van geavanceerde technologieën, mogelijk om flexibel aanpasbare systemen te bouwen, waarmee niet alleen informatie, maar ook kennis toegankelijker gemaakt kan en zal worden.

In de jaren '90 werd er vooral gesproken over het integraal plannen, realiseren en beheren van faciliteiten en was het begrip FMIS nog niet echt bekend. Het begrip FMIS is pas in het jaar 2001 populair geworden in de Facility Management branche. Wat opvalt in de definitie van Maas en Pleunis, is dat er sprake is van een geïntegreerd mens-machinesysteem. Dit geeft aan dat onder een FMIS systeem meer wordt verstaan dan uitsluitend een softwarepakket. Het gaat om een systeem van mensen en middelen (waaronder machines) die volgens bepaalde afspraken (procedures) met elkaar samenwerken.

Evolutie

De ontwikkeling van FMIS'en is de afgelopen jaren erg snel gegaan, dat deze tegenwoordig soms voorlopen op de ontwikkelingen van het vakgebied. Op dit moment wordt in veel organisaties een FMIS geïmplementeerd. Dit zal de komende jaren alleen maar toenemen en men zal zich meer verdiepen en zal het systeem zich meer verbreden.

Door de sterke ontwikkeling van de FMIS'en is het niet altijd rendabel meer om zelf dit soort systemen te ontwikkelen. Meestal zijn de bestaande standaardsystemen goed en eenvoudig aan te passen aan de wensen van de gebruiker. Bovendien zijn deze betaalbaar en snel te implementeren, wat zelf ontwikkelen en implementeren van een eigen systeem tot een kostbare en riskante onderneming kan maken. Een goede samenwerking tussen leveranciers van FMIS'en en organisaties (facility managers) biedt talrijke mogelijkheden om Facility Management op een nog hoger niveau te brengen.

⁷ Hamer, Jeffrey H.: Facility Management Systems. Van Nostrand Reinhold, 1988.

Voordelen van een FMIS:

- Centraal meld- en/of servicepunt (klachten/reserveringen/facilitaire meldingen);
- Informatie is niet meer verspreid over verschillende delen van de organisatie, maar is centraal in één database vastgelegd;
- Het verhoogt de effectiviteit en efficiency;
- Het systeem ondersteunt het ontvangen, beheren en verstekken van facilitaire processen en diensten;
- Het gebruik van een FMIS zorgt voor professionalisering van het vakgebied;
- Ontlasting Frontoffice;
- Organisatie voldoet aan de NEN 2580 en NEN 2748⁸;

Nadelen van een FMIS:

- Relatief hoge investeringskosten;
- Invoering van een nieuw systeem levert veelal een (tijdelijk) verlies aan productiviteit op. Dit omdat medewerkers moeten worden getraind in het gebruik en onderhouden van een informatie systeem;
- Daarnaast kost het tijd om alle gegevens bij elkaar te zoeken en eventueel in te voeren;
- Er dienen goede afspraken gemaakt te worden over de taken en verantwoordelijkheden van het informatiesysteem. Als dit niet gebeurt, is het informatiesysteem waardeloos;
- Verder heeft iedere module van een informatiesysteem nog zijn eigen voor- en nadelen.

Standaard vs. Maatwerk.

Als een organisatie de keuze maakt om van een FMIS gebruik te maken, is er een tweetal keuzes, de maatwerkoplossing of een standaardoplossing. Veelal wordt er gekozen voor een standaardoplossing aangezien hier tegenwoordig heel veel mogelijkheden in zijn. Voor een maatwerkoplossing wordt gekozen als een organisatie nog uitgebreider wensen en eisen heeft ten opzichte van een standaardpakket, dan kan gekozen worden voor een maatwerkpakket.

De meeste FMIS'en bestaan uit modules. Elke module beslaat een deelgebied van Facility Management. Zo zijn er modules voor sleutelbeheer, contractbeheer, inventarisbeheer en klachtenregistratie.

De voordelen van maatwerk zijn de flexibiliteit, het feit dat het een uniek product is en dat de integratie met de organisatie goed is. Een standaardpakket is echter goedkoper, minder zwaar voor hardware en heeft standaard service- en ondersteuningscontracten.

Hieronder worden de belangrijkste verschillen tussen standaard en maatwerk weergegeven.

⁸ Bijlage: NEN 2580 en NEN 2748.

Aspect	Standaard	Maatwerk
Prijs	Vaste prijs, concurrerend	Altijd duurder
Oplevertermijn	Harde afspraken	Loopt vaak uit
Garanties	Veel gebruikers	Uniek product
Service	Standaard helpdesk	Op maat
Ondersteuning	Standaard helpdesk	Op maat
Ervaring leverancier	Relatief veel, afhankelijk van leverancier beproefd	Meestal gering
Persoonlijke wensen en eisen	Beperkt	Bijna onbeperkt
Integratie	Beperkt	Goed mogelijk
Doorgroeimogelijkheden	Per release, versie	Maatwerk
Flexibiliteit	Beperkt	Bijna onbeperkt
Hardware	Algemene standaardeisen	Vaak specifiek bepaald

Figuur 2. Verschillen tussen standaard en maatwerk pakketten.

Kosten.

Het aanschaffen van een FMIS systeem brengt een aantal kosten met zich mee. De kosten die de aanschaf van het FMIS met zich meeneemt hangt af van de eisen en wensen die een organisatie heeft tegenover de aanschaf van het systeem.

Voor het aanschaffen van een FMIS kunnen een aantal elementen genoemd worden die meestal de totale prijs van een FMIS bepalen, deze zijn:

- Licenties;
- Aantal gebruikers;
- Installatiekosten/manuren;
- Training, helpdesk, support;
- Onderhoudscontract;
- Infrastructuur ICT (binnen de organisatie).

Natuurlijk zijn er nog altijd andere kosten die een rol spelen bij het aanschaffen van een FMIS. Hierbij kan gedacht worden aan bijvoorbeeld de tijd die een medewerker nodig heeft om bekend te raken met het systeem, en de tijd die een medewerker nodig heeft om het systeem te bewaken en beheren.

Over het algemeen bestaan de kosten voor het aanschaffen van een FMIS uit:

- 12.5% kosten voor software en hardware;
- 12.5% kosten voor implementatie en begeleiding;
- 75% kosten van de eigen organisatie
 - projectleiding
 - projectteam medewerkers
 - opleiding
 - basisregistratie en beheer.



Figuur 3. kosten diagram aanschaffen FMIS.

Gebruik en beheer van FMIS.

Na de implementatie van een FMIS dient het systeem ook beheert en bewaakt te worden. Dit om het systeem zo effectief en efficiënt mogelijk te laten functioneren binnen de organisatie. De volgende verantwoordelijkheden worden hierbij eenduidig vastgelegd:

- beheer van het FMIS;
- beheer van de gegevensverzameling;
- procedures rondom het wijzigen van gegevens;
- recover en back-up van de gegevensuitwisseling;
- protocollen;
- autorisaties;
- beheer van gegevensuitwisseling;
- gebruikersgroepen en autorisaties.

Door het vastleggen van procedures en protocollen rondom het beheer van het informatiesysteem is het gevolg dat de gegevensverzameling en de systemen op een consequente en consistente manier gebruikt worden. Dit verhoogt de kwaliteit van de gebruikte gegevens en van de ondersteuning met behulp van het FMIS.

Toegevoegde waarden.

Een FMIS kan heel efficiënt en effectief werken als het systeem goed beheert en bewaakt wordt.

Volgens Gartner zijn er een aantal punten, dat een toegevoegde waarde leveren aan een organisatie die gebruik maakt van een FMIS.

1. Effectief gebruik van m² kan enorme besparingen op facilitaire kosten teweeg brengen (NEN 2580)⁹. Over dit onderwerp heeft Gartner onderzoek gedaan. Hieruit blijkt dat er op jaarbasis 10 á 15 procent facilitaire kosten bespaard wordt.
2. Door effectief huurcontractmanagement en contractmanagement zijn duidelijke besparingen te realiseren in verband met het op tijd opzeggen/verlengen van contracten, juist betalingsgedrag, een goede controle op contractafspraken, etc. Hiernaar heeft Gartner research gedaan en hieruit blijkt dat er op huurkosten 5 á 8 procent bespaard wordt.
3. Het effectief management van facilitaire projecten met een integraal FM systeem leidt tot een verkorting van doorlooptijden, voorkomt fouten en miscommunicatie. Hierdoor zijn ook duidelijke besparingen te realiseren. Ook hiernaar heeft Gartner onderzoek gedaan. Hieruit blijkt dat er op projectkosten 3 á 5 procent bespaard wordt.
4. Het optimaliseren van FM en RE processen binnen een FM systeem en het automatiseren van de workflow leidt tot een efficiëntere inzet van mensen en bespaart tijd en werkuren. Hierdoor zijn duidelijke besparingen te realiseren. Over dit onderwerp heeft Gartner ook research gedaan. Hieruit blijkt dat er op interne en externe kosten 5 á 8 procent bespaard wordt.

Samenvattend is er met het invoeren van FMIS een betere communicatie door een eenduidige registratie (operationeel), een beter inzicht in gebruik en bezetting (huisvesting, doorbelasting) en inzicht in aanwezige faciliteiten en middelen (contracten, aanbesteding, afschrijving) en een verhoging van klantgerichtheid (front-/backoffice).

⁹ Bijlage: NFC-Index 2003, 2004 en 2005.

Valkuilen implementatie FMIS.

- geen commitment totale management;
- projectteam heeft geen beslissingsbevoegdheid;
- betrokkenen projectteam geen tijd;
- komen geen afspraken na;
 - o weinig input
 - o weinig betrokkenheid
 - o geen overwogen beslissingen
- niet realistisch tijdsplan;
- input theoretische procedures, mensen zijn bang de werkelijkheid te vertellen;
- geen draagvlak binnen de medewerkers;
- organisatie is niet verander bereid;
- geen projectmanagement, geen scope, geen fasering;
- geen budget;
- er is schijnsamenwerking tussen afdelingen;
- men roept om transparantie maar wil deze niet geven.

Succesfactoren implementatie en gebruik:

- enthousiaste "kartrekker";
- uitdagende maar realistische planning en fasering;
- beschikbaar stellen van tijd aan projectteamleden;
- ondersteuning vanuit management;
- voldoende inhuren juiste kennis;
- regelmatig toetsing aan praktijk;
- betrekken eindgebruiker;
- blijf altijd communiceren over het waarom;
- borg beheer.

Stagnerende factoren.

Na onderzoeken over de implementatie en het beheren van FMIS (of deelsystemen) zijn de volgende meest voorkomende stagnaties naar voren gekomen:

- Moeite met het integreren van het systeem met het dagelijks werk;
- gebrek aan communicatie;
- Te weinig tijd (nemen) om het systeem te gebruiken;
- Gebrek aan training;
- Te weinig voordelen voor de medewerker zelf.

Kennisuitwisseling is een uitermate complex sociaal proces voor alle betrokkenen. Er zal meer aandacht moeten worden besteed aan sociale en psychologische aspecten bij FMIS-projecten.

Bijlage 11: Beleidsplan

Het beleidsplan is opgebouwd aan de hand van een stappenplan¹⁰. De stappen zijn doorlopen om zo tot het voorstel te komen.

Stap 1

In de eerste stap wordt de schrijfpdracht helder. De richtlijnen die de basis gaan vormen voor het advies worden hier uiteengezet.

Strategische richtlijnen

De lezers van het fm beleidsplan:

- Het MT
- De directie

Het MT heeft als belang:

Geïnformeerd worden over de gang van zaken. Weten wie er voor wat verantwoordelijk is. Op de hoogte zijn van de toekomstplannen en budgettering.

