DE WERELD DRAAIT DOOR

HOGESCHOOL ROTTERDAM | FACILITY MANAGEMENT

LIANNE BRUGMAN

DE WERELD DRAAIT DOOR

ONTWIKKELEN TOT EEN TOEKOMSTBESTENDIGE FACILITAIRE ORGANISATIE

VERSIE 1

HOGESCHOOL ROTTERDAM | FACILITY MANAGEMENT
LIANNE BRUGMAN 0874158

JAAR 4

1 FEBRUARI – 6 JUNI

ROTTERDAM, 6 JUNI 2017

PROVINCIE ZUID-HOLLAND

MORRISON. D.E.P.

MANAGEMENTSAMENVATTING

De wereld draait door. Door de komst van internet gaat alles tegenwoordig sneller dan ooit. Elke dag worden er weer nieuwe innovaties bedacht die razendsnel over de hele wereld worden verspreid. Men heeft ook steeds minder bezittingen, wil alles nu hebben en wil werken waar en wanneer men dat wil. Dit vraagt een andere insteek van bedrijven en organisaties.

Voor een publieke instantie is het meestal moeilijk om altijd het nieuwste van het nieuwste te hebben omdat ze een beperkt budget hebben doordat dit budget bestaat uit gemeenschapsgeld. Desalniettemin is de provincie Zuid-Holland goed op weg om te creëren en te innoveren. Ook binnen de provincie Zuid-Holland zijn plannen opgesteld om te zorgen dat de provincie niet achterblijft bij de veranderende wereld.

Om aan te sluiten bij deze interne ontwikkelingen binnen de provincie