Wie neemt de beslissingen:

- Het MT
- De directie

Wie betrekken bij beleidsvoorbereiding

- Stagebegeleider

Inhoudelijke richtlijnen

Centrale vraag:

Hoe kan Facility Management georganiseerd en ingericht worden in de loop van 2007, met daarbij rekening houdend dat de overall FM kwaliteit gewaarborgd blijft en er invulling gegeven wordt aan de volgende speerpunten; energiebeheer, beveiliging, BHV, flexwerken en de budgettering.

Wat is het probleem:

Facilitaire zaken zijn op dit moment ondergebracht bij de adjunct directeur interne bedrijfsvoering. Hij is de eindverantwoordelijke voor Facility Management. De dagelijkse aansturing ligt veel te 'hoog' binnen de organisatie. Diverse deelonderwerpen liggen verspreid binnen de organisatie. Voor veel werknemers, 45,5%¹¹ is het onduidelijke voor welke facilitaire zaken men zich tot wie moet wenden. Diverse deelonderwerpen worden nauwelijks belicht. Pas als er zich een echt probleem voordoet wordt er iets aangedaan. Preventief gebeurt er niet altijd iets.

Waarom is het een probleem:

Het is een probleem omdat men niet goed weet tot wie zich te wenden als zich er problemen voordoen. Dit brengt onduidelijkheden met zich mee en men kan zich niet op het werk richten omdat men te lang bezig is met "zoeken".

Het dagelijkse aanspreekpunt binnen de organisatie is "te hoog". Dit brengt met zich mee dat deze persoon niet altijd even goed bereikbaar is. Verder is er te weinig tijd om zich bezig te

¹⁰ Riny Jans, Het schrijven van beleidsadviezen

¹¹ Uitkomst enquête onder de medewerkers

houden met dagelijkse facilitaire zaken. Zo blijft er werk te lang liggen, of wordt er voor de verkeerde oplossing gezocht.

Verder zijn de facilitaire kosten niet goed zichtbaar en wordt het budget niet altijd even juist uitgegeven. Er kan veel bespaard gaan worden op facilitaire kosten als het beleidsmatig wordt aangepakt.

Oorzaken van het probleem:

Er is onduidelijkheid onder het personeel tot wie zich te wenden voor bepaalde facilitaire aspecten. Duidelijke documentatie, communicatie of beleid hiervoor ontbreekt binnen de organisatie.

Als aanspreekpunt voor facilitaire zaken wordt de adjunct directeur benaderd. Het is niet de bedoeling dat hij zich bezighoudt met kapotte lampen of koffie die op is.

Het beleidsplan ontbreekt voor Facility Management. Daardoor zijn er geen richtlijnen binnen de organisatie met betrekking tot het inplannen van diverse zaken en de kostenbeheersing.

Het doel van het beleid

Men wil bereiken met het nieuwe beleid dat er duidelijk richtlijnen, afspraken en doelstellingen komen ten aanzien van Facility Management. Zodat er onderwerpen structureel worden aangepakt en niet alleen als er zich eenmalig een probleem voordoet.

De nota moet de volgende beleidsterreinen bestrijken

Het moet een integrale benadering zijn van alle facilitaire gebieden.

De oplossing moet aan de volgende randvoorwaarden voldoen, met de daarbij behorende prioriteiten

Hoeveel oplossingen moeten er in het advies komen

In het advies zullen er diverse mogelijkheden aan bod komen en uiteindelijk zal er een advies ontstaan met de beste oplossing. Er wordt wel gedacht aan meerdere oplossingsmogelijkheden.

De volgende oplossingen mogen wel/niet

Ik ben geheel vrij in welke oplossingen wel of niet mogen. Er zijn geen beperkingen van te voren opgelegd.

Het advies moet aansluiten bij de volgende beleidslijnen;

Het beleidsadvies borduurt voort op de beleidslijnen van de organisatie. Het moet aansluiten op het beleid van de gehele organisatie

De diepgang van de tekst moet zijn;

Er moet onderzocht worden wat het probleem is, wat de reeds bekende oorzaken zijn en of er eventueel nog andere oorzaken aan te duiden zijn.

De volgende extra's wil men;

De financiële consequenties moeten aanwezig zijn, als deze reeds bekend zijn.

Vormtechnische richtlijnen

Houden aan de huisstijl van de organisatie.

Procedurele richtlijnen

De volgende personen schrijven aan de nota

Ondergetekende schrijft alleen aan de nota, het facilitair beleidsplan voor Unicef.

De opdracht is geschreven voor verschillende doelgroepen;

De opdrachtgever, de stagebegeleider van school en mijn mede stagiaires.

Tussentijds overleg met de opdrachtgever en andere betrokkenen;
Tussentijds is er overleg met de opdrachtgever, om zo te zien of er aan de verwachtingen wordt voldaan. Verder kan er tussentijds bijgeschaafd worden om zo tot een goed eindresultaat te komen.

De volgende deeldocumenten verwacht men;
Het totale product omvat een facilitair beleidsadvies, met diverse facilitaire deelproducten erin verweven. Als specifieke deelproducten zal er een stuk zijn over flexwerken, kwaliteitsbeheer en kosten.

De volgende administratieve randvoorwaarden zijn er;
Planning
Op 12 januari is het gehele beleidsplan af. Dan zal het alle aspecten bevatten en kan het voorgelegd worden aan de opdrachtgever.

Omvang
Het beleidsadvies zelf zal een korte nota worden. Voor diverse deelonderwerpen zullen er uitgebreidere bijlagen zijn. Er is specifiek gekozen om de nota kort te houden om de leesbaarheid te vergroten.

Is er publicatie van het beleidsadvies via het beeldscherm
Er zal geen publicatie komen via het beeldscherm.

Step 2

Aan de hand van de schrijfpdracht wordt er informatie verzameld dat als input gebruikt kan worden voor een verantwoord beleidsadvies.

Wat is het probleem

Facilitaire zaken zijn op dit moment ondergeschoven bij de adjunct directeur interne bedrijfsvoering, hij is de eindverantwoordelijke voor Facility Management. De dagelijkse aansturing ligt veel te 'hoog' binnen de organisatie¹². Diverse deelonderwerpen liggen verspreid binnen de organisatie. Voor veel werknemers, 45,5%¹³ is het onduidelijke voor welke facilitaire zaken men zich tot wie moet wenden. Diverse deelonderwerpen worden nauwelijks belicht. Pas als er zich een echt probleem voordoet wordt er iets aan gedaan. Preventief gebeurt er niet altijd iets.

Waarom is dit verschijnsel een probleem

Het is een probleem omdat men niet goed weet tot wie ze zich moeten richten als er zich een probleem voordoet. Dit is gebleken uit de enquête die is gehouden onder de medewerkers. Dit brengt onduidelijkheden met zich mee en men kan zich niet op het werk richten omdat men te lang bezig is met "zoeken". Het dagelijkse aanspreekpunt binnen de organisatie is "te hoog". Dit brengt met zich mee dat deze persoon niet altijd even goed bereikbaar is. Verder is er te weinig tijd om zich bezig te zijn met dagelijkse facilitaire zaken. Zo blijft er werk te lang liggen, of wordt er voor de verkeerde oplossing gezocht. Verder zijn de facilitaire kosten niet goed zichtbaar en wordt het budget niet altijd even juist uitgegeven. Er kan veel bespaard gaan worden op facilitaire kosten als het beleidsmatig wordt aangepakt.

¹² Uitkomst oriënterende interviews

¹³ Uitkomst enquête onder de medewerkers

Welke oorzaken hebben tot dit probleem geleid

- Het ontbreken van een facilitaire afdeling
- Het ontbreken van een facilitair beleidsplan
- De medewerkers zijn niet op de hoogte van Facility Management

Welk doel moet worden bereikt

Als doel moet er zijn dat er nieuwe, duidelijke richtlijnen, afspraken en doelstellingen komen ten aanzien van Facility Management. Zodat er structureel aandacht aan wordt besteed en niet alleen als er zich problemen voordoen op facilitair gebied.

Op welke manier(en) kan het probleem opgelost, verminderd of voorkomen worden

- 1 Er zal een persoon aangenomen worden voor alle facilitaire zaken. Deze persoon zal verantwoordelijk zijn voor de dagelijkse facilitaire zaken en het eerste aanspreekpunt in de organisatie vormen. Deze persoon zal onder de verantwoordelijkheid van de adjunct directeur algemene zaken gaan vallen.

Op basis van welke randvoorwaarden moeten de potentiële maatregelen worden beoordeeld

- Het beleid mag niet teveel kosten met zich mee brengen. De core business vraagt om kostenbesparend te werk te gaan met Facility Management.
- De maatregelen moeten direct inzetbaar zijn. Het is de bedoeling dat er zo snel mogelijk wat gaat veranderen op het gebied van Facility Management. De maatregelen worden wel opgesteld voor een termijn van vijf jaar.
- De maatregelen moeten van duurzame aard zijn, dat wil zeggen dat ze na de gestelde termijn nog bruikbaar moeten blijven.
- De maatregelen moeten de huidige kwaliteit van Facility Management niet negatief beïnvloeden. De kwaliteit van de diensten moet gewaarborgd blijven en constant zijn.

Welke maatregelen worden voorgesteld

- 1 Er zal een persoon aangenomen worden voor alle facilitaire zaken. Deze persoon zal verantwoordelijk zijn voor de dagelijkse facilitaire zaken. Ook zal deze persoon het eerste aanspreekpunt in de organisatie vormen. Deze persoon zal onder de verantwoordelijkheid van de adjunct directeur algemene zaken gaan vallen.
- 2 Alles laten zoals het nu is. De adjunct directeur interne bedrijfsvoering blijft verantwoordelijk voor Facility Management. De diverse facilitaire gebieden zullen verspreid blijven binnen de organisatie.
- 3 Diverse externe consultants inhuren op het gebied van facility management.. De consultants worden ingehuurd via een extern facilitair adviesbureau. De adjunct directeur interne bedrijfsvoering blijft eindverantwoordelijke voor de consultants en de facilitaire afdeling.
- 4 Een medewerker aannemen voor de dagelijkse facilitaire zaken. De hoofdzaken zal deze persoon zelf doen en de rest uitbesteden aan derden. Deze persoon zal de derden aansturen en is dus de eindverantwoordelijke.
- 5 Twee personen aannemen voor Facility Management. Een persoon zal verantwoordelijk worden voor alle technische zaken binnen de organisatie. De andere persoon zal verantwoordelijk zijn voor de overige faciliteiten. Samen zullen ze de facilitaire dienst gaan vormen. Zowel de inkoop als operationele oplossingen zullen zelfstandig uitgevoerd worden.
- 6 Alle facilitaire zaken bij een extern bedrijf neerleggen. Het externe bedrijf verantwoordelijk maken voor alles op facilitair gebied. Alles uitbesteden.

Wat moet er gedaan worden als men het advies overneemt

Een implementatieplan opstellen.

Verzamelen van informatie

Schriftelijke informatie verzamelen

Mondelinge informatie verzamelen

Stap 3

Er wordt een tekstschema en aangeklede inhoudsopgave gemaakt van de verzamelde informatie. In deze stap wordt er dus bepaald welke informatie in welke volgorde de lezers te lezen krijgen.

Het maken van een tekstschema

Standaardteksten van een beleidsadvies

- 1 Inleiding
 - wat is de aanleiding tot dit beleidsadvies?
 - Wat is de centrale vraag?
 - Hoe is de nota opgebouwd?
- 2 Het probleem
 - Wat is het probleem
 - Waarom is het een probleem?
 - Wat zijn de oorzaken van het probleem?
- 3 Doel
 - Wat is het doel van het beleid?
 - Wat zijn de randvoorwaarden?
- 4 Mogelijke maatregelen
 - Welke maatregelen kunnen er genomen worden om het doel te bereiken?
 - Wat houden deze maatregelen in?
- 5 Beoordeling van de mogelijke maatregelen
 - Hoe scoren de maatregelen op de gestelde randvoorwaarden?
- 6 Conclusie/advies
 - Welke maatregel of combinatie van maatregelen is de beste?
 - Waarom is deze (combinatie) de beste?
- 7 Aanbevelingen
 - Welke acties moeten worden ondernomen als we voor deze maatregel (en) kiezen?

Volgens kamerleden:

Beslispunten

Samenvatting

- 1 inleiding
- 2 voorgeschiedenis
- 3 probleemstelling
- 4 doelstelling(en)
- 5 mogelijke oplossingen en hoe die te bereiken
- 6 consequenties van die oplossingen
- 7 beste oplossing
- 8 financiële consequenties

Bijlagen

Stap 4

In deze stap wordt de tekst geformuleerd. De juiste schrijfstijl wordt er gehanteerd en eventuele taal of spelfouten worden verwijderd uit de tekst.

Stap 5

Als laatste wordt er vorm gegeven aan de tekst. Zorg dragen dat alle onderdelen aan bod komen. De diverse tekstonderdelen bevatten relevante titels en eventuele illustraties. De hele tekst er verzorgd uit laten zien.

Het beleidsadvies

Inleiding

Aanleiding

Facility Management is onderschoven bij de adjunct directeur interne bedrijfsvoering. Dit doet hij naast alle andere taken. Deze manier van werken heeft echter diverse nadelen. De kwaliteit van Facility Management is lastig te leveren, omdat het een specialistische functie is. Tevens hebben diverse medewerkers naast de bestaande taken een onderdeel van Facility Management erbij. Zo is er minder tijd beschikbaar voor de core business.

Preventief wordt er momenteel weinig gedaan aan Facility Management, door het ontbreken van de expertise en tijd. Dit heeft als gevolg dat sommige problemen uiteindelijk meer kosten, omdat er niet op tijd aandacht aanbesteed wordt. Afsluiten van contracten wordt gedaan zonder onderhandelingen. Dit heeft als gevolg dat niet de optimale prijs wordt betaald.

In dit beleidsadvies wordt daarom antwoord gegeven op de vraag:

Hoe kan Facility Management georganiseerd en ingericht worden in de loop van 2007, met daarbij rekening houdend dat de overall FM kwaliteit gerealiseerd en gewaarborgd wordt. Plus dat er invulling gegeven wordt aan de volgende speerpunten; energiebeheer, beveiliging, BHV, flexwerken en de budgettering.

Om een verantwoord antwoord te kunnen geven op deze vraag zal in de eerste paragraaf het probleem nader toegelicht worden. Vervolgens komen de oorzaken aanbod. In het tweede hoofdstuk zal het doel en de randvoorwaarden komen te staan. De mogelijke maatregelen en beoordeling ervan komen in het derde hoofdstuk. Na beoordeling van de diverse opties zal er een advies en aanbevelingen worden uitgebracht.

1.1 Het probleem en de gevolgen

Facilitaire zaken zijn op dit moment ondergeschoven bij de adjunct directeur interne bedrijfsvoering, hij is de eindverantwoordelijke voor Facility Management. De dagelijkse aansturing ligt veel te 'hoog' binnen de organisatie¹⁴. Diverse deelonderwerpen liggen verspreid binnen de organisatie. Voor veel werknemers, 45,5%¹⁵ is het onduidelijk voor welke facilitaire zaken men zich tot wie moet wenden. Diverse deelonderwerpen worden nauwelijks belicht, pas als er zich een echt probleem voordoet wordt er iets aangedaan. Preventief gebeurt er niet altijd iets. Verder zijn de facilitaire kosten niet goed zichtbaar en wordt het budget niet altijd even juist uitgegeven. Er kan veel bespaard gaan worden op facilitaire kosten als het beleidsmatig wordt aangepakt

1.2 De oorzaken van het probleem

Momenteel wordt er te weinig gedaan aan Facility Management. De specialistische kennis ontbreekt. Er zijn diverse oorzaken voor de problemen te onderkennen.

- Het ontbreken van een facilitaire afdeling. Zo weet het personeel niet goed tot wie zich te wenden voor facilitaire zaken. De personeelsleden die zich bezig houden met Facility Management doen het naast de bestaande taken. Zo blijft er minder tijd over voor de core business en ontbreekt het specialisme.
- Het ontbreken van een facilitair beleidsplan. Er zijn geen richtlijnen opgesteld voor Facility Management. Daardoor wordt er preventief weinig gedaan. Daardoor er geen beleidsplan is en de plannen ontbreken voor Facility Management is er geen budget.

¹⁴ Uitkomst oriënterende interviews

¹⁵ Uitkomst enquête onder de medewerkers

- De medewerkers zijn niet op de hoogte van Facility Management. Zo weten de medewerkers niet wat er gedaan kan worden op het gebied van Facility Management. De core business kan betere doorgang vinden als de ondersteuning goed geregeld is.

2.1 Doel van het beleid

Als doel moet er zijn dat er nieuwe, duidelijke richtlijnen, afspraken en doelstellingen komen ten aanzien van Facility Management. Zodat er structureel aandacht wordt besteed aan Facility Management en niet alleen als zich problemen voordoen. Het streven naar een facilitair budget om zo de kosten inzichtelijk te maken.

2.2 De randvoorwaarden

Bij het zoeken naar oplossingen voor de organisatie en inrichting van Facility Management moet er rekening gehouden worden met de volgende randvoorwaarden:

Het beleid mag niet teveel kosten met zich mee brengen. De core business vraagt om kostenbesparend te werk te gaan met Facility Management.

De maatregelen moeten direct inzetbaar zijn. Het is de bedoeling dat er zo snel mogelijk wat gaat veranderen op het gebied van Facility Management. De maatregelen worden wel opgesteld voor een termijn van vijf jaar.

De maatregelen moeten van duurzame aard zijn, dat wil zeggen dat ze na de gestelde termijn nog bruikbaar moeten blijven.

De maatregelen moeten de huidige kwaliteit van Facility Management niet negatief beïnvloeden. De kwaliteit van de diensten moet gewaarborgd blijven en constant zijn.

3.1 Mogelijke maatregelen voor Facility Management

- 7 Er zal een persoon aangenomen worden voor alle facilitaire zaken. Deze persoon zal verantwoordelijk zijn voor de dagelijkse facilitaire zaken. Ook zal deze persoon het eerste aanspreekpunt in de organisatie vormen. Deze persoon zal onder de verantwoordelijkheid van de adjunct directeur algemene zaken gaan vallen.
- 8 Alles laten zoals het nu is. De adjunct directeur interne bedrijfsvoering blijft verantwoordelijk voor Facility Management. De diverse facilitaire gebieden zullen verspreid blijven binnen de organisatie.
- 9 Diverse externe consultants inhuren op het gebied van Facility Management.. De consultants worden ingehuurd via een extern facilitair adviesbureau. De adjunct directeur interne bedrijfsvoering blijft eindverantwoordelijke voor de consultants en de facilitaire afdeling.
- 10 Een medewerker aannemen voor de dagelijkse facilitaire zaken. De hoofdzaken zal deze persoon zelf doen en de rest uitbesteden aan derden. Deze persoon zal de derden aansturen en is dus de eindverantwoordelijke.
- 11 Twee personen aannemen voor Facility Management. Een persoon zal verantwoordelijk worden voor alle technische zaken binnen de organisatie. De andere persoon zal verantwoordelijk zijn voor de overige faciliteiten. Samen zullen ze de facilitaire dienst gaan vormen. Zowel de inkoop als operationele oplossingen zullen zelfstandig uitgevoerd worden.
- 12 Alle facilitaire zaken bij een extern bedrijf neerleggen. Het externe bedrijf verantwoordelijk maken voor alles op facilitair gebied. Alles uitbesteden.

3.2 Toetsing van de maatregelen

De mogelijke maatregelen worden getoetst aan de gestelde randvoorwaarden.

Maatregel 1:

Door de aanname van een persoon voor alle facilitaire zaken zal er meer tijd over zijn voor de core business. Diverse personen houden zich momenteel bezig met Facility Management, zij kunnen zich nu meer gaan richten op de core business.

De kosten zijn relatief laag, een formatieplaats extra zal niet zoveel kosten met zich meebrengen. Het is mogelijk om direct een medewerker aan te nemen om deze formatieplaats te bezetten. Deze medewerker zal tevens werkzaam kunnen zijn binnen de organisatie op langere termijn. Een werknemer aannemen brengt kosten met zich mee. Het is een investering, het aanstellen en inwerken, maar daarna kan er zeker voordeel behaald worden door de expertise. Door een persoon verantwoordelijk te stellen voor Facility Management zal zeker de kwaliteit gewaarborgd worden. Deze persoon kan erop toezien dat de kwaliteit goed en constant is.

Maatregel 2:

Alles laten zoals het nu gaat is een mogelijke optie. Echter er kleven een hoop nadelen aan deze aan deze optie. Op het eerste gezicht lijkt deze maatregel niet veel kosten met zich mee te brengen. In werkelijkheid brengt deze maatregel een hoop kosten met zich mee. De adjunct directeur interne bedrijfsvoering, heeft een veel hoger loon dan een regulier facilitair medewerker. Verder kunnen er een hoop kosten bespaard worden door doelmatiger om te gaan met Facility Management.

De maatregel alles laten zoals het nu gaat zal niet gaan werken op de langere termijn en is niet van duurzame aard. Op de langere termijn zal er steeds meer specialisme gevraagd worden. Het pand wordt ouder en contracten verlopen, wat vraagt om een deskundige aanpak. De huidige kwaliteit van diensten laat het regelmatig afweten¹⁶.

Maatregel 3:

Het inhuren van externe consultants brengt kosten met zich mee. Een groot voordeel, je betaalt per opdracht. Er wordt dus enkel betaald voor de uitgevoerde opdrachten. Externe consultants zijn direct inzetbaar, maar kunnen tevens op de lange termijn werken. Een nadeel van externe consultants is, dat ze steeds opnieuw opdrachten moeten krijgen. Het werk geschiedt puur op basis van opdracht.

Maatregel 4:

Een medewerker aannemen voor Facility Management, waarbij deze persoon aansturing zal geven aan derden. Dit brengt kosten met zich mee door de formatieplaats van de facilitair medewerker en het inhuren van derden. Aan de andere kant verlaagd het kosten, omdat de adjunct directeur interne bedrijfsvoering nu niet meer de eindverantwoordelijke is.

Het is mogelijk om direct een personeelslid aan te nemen voor Facility Management. Deze functie kan zowel op de korte als lange termijn bekleed gaan worden. Iemand verantwoordelijk stellen voor Facility Management komt de kwaliteit ten goede.

¹⁶ Uitkomst enquête onder de medewerkers

Maatregel 5:

Twee personen aannemen voor Facility Management brengt kosten met zich mee. Het zijn twee formatieplaatsen die bezet gaan worden. Aan de andere kant kan er ook bespaard gaan worden, minder externen zullen ingehuurd gaan worden. Het kan ook een nadeel zijn, als er geen werk is, zullen de personeelsleden toch betaald moeten worden.

De maatregel is direct inzetbaar en van duurzame aard. De medewerkers kunnen over vijf jaar nog steeds werkzaam zijn op het gebied van Facility Management. Doordat er twee medewerkers van de organisatie zelf verantwoordelijk worden zal een kwaliteitsgarantie ontstaan. De betrokkenheid bij de organisatie zal dit garanderen.

Maatregel 6:

Wanneer alles op het gebied van Facility Management gerealiseerd gaat worden door externen zullen de kosten lichtelijk stijgen. Externen zijn soms duurder, maar ze worden betaald per opdracht. Deze maatregel is direct inzetbaar en tevens op de lange termijn. Externe blijven over een aantal jaar nog steeds diensten aanbieden.

De kwaliteit gaat misschien een beetje achteruit. Externen voelen zich minder betrokken en verantwoordelijk voor de organisatie. Het is van belang om goed SLA's op te stellen. SLA's verkomen veel onduidelijkheden over werkzaamheden en kwaliteitsafspraken.

Randvoorwaarde → maatregel↓	Kosten	Direct inzetbaar	duurzaamheid	Invloed op de kwaliteit
1. Een persoon dagelijks verantwoordelijk.	+	+	+	+
2. Het laten bij de huidige situatie.	-	+	-	-
3. Externe consultants inhuren.	+	+	-	+/-
4. Een persoon eind-verantwoordelijk.	+/-	+	+	+
5. Twee personen verantwoordelijk.	-	+	+	+
6. Alles extern laten regelen	+/-	+	+	+/-

+ = goed
 +/- = matig
 - = slecht

4.1 Conclusie

Op basis van de verkregen gegevens kan er gesteld worden dat de maatregelen na beoordeling dicht bij elkaar staan. De afwijkende maatregelen zijn:

- 2 – laten bij de huidige situatie
- 3 – externe consultants inhuren

Beide scores lager op diverse randvoorwaarden dan de andere maatregelen.

Maatregelen op de korte termijn

Maatregel 1 is een maatregel die goed op de korte termijn in de eerste instantie ingevoerd kan worden. Het is belangrijk dat er een medewerker op tactisch en operationeel niveau bezig is met Facility Management. De adjunct directeur interne bedrijfsvoering blijft eindverantwoordelijke en bezig om strategisch niveau. Dit moet in eerste instantie gebeuren om alles in goede banen te gaan leiden. Voor de organisatie zal het een hele verandering zijn wanneer iets gebeurt aan FM.

Maatregelen op de lange termijn

Maatregel 4 kan bij uitstek op de lange termijn worden gebruikt.

De medewerker kan langzaam groeien in zijn functie en uiteindelijk zelfsturend worden.

De adjunct directeur interne bedrijfsvoering zal niet meer de eindverantwoordelijke zijn.

De medewerkers zal zowel op operationeel, strategisch als tactisch niveau werkzaam zijn.

Deze medewerker kan zelf gaan bepalen welke diensten worden uitbesteed aan derden en welke diensten zelf worden gedaan. Het aanvragen van offertes, opstellen van SLA's en tot slot het inkopen van de dienst.

Zowel maatregel 1 als 4 komen goed overeen met de van te voren gestelde randvoorwaarden. Beide maatregelen voldoen er goed aan.

De combinatie van korte- en langere termijnmaatregelen zal er voor zorgen dat op korte termijn de druk van de ketel wordt gehaald. Zodat er iets gaat gebeuren aan Facility Management.

4.2 Aanbevelingen

Om de invoering van de geadviseerde maatregelen zo soepel mogelijk te laten verlopen, moet in kaart gebracht worden wat Facility Management inhoudt en welke deelgebieden¹⁷ eronder vallen. Verder zullen de taken en verantwoordelijkheden van de facilitair medewerker beschreven moeten worden.

Verder ontbreekt een goed bedrijfsnoodplan binnen de organisatie. Het is belangrijk dat de facilitair medewerker direct aan de slag gaat om hier vorm aan te gaan geven. Zo wordt de start gemaakt om invulling te geven aan BHV.

Tevens zal na goedkeuring van het flexvoorstel een begin gemaakt moeten worden om de medewerkers op de hoogte te stellen. Zorg voor dragen dat alle kantoren geschikt zijn voor flexwerken.

De implementatie van het FMIS voortzetten om zo verder invulling te geven aan de inrichting. De contracten met bijbehorende termijnen en kosten worden zo inzichtelijk. De budgettering voor FM kan hiervandaan opgesteld worden.

De bevindingen van de reeds uitgevoerde energie APK omzetten in acties. Na het uitvoeren van de eenmalige acties structureel het energieverbruik controleren en eventueel bijsturen.

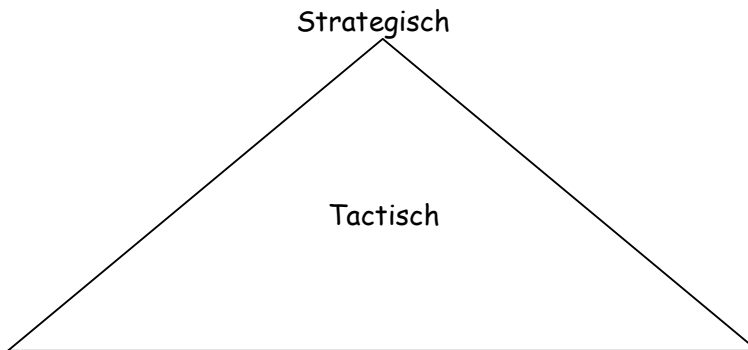
¹⁷ Zie bijlage

Bijlage 1

Wat is FM (Facility Management)?

Een goed facilitair management is gericht op het integraal beheersen van ruimte, middelen, diensten en bescherming van medewerkers van de organisatie, de huisvesting en huishouding. Uiteindelijk moet dit resulteren in een optimale productiviteit en kostenbeheersing van de organisatie.

Om Facility Management zo goed mogelijk uit te voeren en ervoor te zorgen dat het in de toekomst voortgezet wordt is het van belang dat er drie management niveau's zijn.



Operationeel

Strategisch management:

Strategisch management houdt zich bezig met de vraag in welke richting de organisatie zich de komende jaren moet ontwikkelen.

Om dat goed te doen moet de persoon veel informatie van buiten de organisatie nodig hebben om de omzet zo goed mogelijk te maken.

Deze informatie van buitenaf moet worden gecombineerd met informatie uit de organisatie zelf om tot een strategische planning te komen.

Tactisch management:

Bij tactisch management heeft men het voornamelijk informatie van binnen de organisatie nodig: wat zijn de resultaten van bepaalde afdelingen?

Op basis van de informatie van binnen de organisatie kan worden nagegaan of en in hoeverre één en ander verbeterd kan worden.

Operationeel management:

Op dit niveau vindt de coaching en het management plaats van een uitvoerende afdeling, de manager over een uitvoerende afdeling.

Kort gezegd: Op strategisch niveau is beslotend at er iets moet worden gedaan (bijv. Betere afstemming tussen de facilitaire vraag en het aan te bieden facilitaire pakket). Op tactisch niveau wordt vervolgens gekeken Wie, Wat, Waar, Wanneer, Hoe dit te realiseren waarna delen gedelegeerd kunnen worden naar het operationeel niveau.

Taakgebieden van een Facility Manager.

Het takenpakket van een facility manager ligt aan de soort organisatie, de grootte van de organisatie, in hoeverre je betrokken bent tot de dienst (welke diensten worden uitbesteed en welke niet).

Globaal kan het pakket of de taakgebieden er als volgt uitzien:

- catering
- schoonmaak
- receptiediensten
- post & repro
- technisch onderhoud
- huisvesting
- ARBO en BHV (bedrijfshulpverlening)

De algemene vijf hoofdtaken van een facility manager zijn:

1. Het ondersteunen van elke werknemer
2. Het inrichten van het gebouw
3. Het onderhouden van contacten met externe leveranciers
4. Leiding geven
5. Strategisch meedenken

Effectief Facility Management ondersteunt het primaire proces en draagt zo bij aan het succes van de organisatie. Facility Management moet diverse taken tot zich nemen die heden nog door personeel uitgevoerd worden, dit om de werkdruk bij het personeel zo klein mogelijk te houden zodat zij zich beter kan concentreren op het primaire proces.

Ook wat belangrijk is zijn de kostenbesparingen van bijvoorbeeld energie, in te kopen goederen, reductie op mogelijk ziekteverzuim, etc.

FM binnen Unicef.

Unicef wil Facility Management doorvoeren in de organisatie, maar voordat men dit kan realiseren komen er een aantal belangrijke aspecten bij kijken (zie hierboven).

De werkgebieden die Unicef op facilitair gebied wil doorvoeren zijn:

- Inventarisbeheer
Aanschaf, onderhoud en beheer van meubilair, kantoorinrichting, interne verhuizingen, apparatuur, etc.
- Utilities
Toevoer en verbruik van stroom, gas en water, vergunningen, etc.
- Facilities
Schoonmaak, beveiliging, receptie, catering, koeriers, groenvoorziening, vuilafvoer, kantoorbehoeften, etc.

Deze drie werkgebieden die zonet genoegd zijn, zijn weer te onderscheiden in drie niveaus:

- Beleidsmatig
- Tactisch
- Operationeel

De deelgebieden van de werkgebieden die Unicef op facilitair gebied wil doorvoeren zijn: inventarisbeheer, Utilities en Facilities.

Inventarisbeheer.**Taken.**

Onder inventarisbeheer kan verstaan worden het inventariseren van diverse aanwezige inventaris (meubelen, hardware, etc.) en het bijhouden (beheren) van de inventaris. Voor het beheren van de diverse inventaris kunnen verscheidende taken omschreven worden:

- de aanschaf van nieuwe inventaris (indien noodzakelijk)
- het onderhouden van bestaande inventaris
- het beheren (bewaken cq. bijhouden) van het meubilair
- op lange termijn: het bijhouden van de kantoorinrichting (wat staat waar? en wie maakt er gebruik van?)
- het bijhouden van de financiën, afschrijvingen, restwaarde, e.d.
- het zorgdragen bij een interne/externe verhuizing.

Mensen, wie gaat het beheren?

Het beheren van het inventarisproces kan door één persoon in de organisatie beheerd worden. De toegewezen taken die onder deze functie vallen zijn in de paragraaf 'taken' omschreven.

Dan is er nog de vraag: onder welke afdeling wordt het inventarisbeheer geplaatst?

Hier moet rekening gehouden worden met een aantal factoren:

- Heeft de afdeling een relatie met inventaris?
- Heeft de afdeling voldoende tijd om deze taken op zich te nemen?

De tijd die het beheren van de inventaris vergt zal ongeveer op 0,2fte uitkomen.

Middelen, waarmee gaat het beheerd worden?

Binnen Unicef Nederland wordt een Facility Management Informatie Systeem (FMIS) geïmplementeerd wat een tool is om de aanwezige inventaris binnen de organisatie te beheren.

Methodieken.

Stap 1. Voorbereiding (wat dient er geïnventarieerd te worden?)

Stap 2. Aanschaf inventarisbeheersysteem (welk systeem wordt er voor aangeschaft?)

Stap 3. Inventariseren gewenste inventaris.

Stap 4. Coderen gewenste inventaris.

Stap 5. Invoeren inventaris in het systeem

Stap 6. Bewaken cq. beheren inventarisbeheersysteem.

Resultaat (wat leveren de inspanningen op en op welke termijn?)

Het op lange termijn bijhouden/beheren van de aanwezige inventaris zodat er een gemakkelijk overzicht is wat er in het gebouw aanwezig is en op welke werkkamer de inventaris geplaatst is. Het is van belang dat de zorg voor dit systeem gewaarborgd wordt. Daarnaast is het ook belangrijk dat de organisatie zijn voordeel haalt bij het invoeren van inventarisbeheer.

Facilities.**Taken.**

Onder de facilitaire werkgebieden die Unicef wil doorvoeren voor de opzet van FM zijn de schoonmaak, beveiliging, receptie, catering, koeriers, groenvoorziening, vuilafvoer en kantoorbehoeften.

Voor het goed beheren van deze werkgebieden moeten er een aantal taken geformuleerd worden, deze zijn:

1. schoonmaak:
 - een goed contract afsluiten met een dienstverlener die de juiste kwaliteit levert na de wensen en eisen van de afnemer.

- Controles uitvoeren (steekproeven) om te zien of er juist wordt schoongemaakt.
- Relatie met de leverancier/dienstverlener onderhouden (een of meerdere keren per jaar evalueren van het verloop van de schoonmaak).
- 2. beveiliging
 - een goed contract afsluiten met een dienstverlener die de juiste kwaliteit levert na de wensen en eisen van de afnemer.
 - Relatie met de leverancier/dienstverlener onderhouden (een of meerdere keren per jaar evalueren van het verloop van de beveiliging en alarmopvolging).
- 3. receptie
 - in eigenbeheer houden van de afdeling
- 4. catering
 - een goed contract afsluiten met een dienstverlener die de juiste kwaliteit levert na de wensen en eisen van de afnemer.
 - Relatie met de leverancier/dienstverlener onderhouden (een of meerdere keren per jaar evalueren van het verloop van de catering).
- 5. koeriers
 - de post onderhouden (sorteren, klaarzetten voor het ophalen, en andere handelingen die hierbij horen).
 - Zorgen dat er koeriers besteld worden voor spoedverzendingen.
- 6. groenvoorziening
 - een goed contract afsluiten met een dienstverlener die de juiste kwaliteit levert na de wensen en eisen van de afnemer (voor zowel de binnenbeplanting als de het groen wat buiten staat).
 - Relatie met de leverancier/dienstverlener onderhouden (een of meerdere keren per jaar evalueren van het verloop van het onderhoud van de groenvoorzieningen).
- 7. vuilafvoer
- 8. kantoorbehoeften
 - uitzoeken bij welke leverancier de beste kwaliteit tegen een zo laag mogelijke prijs verkregen kan worden.

Mensen, wie gaat het beheren?

Het lijkt handig dat degene die ook het inventarisbeheer en utilities ook de facilities op zich neemt. Dit omdat als FM binnen Unicef doorgevoerd wil worden er in het beginstadium hiervan veel taken op de schouder van het personeelslid liggen.

Middelen, waarmee gaat het beheerd worden?

Binnen Unicef is er een FMIS aangeschaft genaamd WISH. In dit systeem kunnen de contracten met verschillende leveranciers/dienstverleners ingevoerd worden en zo bewaakt worden. Daarnaast wordt er ook met de module frontoffice gewerkt waar alle klachten/meldingen geregistreerd en opgelost worden.

Methodieken.

Zoals gezien wordt heeft dit gebied veel met gemeen met het contracten/overeenkomstenbeheer, dit omdat de vele van deze diensten uitbesteed worden aan derden.

Stap 1. Zorg dat je een aantal offertes aanvraagt van dezelfde dienst.

Stap 2. Vergelijk deze contracten en beperk deze tot drie contracten die voor de organisatie het relevants zijn (kwaliteit, kosten).

Stap 3. Maak afspraken om eventueel te onderhandelen over een gunstigere prijs en om het bedrijf beter te leren kennen qua levering van de diensten. Klopt deze informatie met wat jij verkregen hebt?

Stap 4. Volg de regels voor het opstellen, autoriseren en archiveren van contracten en overeenkomsten.

Stap 5. Zorg ervoor dat het contract/overeenkomst ingevoerd wordt in het FMIS en wordt gearhiveerd.

Stap 6. Onderhoud de contacten met de leverancier. Bijvoorbeeld door middel van een jaarlijkse evaluatie.

Resultaat (wat leveren de inspanningen op en op welke termijn?).

Het resultaat wat het beheer van de facilities op moet leveren is het wegnemen van deze diensten bij de diverse afdelingen zodat deze zich meer op de core business kan concentreren. Ook wordt er zo continuïteit gewaarborgd omdat één iemand met de facilities bezig is en niet tien personeelsleden met verschillende taken van de facilities.

Utilities.

Taken.

Onder utilities kan verstaan worden de toevoer en verbruik van stroom, gas en water, kort gezegd energiebeheer. Om de energie binnen en om het pand zo efficiënt en effectief te gebruiken dient er een hoop informatie vergaart te worden om dit te realiseren.

Om energiebeheer goed te kunnen beheren worden hier een aantal taken omschreven:

- de huidige stand van zaken analyseren wat betreft energie (elektriciteit, gas en water)
- bovenstaande kan zelf gedaan worden of m.b.v. een extern gespecialiseerd bedrijf (aanbevolen)
- actie ondernemen om de energie zoveel mogelijk te reduceren
- rekeningen en verbruik bijhouden in het Excelbestand.
- Het blijven doorvoeren van energiebesparing.

Mensen, wie gaat het beheren?

Het is verstandig dat er één medewerker wordt aangenomen om deze drie werkgebieden te gaan realiseren, dus inventarisbeheer, facilities en utilities. De werknemer zal full –of partime bezig zijn met het invoeren van deze drie werkgebieden wat een omzet betekend om FM door te voeren in de organisatie.

Middelen, waarmee gaat het beheerd worden?

Onder utilities binnen Unicef wordt vooral verstaan het omgaan met de energie binnen en buiten het pand. Hoe kan er op de energiekosten bespaard worden is dan de vraag?

Het belangrijkste middel om energie te besparen zijn de werknemers in het pand zelf. Zij moeten er bewust van zijn dat door hun gedrag de kosten gedrukt kunnen worden.

Daarnaast is er nog altijd de mogelijkheid om een gespecialiseerd extern bedrijf in te huren die alles op een rijtje zet om energie te besparen. Uiteindelijk is de medewerker het meest verantwoordelijk voor de kosten van energieverbruik!!

Methodieken.

Stap 1. Maak een stappenplan welke stappen te ondernemen om de utilities te beheren (energie).

Stap 2. Contracten beheren van energieleveranciers (zie facilities).

Stap 3. Zorg dat er een plan komt om aan energiebesparing te doen. Probeer het maximale te besparen, want de energiekosten worden in Nederland steeds prijziger, zie energie dus als een product wat ingekocht moet worden (bijvoorbeeld het inkopen van voedsel in een restaurant).

Stap 4. Houdt de energieverbruiken (elektriciteit, gas, water en het netbeheer/transport van elektriciteit en gas) bij om eventuele fouten te lokaliseren.

Stap 5. Maak een plan hoe energiebesparing door te voeren.

Stap 6. Voer de plannen voor energiebesparing door (houdt er rekening mee dat dit pas effect heeft op de lange termijn).

Stap 7. Bewaak de voortgang van de energiebesparing en de relatie met de leveranciers.

Resultaat (wat leveren de inspanningen op en op welke termijn?).

Het resultaat moet energiebesparingen opleveren. Er zal niet echt een termijn vast gelegd worden wanneer de energiebesparing voldaan moet zijn, dit omdat er altijd op energie te besparen valt.

Omdat de kosten van elektriciteit en gas jaarlijks verhogen is energie een belangrijk onderwerp geworden in een organisatie. Tegenwoordig moet men energie zien als het inkopen van producten.

Bijlage 12: Flexwerken

Om wat te gaan doen met dreigende ruimte tekort bij Unicef gaat er een voorstel aan het MT gedaan worden.

Hoe invulling te geven aan de huidige kantooropzet

Er zal verandering moeten komen aan de huidige invulling van de diverse kantoren. Het MT zal hierover een beslissing moeten nemen.

Issue

Om zorg te dragen voor een geschikte werkplek voor alle werknemers is het van belang dat er iets wordt gedaan aan de huidige werkplekken, maar vooral de bezetting ervan. Op dit moment heeft iedere werknemer, maar zelfs ook mogelijke aankomende werknemers een eigen werkplek binnen het pand. Voor het pand zijn huurafspraken gemaakt tot het jaar 2016. Jaarlijks is er een personele groei van 3%. Kijkend naar de jaarlijkse personele groei en het langdurige huurcontract is het raadzaam om binnen afzienbare tijd wat te doen aan de traditionele kantooropzet. Om wat te doen aan deze problematiek is er een probleemstelling geformuleerd.

Hoe kan er gezorgd worden voor een kantooropzet waarin alle werknemers worden gehuisvest tot het jaar 2016 waarbij er niet wordt uitgeweken naar andere locaties en de huidige ruimte indelingen niet worden veranderd.

Waarom is het van belang dat er wat wordt gedaan aan de huidige bezetting van het kantoor. De organisatie is groeiend geweest de afgelopen jaren, maar volgens de prognoses ook zeker de komende jaren. Diverse personeelsleden zijn niet continu aanwezig op hun werkplek. In het werkaanbod zijn pieken waar te nemen voor de hoeveelheid werk dat gedaan dient te worden. Gezien deze feiten dreigt er een ruimte tekort binnen de traditionele kantooropzet.

Er moet wat aan het komende ruimte tekort gedaan worden. Het doel zal zijn dat er binnen de beschikbare ruimte, jaarlijkse groei en pieken werkplekken worden gecreëerd en gefaciliteerd.

Oplossing

Er zijn diverse mogelijkheden om een oplossing te geven aan het dreigende ruimtetekort. Hieronder volgend drie mogelijkheden, gevolgd door een conclusie, wat te doen.

Thuiswerken

Als een werknemer thuis werkt, moet voor de werkgever wel de continuïteit van de werkzaamheden gewaarborgd blijven. De werknemer is vrijer en vanuit werkgever is controle minder goed mogelijk. Zorgen voor een goede bereikbaarheid voor zowel klanten als collega's. Zorgen voor de juiste informatieoverdracht en de juiste klantgerichtheid. Thuiswerken is tevens lastig omdat er aan de ARBO normen voldaan dient te worden. De bureau's moeten ergonomisch verantwoord zijn. De band met kantoor kan verslechteren omdat men thuis niet op de hoogte is van wat er speelt op kantoor. Cruciale informatie kan zo gemist worden.

Voordelen: Geen kantoor, werkplekken nodig
 De werknemer kan eigen tijd indelen
 Werken wanneer de werknemer wil
 Geen reistijd

Nadelen: Werkplekken thuis inrichten
 Weinig persoonlijk contact met collega's, kantoor
 Niet alle mogelijkheden voor handen (documentatie, ICT)
 Sneller afgeleid

Geheel flexwerken

Bij geheel flexwerken haalt de medewerker zijn bescheidenen uit een safekastje om vervolgens naar een lege werkplek te gaan. Deze werkplekken staan aangegeven in het FMIS. Een tool om flex te werken is het digitaliseren van de contracten, maar tevens ook het archief. Aparte ruimtes kunnen gecreëerd worden voor stiltegebieden, privacy, overleg (zowel formeel als informeel), groepswork, voor ieder type werk zijn er andere mogelijkheden.

Office medewerkers onderscheiden zich, omdat zij minimaal 80% van de tijd op een plek werken. Zij krijgen een langverblijf werkplek met pc tot hun beschikking. Flexwerkers wisselen meer van werk en werkplek.

Voordelen: Wisselende contacten
 Vrijheid om te gaan en staan waar men wil
 Luxe inrichting van flexkantoren
 Meer diversiteit aan ruimtes
 Minder ruimte nodig voor hetzelfde aantal werknemers
 Besparen op vierkante meters

Nadelen: Privacy
 Persoonlijke stukje werkplek (plant, foto's etc.)
 ICT laat verstek gaan
 's Ochtends een race voor de beste plaatsen
 Op piekmomenten geen geschikte werkplek beschikbaar
 Productiviteit daalt als er lang naar een werkplek gezocht moet worden
 Hoge kosten voor ruimte herindeling
 Hoge kosten voor veranderende vraag naar ICT
 Managers zijn enthousiast over flexwerken in eerste instantie, maar gebleken is dat voor hen het moeilijkste is de knop om te draaien. Zij moeten afstand doen van privileges zoals een eigen kamer en de secretaresse¹⁸.

Intensiveren

Het intensiever gebruik maken van de reeds bestaande kantoorruimte, zonder de ruimtes te verbouwen of veranderen. Als aan de volgende zaken wordt voldaan komt men in aanmerking voor intensiveren:

- Leegstand van bureauplekken
- Geen verhuis- of verbouwplannen in het verschiet liggen
- De aard van het werk een vaste en/ of herkenbare locatie vereist
- De ICT niet aansluit op flexwerken

Voordelen: Personeel gedwongen bureau netjes achter te laten
 Meer mensen gebruiken samen minder meters (minder stookkosten, minder schoonmaakkosten)
 Medewerkers worden flexibeler
 In hetzelfde pand kan er gebleven worden ondanks personele groei
 Weinig investeringen in de bestaande kantoorruimte

¹⁸ <http://www.kantoornet.nl/rightclick.cfm?id=41573>

Nadelen:

- Opgeven van een vaste werkplek
- Bestaande routines deels afleren
- Ontstaan van weerstand
- Bereidheid tot flexwerken is niet heel hoog
- Wisselwerkplekken zijn niet aantrekkelijk voor werknemers

Het intensievere gebruiken van werkplekken is veel goedkoper dan het realiseren van flexplekken. Intensiever gebruik maken van de kantoorruimte is een goed alternatief als personen in de nabijheid goed moeten samenwerken. Een aanvullend alternatief hierop kan telewerken zijn. Vaak levert het intensiveren van werkplekken meer op dan flexwerken en het is een stuk goedkoper.

Rekening moet er gehouden worden met het feit dat alle werkplekken vallen onder de ARBO-wet, dus ook de flexplekken, dit betekend dat er een risico-inventarisatie gemaakt moet worden.

Conclusie

Welke oplossing gekozen moet worden en waarom de ander oplossingen niet gekozen moeten worden

Meest geschikt voor Unicef

Persoonlijk denk ik dat het intensiever gebruik maken van de werkplekken de best mogelijke oplossing is. Als het pand verbouwd moet worden zullen met de eigenaar nieuwe afspraken gemaakt moeten worden. Waarschijnlijk wil de eigenaar niet teveel in het pand investeren, omdat het redelijk oud is. Een groot gedeelte van de verbouwingskosten zullen dan voor de huurder, Unicef zijn. Daarom is een verbouwing kostentechnisch niet haalbaar. Verder wegen de diverse voordelen voor flexwerken niet op tegen de nadelen. Flexwerken valt af. Thuiswerken is geen optie, omdat er geen controle is, de bereikbaarheid slecht en er de benodigde faciliteiten aangeschaft dienen te worden. Verder ontbreekt het persoonlijke contact en identiteit met de organisatie door thuis te werken.

Het intensiever gebruik maken van de bestaande werkplekken lijkt mij de juiste oplossing. De bestaande werkplekken zo inrichten dat er diverse medewerkers aan een bureau kunnen werken. Deze oplossing vergt geen nieuwe investeringen op het gebied van verbouwingen of het betrekken van een ander pand. Een groot voordeel van deze oplossing is dat de fulltime medewerkers hun eigen werkplek behouden en dat de parttime medewerkers een kantoor kunnen delen. Dit bespaard ruimte en dus kosten. De medewerkers zullen het niet als onprettig ervaren, omdat ze over het algemeen steeds op dezelfde plek werken en zo hun persoonlijke spullen bij de hand hebben. Dit is erg belangrijk voor de privacy en identiteit van de medewerker. Het is een goed alternatief om de kantoorruimte zo te gaan gebruiken, omdat diverse medewerkers in de nabijheid moeten samenwerken.

Consequenties

Diverse aspecten in de bedrijfsvoering zullen moeten veranderen als de invulling van de werkplekken anders gaat gebeuren.

Invulling telefonie

Persoonlijke telefoonnummers waarmee op elk toestel aangelegd kan worden. Iedere medewerker behoudt zo zijn eigen telefoonnummer en is zo bereikbaar voor zowel de receptie als externe medewerkers.

ICT

Medewerkers via een webbrowser, op een willekeurige pc, beveiligd toegang tot de bedrijfsinformatie en applicaties die nodig zijn om hun taken professioneel en eenvoudig uit

te voeren¹⁹. Zo zijn alle medewerkers flexibel in het uitvoeren en indelen van hun werkzaamheden, dit zal de efficiency en effectiviteit van de organisatie doen toenemen.

Door de beschikbare elektronische infrastructuur maximaal in te zetten, de archieven en e-mailboxen te schonen en te ordenen en archiefkasten, bureau's en ladeblokken op te ruimen kan al snel op een goede manier gebruik gemaakt worden van de flexibele omgeving. Niet alleen vermindert hierdoor de informatieberg, maar ook de zoektijd naar informatie neemt af en de efficiency van de medewerkers neemt toe²⁰.

Aantal werkplekken

Unicef heeft in het totaal de mogelijkheid voor 96 werkplekken. 17 werkplekken worden niet structureel gebruikt. Deze 17 werkplekken kunnen gebruikt worden door de regioconsulenten of parttime medewerkers. Verder zijn er diverse werkplekken die op enkele dagen van de week leegstand vertonen, zie onderstaande tabel.

Implementeren

Een belangrijke stap in het implementeren van de nieuwe manier van werken is de werknemer bewust te maken van het feit dat hij zelf ook een verantwoordelijkheid heeft in het zich eigen maken van de nieuwe werkwijze. De leidinggevende zullen de medewerkers daarin moeten blijven stimuleren en daarbij ook geduld weten op te brengen.

Verder dient er rekening gehouden te worden met drie aandachtsgebieden, de organisatie, de onderliggende technologie en de bijbehorende faciliteiten.

Cruciale succesfactoren

- Goed functionerende faciliteiten als IT en telecom
- Een adequate projectorganisatie met heldere opdracht van het management, duidelijke taakafspraken en heldere bevoegdheden van de verschillende actoren.
- De leidinggevende tonen commitment in hun gedrag en laten eigen veranderingsbereidheid zien door het liefst zonder uitzondering zelf te flexwerken.
- Medewerkers zien de noodzaak en nut van de verandering in en weten wat er van hun verwacht wordt en zijn bereid hun eigen werkwijze te veranderen.
- Weerstanden en zorgen van medewerkers worden serieus genomen door de leiding, ze laten blijken daar wat mee te doen en zijn ook bereid eventuele fouten toe te geven.
- Openstaan voor inbreng van eigen ideeën onder het personeel



¹⁹ <http://www.syntens.nl/syntens.nl/uploads/documents/i4obbk45db3ownzllla4355Efficientflexwerkendankzijopensource.doc>

²⁰ http://www.missing-link.nl/time_management_adviezen_hoe_efficient_is_uw_flexibele_werkplek

Voor de bedrijfsvoering zijn er diverse aspecten die zullen veranderen. In de volgende aspecten zullen de veranderingen gaan optreden als de invulling van de werkplekken verandert²¹:

- Digitale informatievoorziening
- Archivering
- Automatisering
- Telecommunicatie
- Huishoudelijke spelregels
- Gedrag van medewerkers
- Confronterend, vergt discipline, niet alleen clean desk, maar ook elkaar aanspreken op de afgesproken flex-spelregels
- Wijze van leiding geven
- Iedereen betrokken en gemotiveerd houden

Stappenplan voor de implementatie van flexwerken

Datum	stap	Bijbehorende activiteit	verantwoordelijken
Februari	Flexwerk voorstel	Tijdens de MT vergadering het voorstel toelichten	Adjunct directeur interne bedrijfsvoering / MT
Maart	Beslissing nemen	Tijdens de MT vergadering beslissen of flexwerken wordt ingevoerd	MT
Maart	Informeren	Het personeel op de hoogte brengen van flexwerken	Adjunct directeur interne bedrijfsvoering / MT
April	Start	Alle kantoren geschikt gaan maken om intensiever te laten gebruiken	Facilitair medewerker
Mei	Intensiever gebruik maken van de ruimte	Het personeel kantoren laten delen	Facilitair medewerker
Juli	Evalueren	Onderzoeken het intensiever gebruik maken van de ruimten verloopt.	Facilitair medewerker
Augustus	Bijsturen	Eventuele knelpunten verhelpen en een andere koers gaan volgen	Facilitair medewerker / MT team
Januari	Evalueren	Onderzoeken wat de resultaten zijn van het intensiever gebruik maken van de beschikbare ruimten	Facilitair medewerker
Februari	Bijsturen	Zorgen dat het flexwerken nog beter gaat verlopen	Facilitair medewerker

²¹ http://www.missing-link.nl/time_management_adviezen_hoe_efficient_is_uw_flexibele_werkplek

Overzicht van de werkplekken met de bezetting.

Kamernr.	Aant. Werkplek.	Ma	Di	Wo	Do	Vrij
0.1	3	x	x	x	x	x
		x	x	x	x	x
			x	x	x	x
0.2	Vergaderruimte					
0.3	6					
		x	x	x	x	x
				7u	7u	7u
		x			x	x
		x	6u	4u	6u	
0.4	2	x	x	x	x	x
		5,75u	5,75u	3,25u	5,75u	
0.5	3	x	x	x	x	x
		x	6u	6u	6u	6u
0.6	2	x	x	x	x	x
		x	x	x	x	x
0.7	Schoonmaakopslag					
0.8	1	x	x	x	x	
0.9/0.10/0.11	5	x	x	x	x	
			x	x	x	x
		x	x	x	x	x
0.12	Vergaderruimte					
0.13	Postkamer					
0.15	Receptie/ontvangstruimte	x	x	x	x	x
1.1	1					
1.2	6	x	x	x	x	x
		x	x	x	x	x
		5,5u	5u			5u
		5u	5u	5u	5u	5u
		x	6u		6u	
		x	x	x	x	x
		x	x	x	x	x
1.3	2	x	TW	x	x	TW
1.4	3	x	x	x	x	x
		5u	5u		5u	5u
				x	x	x
1.5	4	x	x	x		x
		x	x	x	TW	x
			x	x	x	x
1.6	3	x	x	TW	x	x
		4u	x		x	4u
		x	x	x	x	x
1.7	Videospotruimte					
1.8	1					
1.9	2					

1.10	Vergaderruimte						
1.11	2						
		x	x	x	x		TW
1.12	4						
		x	x	x	x	x	
		x	x		x	x	
1.13	Bibliotheek						
1.15	Archief						
2.1	2	x	x	x	x	x	
				x	x		4u
2.2	Kolfruite						
2.3	1	x	x	x	x	x	
2.4	2	x	x	x	x		
		x	x	x	x	x	
2.5	2 mogelijk						
2.6	2	x	x	x	x	x	
		x	x		x		x
2.7	2	x	x	x	x		om de week
		x	x	x	x	x	
2.8	2	x	x	x	x	x	
		x	x	x	x	x	
2.9	1 Binnenkort 2		x	x	x	x	
2.10	2	x	x		x	x	
		x	x	x	x	x	
2.11	2	x	x		x		
		x	x	x	x	x	
2.12	2	x	x	x	x	x	
2.13	1	x	x	x	x	x	
2.14	1	x	x	x	x	x	
2.15	Computerruimte						
2.16	4	x	x	x	x	x	
		x	x		x	x	
		x	x	x	x	x	
		x	x	x	x	x	
2.17	2	x	x	x	x	x	
		x	x	x	x	x	
2.18	2	x	x	x	x	x	
		x	x	x	x	x	
2.19	2	x	x	x	x	x	
		x	x	x	x	x	
3.1	3	2u	x	6u	x	x	
		x	x	x	x		
		6u	6u		x		
3.2	1	x	x	x	x	x	
3.3	1	x	x	x	x	x	
3.4	1	x	x	x	x	x	
3.5	Spreek-vergaderruimte						
3.6	5	x	x		x		

		x	x			
		om de week	x	x	x	x
		x	TW		TW	
		TW	TW		TW	
		TW	TW		TW	
		TW	TW		TW	
3.7	2	x	x		x	x
3.8	1	x	x	x	x	om de week
3.9	Opslagruimte					
3.10	2	x	x	x	x	x
		x	x	x	x	x
3.11	1	Wisselend				
3.12	Vergaderruimte					
3.13	Bedrijfsrestaurant					
totaal	96					

In 2.5 en 2.9 is er nog de mogelijkheid om werkplekken te creëren.

Bijlage 13: Inbesteden en uitbesteden

Voor uitbesteden zijn er een aantal voor en nadelen:

Voordelen

- het verbeteren van de kwaliteit en de customer service
- de toegang tot meer specialistische kennis
- besparing van kosten door een goedkopere logistieke dienstverlening
- het effectiever en efficiënter omgaan met wisselende benodigde capaciteit
- het vrijkomen van financiële middelen
- optimalisering van de logistieke keten
- het werken met nieuwe IT-systemen
- de toename van flexibiliteit

Nadelen

- minder grip op de activiteit
- verlies van kennis en ervaring
- afhankelijkheid van de dienstverlener
- een noodzakelijke andere vorm van management voor sturing en motivering van de dienstverlener²²
- Kosten stijgen
- Strategisch minder flexibel (lange termijn)²³

De nadelen kunnen worden omgedraaid en gezien worden als een voordeel om het zelf te doen.

<http://www.zbc.nu/main.asp?ChapterID=2688>

Outsourcing, BPO, offshoring, outtasking, ASP of leasing

Zoals gesteld is outsourcing een etiket dat op een veelheid van diensten geplakt wordt. Daarom is het voor bedrijven van belang om zelf te bepalen wat gewenst is en welke vorm geschikt is. We laten eerst de hoofdvarianten van de verschillende vormen de revue passeren

Business Process Outsourcing - BPO

Business Process Outsourcing is het uitbesteden van een compleet bedrijfsproces aan externe dienstverleners. De dienstverlener is in dat geval ook verantwoordelijk voor het gehele bedrijfsproces.

Bekende voorbeelden hiervan zijn catering, schoonmaak en beveiliging. Dit zijn met name processen die niet tot de core business behoren van bedrijven en die veelal beter en goedkoper uitgevoerd kunnen worden door externe dienstverleners. Voor hen zijn deze processen wel core-business, zij zijn er daarom op ingericht en zijn door schaalgrootte en/of beschikbare kennis meer geschikt.

De trend is dat de uitbestede processen steeds dichterbij de core-business van de klant raken, waardoor de afhankelijkheid van de externe dienstverlener steeds verder toeneemt. Hetzelfde zien we ook steeds meer voor processen op het gebied van servicedesks, ICT etc. Als je bijvoorbeeld reageert op "Even Apeldoorn bellen" dan krijg je niet Centraal Beheer aan de telefoon, maar een call centre, dat allerm minst in Apeldoorn is gevestigd. Hier wordt de

²² Dodde, R.L.M., 1998, pagina 19

²³ Wit de, B. e.a., 1998, pagina 29

eerstelijns en tweedelijns support gegeven en pas als het nog ingewikkelder is, kun je echt iemand van Centraal Beheer aan de lijn krijgen.

Vrijwel altijd gaat het om bedrijfsprocessen die dusdanig gestandaardiseerd zijn, dat de benodigde kennis voor de uitvoering van het proces eenvoudig overgedragen kan worden. In de rubriek 'Outsourcing' vindt u meer informatie over het inkopen van outsourcing.

Offshoring

Er is sprake van offshoring als de uitvoering van bedrijfsprocessen (deels) wordt overgebracht naar lage-lonen-landen. Organisaties kunnen dit of in eigen beheer doen, waarbij ze zelf eindverantwoordelijk zijn, of dit uitbesteden aan een externe dienstverlener, waarbij deze eindverantwoordelijk is voor het resultaat.

In ICT-land zien we dat vooral veel grote dienstverleners als Cap Gemini, ATOS Origin op deze manier werken, waarbij de uitvoering vaak wordt ondergebracht in India of Oost-Europa. In de rubriek 'Offshore software ontwikkeling' vindt u een voorbeeld van een softwarebedrijf in Roemenië, dat zowel voor dienstverleners als voor eindklanten software ontwikkelt.

In de industrie daarentegen zien we veel vaker dat, vooral in Oost-Europa of in Azië, in eigen beheer productiefaciliteiten worden opgezet.

Outtasking

Outtasking is in feite weinig anders dan het inhuren van externe expertise voor het uitvoeren van eenmalige acties of voor het uitvoeren van activiteiten. Dit is interessant voor met name MKB-bedrijven waarbij het niet rendabel is om bepaalde kennis zelf te onderhouden. Belangrijk aspect hierin is dat de dienstverlener dusdanig veel kennis opbouwt van de klantsituatie dat hij daadwerkelijk toegevoegde waarde kan bieden en praktisch gezien verantwoordelijk is voor de uitvoering van deze acties of activiteiten en tevens de rol van adviseur vervult. Eindverantwoordelijke blijft echter de klant en deze is dus ook beslissingsbevoegd.

Cruciaal in deze relatie is de vertrouwensband die tussen klant en leverancier bestaat. Zodra de klant de indruk krijgt dat de leverancier onvoldoende waar voor zijn geld levert, is deze samenwerking meestal snel ten einde. Belangrijk aspect hierin is dat de dienstverlener weet en doet wat zijn core-competences zijn en vervolgens ook als inkoper van producten en diensten kan op treden als er iets gedaan moet worden wat niet tot zijn core-competences behoort.

Voorbeelden hiervan in onze kennisbanken zijn:

ASP-diensten of leasing

'ASP-diensten' is eigenlijk een kreet uit de ICT maar hier wordt in feite niets anders mee bedoeld dan leasing van bedrijfsmiddelen, waarbij wordt betaald voor het gebruik van bedrijfsmiddelen gedurende een bepaalde periode. Dit kan betrekking hebben op software, auto's, hijskranen, bedrijfsruimte etc.

De leverancier is verantwoordelijk voor de aanschaf en het beheer van het bedrijfsmiddel en de klant is uitsluitend gebruiker.

Valkuilen outsourcing

Gezien enerzijds het hype-achtige karakter van outsourcing en offshoring en anderzijds de noodzaak voor veel bedrijven om te besparen, zien we zowel dat dienstverleners deze dienst graag aanbieden als dat klanten graag gebruik maken van dergelijke diensten, terwijl er in veel gevallen nog sprake is van een zeer onvolwassen markt met alle risico's van dien. We zullen een aantal de revue laten passeren.

Outsourcing als verkooptruc

Veel dienstverleners hebben hun business in de afgelopen jaren sterk zien slinken en proberen mee te liften op deze hype zonder dat ze echt in staat zijn hun

verantwoordelijkheden waar te maken en zonder dat ze in staat zijn om de risico's voor de klant afdoende af te dekken. Sterker nog, outsourcing wordt door sommige dienstverleners aangegrepen om een minimaal contract te sluiten met meerwerkopties, waarbij het meerwerk vaak tientallen procenten bedraagt van de waarde van het outsourcingcontract. Gezien echter de afhankelijkheid die voor de opdrachtgever gecreëerd is, kan dit zonder concurrentie aangeboden worden. Dat de klant dan meestal per saldo duurder uit is of minder waar voor zijn geld krijgt is evident. Daarom is het verstandig SLA's af te sluiten op basis van resultaat of klanttevredenheid en niet op basis van activiteiten.

Onvolwassenheid van de klant

Vaak wordt gekozen voor outsourcing omdat de intern verantwoordelijke afdeling onvoldoende presteert of te hoge kosten heeft.

Echter het vervangen van de interne afdeling door een externe situatie, zonder ook het proces te verbeteren, zal zonder meer leiden tot een verhoging van overheadkosten. In dat geval is outtasking vaak een betere optie, omdat de leverancier dan niet levert volgens een langjarig contract maar via een overeenkomst waarin optimalisatie is overeengekomen en waarbij voortschrijdend inzicht moeiteloos kan worden ingepast.

Imagoverlies

Voor bij het uitbesteden van services aan de klant van een bedrijf aan derden, wat vaak uit kostenoverwegingen gedaan wordt, bestaat er een aanzienlijke kans dat het bedrijf imagoschade oploopt. Omdat uiteraard de externe dienstverlener haar activiteit winstgevend wil maken, leidt dit in veel gevallen tot minimalisering van de service aan de klant en tot meerwerk, omdat in het outsourcingcontract meestal nauwkeurig is vastgelegd wat de externe dienstverlener moet doen maar niet wat de gebruiker van deze dienst ook vanzelfsprekende dienstverlening vindt.

Ieder kent de voorbeelden van call centra, de uitbestedende overheid (NS) en de wachtrijen bij internetproviders.

Beveiliging en privacy

Externe partijen die activiteiten uitvoeren, moeten inzage hebben in gegevens, die vaak concurrentiegevoelig zijn of onder de privacy-wetgeving vallen. Een code voor kredietwaardigheid van klanten, die bij call centra medewerkers terechtkomen, zijn daarvan een bekend voorbeeld en zo zijn er uiteraard meer. Vaak is afdekking van de risico's van inbreuk onvoldoende contractueel geregeld of zelfs bewust genegeerd.

Communicatieproblemen

Dat zeker bij offshoring problemen ontstaan door tijdsverschillen, communicatieproblemen en problemen in afstand moge helder zijn. Meestal worden dit soort aspecten goed afgedekt in de contracten tussen partners en is het ook een intern probleem, waar de klanten geen last van hebben.

Maatschappelijke onrust

In Amerika is er onlangs een wet aangenomen, die aan de overheid verbiedt activiteiten uit te besteden aan het buitenland. De oorzaak hiervan was, dat John Kerry hiervan een issue maakte in zijn campagne voor de presidentsverkiezingen, dat sterk aansloeg. Het effect hiervan was dat ook General Electrics aankondigde verder geen activiteiten meer uit te besteden aan het buitenland (zie ook 'Outsourcing grote maatschappelijke dreiging?'). Zeker gezien de sterk stijgende werkloosheid in Nederland is het niet ondenkbaar, dat een dergelijke onrust ook naar Nederland overwaait

Conclusie outsourcing

Omdat mensen en organisaties het best functioneren als ze doen waarin ze goed zijn, is outsourcing onvermijdelijk als het gaat om het gezonder maken van de bedrijfsvoering.

Dat hierbij het gezegde van toepassing is: "Bezint eer gij begint" moge duidelijk zijn. Diepgaande kennis van de aanbodmarkt en van de eigen core competenties en toekomststrategie zijn hierbij essentieel.

Zolang hier duidelijke onzekerheden inzitten, is outtasking vaak de beste vorm om ervaring op te doen. Direct door te springen naar business process outsourcing of offshoring zal meestal tot verrassingen leiden, en dan vaak geen aangename.

<http://www.marcnext.com/category/ict/>

Insourcing

Er worden verschillende redenen genoemd waarom insourcing aan populariteit wint: de opkomst van nieuwe tooling waarmee projecten in-house goedkoper en efficiënter kunnen worden uitgevoerd, maar ook worden beveiligings-issues aangegeven (moet ik mijn marktstrategieën wel met buitenstaanders delen). Daarnaast, en dat verbaasde me nog minder, zien steeds meer ondernemingen in dat het toch wel veel meer moeite, tijd en geld kost om ervoor te zorgen dat je requirements voor een systeem ook daadwerkelijk worden vertaald naar functionaliteit (is het eindproduct nu eigenlijk wel precies wat we willen en wat we ook hadden afgesproken).

<http://www.platformoutsourcing.nl/stage/verslagen/BPO%20BM-systeem%20en%20vertrouwen%20sourcingpartijen.pdf>

Insourcing (inbesteding)

Insourcing (inbesteding) is: 1) het overnemen van bepaalde bedrijfsprocessen en de daarbij horende bedrijfsmiddelen en medewerkers van een bepaalde organisatie en vervolgens 2) het verlenen van diensten aan die organisatie gedurende een bepaald aantal jaren op basis van die processen met een resultaatverplichting. Insourcing is het complement van outsourcing.

Bijlage 14: Kwaliteit

Op alle niveaus zijn kwaliteitsverbeteringen te realiseren.

Op **strategisch niveau** wordt gekeken naar het te voeren beleid, met name het kwaliteitsbeleid en de kaders waarbinnen een en ander gerealiseerd dient te worden.

Op **organisatorisch** niveau gaat het om de processen die verlopen en de structuren waarbinnen dat gebeurt. Maar ook om de instructie van mensen en om het toezicht er op.

Op **operationeel niveau** gaat het om de daadwerkelijke realisatie van de afgesproken kwaliteit en de feedback c.q. feed forward om te komen tot tijdige bijsturing.

Om kwaliteit te kunnen leveren zal de organisatie antwoorden moeten kunnen geven op de volgende vragen:

- Wie zijn de klanten van onze organisatie?
- Wat willen onze klanten wat wij voor hen doen?
- Wie zijn onze concurrenten?
- Wat bieden deze concurrenten aan onze klanten?
- Wat bieden wij nu aan onze klanten?
- Wat willen wij in de nabije toekomst aan onze klanten kunnen bieden?
- Hoe willen wij het verschil tussen 'nu' en 'dan' overbruggen?
- Wat betekent dit voor onze medewerkers en de maatschappij?

Als de organisatie verbeteringen wil realiseren op strategisch, tactisch of operationeel niveau, moeten de volgende vragen gesteld worden²⁴:

- Is het kwaliteitsbeleid eenduidig geformuleerd?
- Is het bekend bij de medewerkers?
- Past de toegepaste technologie (apparatuur tot en met het proces) bij de gewenste kwaliteit?
- Is er iets beters op de markt?
- Wat doet de concurrentie?
- Zijn de structuren waarbinnen gewerkt wordt helder en effectief?
- Zijn de procedures helder omschreven?
- Zijn medewerkers voldoende geschoold en getraind, is de beloning evenwichtig?
- Past de bedrijfscultuur bij al het geen hiervoor over kwaliteit is gezegd?

²⁴ Sanders, K. 2003, pagina 22

Bijlage 15: Artikelen

Flexibel kantoorconcept Overijssel

Thema: Betere dienstverlening

09-10-2006

De provincie Overijssel is de eerste provincie die werkt volgens een flexibel kantoorconcept. Sinds 26 juni 2006 is het Overijssels provinciehuis geheel vernieuwd en is de werkomgeving drastisch veranderd. De werkplekken zijn niet langer persoonsgebonden maar gebaseerd op de te verrichten activiteiten en vanaf november worden dossiers en post grotendeels digitaal aangeboden en verwerkt.

Digitale (kantoor)omgeving

Het flexibele kantoorconcept van de provincie Overijssel gaat uit van het cleandesk-principe met moderne digitale middelen. Nieuw interieur, ICT toepassingen zoals draadloze telefonie en het Elektronisch Documentbeheersysteem Overijssel (EDO) ondersteunen de nieuwe manier van werken. Door de invoering van EDO en moderne ICT faciliteiten gaan medewerkers de komende jaren in toenemende mate digitaal werken. De benodigde flexibiliteit is bereikt door een hoge mate van standaardisatie van de hard- en software. Medewerkers kunnen overal inloggen.

Digitale documenten

Het Elektronisch Documentbeheersysteem Overijssel (EDO) is het systeem waarmee documenten digitaal beschikbaar zijn op de werkplek en digitaal beheerd worden. In EDO sturen medewerkers documenten digitaal naar collega's. Met de invoering van EDO is de papieren stukkenstroom niet meer noodzakelijk. Alle stukken die archiefwaardig zijn, worden in EDO opgeslagen. De stukken worden op deze manier voor alle medewerkers op een gemakkelijke manier toegankelijk gemaakt. Ook de inkomende post wordt digitaal verspreidt.

Veranderingen door EDO

Het EDO-systeem geeft de medewerkers vele mogelijkheden maar betekent ook verandering en meer verantwoordelijkheid:

- medewerkers ontvangen geen fysieke documenten meer op de werkplek;
- in een persoonlijk digitaal werkbakje krijgen ze de digitale ingekomen post, maar ook stukken afkomstig van collega's die behandeld moeten worden;
- documenten die behandeld moeten worden, worden niet meer op papier naar een collega gestuurd. In EDO volgen documenten de digitale routing;
- medewerkers zijn nog meer dan voorheen zelf verantwoordelijk voor een compleet digitaal dossier; als iemand belangrijke documenten niet heeft opgeslagen in het EDO-systeem kan een collega die het archief raadpleegt essentiële informatie mislopen;
- medewerkers kunnen verschillende versies van documenten in EDO archiveren en later bekijken.

Ondersteuning

Om goed met het EDO systeem te leren werken, krijgt iedere medewerker de nodige ondersteuning. Voor de invoering volgen alle medewerkers een uitgebreide training en na de implementatie is er een uitgebreid nazorgtraject waarbij medewerkers persoonlijke hulp ontvangen.

Maximale stimulans

Met al haar faciliteiten biedt het nieuwe provinciehuis van Overijssel een werkomgeving die maximale stimulans biedt aan samenwerking, projectmatig werken, over sectoren heen kijken, stroomlijning en professionalisering van werkprocessen, eigen verantwoordelijkheid en maatwerk. Het nieuwe kantoor ondersteunt de ontwikkeling om projecten over sectoren te tillen.

Fysieke (kantoor)omgeving

In het gerenoveerde kantoor zijn faciliteiten gecreëerd die afgestemd zijn op de activiteiten van medewerkers. Het gebouw is zo ingericht dat medewerkers bij een bepaalde activiteit de omgeving en de faciliteiten kiezen die hun activiteit optimaal ondersteunen. Werkplekken en faciliteiten zijn niet persoonsgebonden en voor iedere medewerker toegankelijk. Het provinciehuis kent drie verschillende gebieden: werkgebieden, samenwerkgebieden en een collectief gebied.

Collectief gebied

Een collectief gebied is geschikt voor samenwerking en ontmoeting met collega's en gasten van buiten. De plaza is een collectief gebied. Hier kunnen gasten ontvangen worden. Collega's kunnen elkaar ontmoeten en zich tegoed doen aan spijzen en dranken. De plaza is ook geschikt om in te werken. De uitstraling wordt gekenmerkt door transparantie en representativiteit.

Werkplekken

Voor de renovatie van het provinciehuis is de gemiddelde benutting van de werkplekken onderzocht. Deze bleek ongeveer 65%. In het nieuwe provinciehuis zijn 20% minder werkplekken aanwezig dan in het oude kantoor. De werkplekken zijn voor een groot deel persoonlijk instelbaar.

(Bron: E-provincies)

<http://www.andereoverheid.nl/AndereOverheid/Web/Actueel/Flexibel+kantoorconcept+provincie+Overijssel.htm>

Nieuws

12-10-06 15:53

'Werkplekwijzer, ingrediënten voor een effectieve werkomgeving' nu beschikbaar

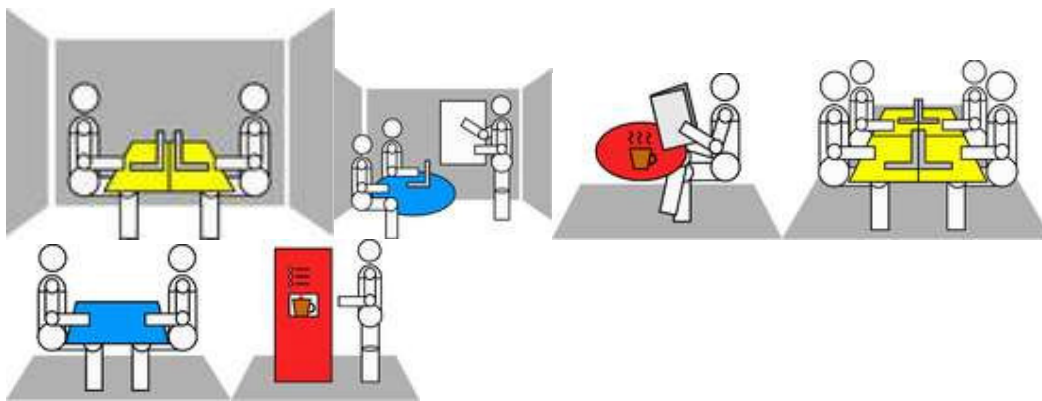
Op 19 september lanceerden wij op ons lustrumsymposium de 'Werkplekwijzer', een co-productie met de Rijksgebouwendienst. Het boekje geeft managers en medewerkers een eerste indruk van de keuzes en mogelijkheden die bij een nieuw kantoor komen kijken. De Werkplekwijzer is nu voor iedereen beschikbaar.



De keuze voor een bepaald kantoortype is niet eenvoudig. Er bestaat een veelheid aan mogelijkheden variërend van de bekende kamerkantoren en kantoortuinen tot nieuwe concepten met exotische namen als aanlandplekken, *hotspots* en *break-out rooms*. De Werkplekwijzer geeft managers en medewerkers een eerste inzicht in de keuzemogelijkheden.

Allereerst wordt ingegaan op de betekenis en het belang van doelstellingen voor werkomgevingen; hierbij passeren een aantal vaak voorkomende doelstellingen de revue. Er wordt ingegaan op een aantal cruciale keuzes die van invloed zijn op de uitwerking van het concept. Daarna wordt er een staalkaart aan werkplekken, overlegplekken en faciliteiten geboden, die de lezer inzicht geeft in de verschillende ruimtetypen.

Hierbij ligt de nadruk op de 'hardware'; de 'software', ofwel het proces gericht op het implementeren en het benutten van de veranderingspotentie van de nieuwe werkomgeving komt in dit boekje slechts zijdelings aan de orde. Deze keuze heeft niets te maken met een lagere of hogere waardering van één van beide aspecten, maar vloeit voort uit de beperkte doelstelling van dit boekje, een 'ingrediëntenoverzicht' dat als hulpmiddel kan worden ingezet bij huisvestingsprojecten.



Een selectie van de iconen bij de verschillende werkplekken, overlegplekken en faciliteiten

De inhoud van deze publicatie is gebaseerd op de kennis en ervaring van de Rijksgebouwendienst en het Center for People and Buildings. Om het boekje toegankelijk te houden is slechts een deel van de kennis en ervaring in dit boekje terecht gekomen. Voor de lezer die zich verder wil verdiepen in het onderwerp is een overzicht opgenomen met relevante literatuur.

De werkplekwijzer is voor 25 euro ex BTW en verzendkosten te bestellen, door een mailtje te sturen naar info@cfpb.nl, onder vermelding van Werkplekwijzer. Bij vijftig exemplaren daalt de prijs naar 15 euro per stuk.

Rijksoverheid organisaties kunnen contact opnemen met de Rijksgebouwendienst, via de infofoon. Zij kunnen een aantal gratis exemplaren ontvangen, of tegen kostprijs na bestellen.

[http://www.cfpb.nl/index.php?id=7&tx_mininews_pi1\[showUid\]=20&cHash=31df28c0d5](http://www.cfpb.nl/index.php?id=7&tx_mininews_pi1[showUid]=20&cHash=31df28c0d5)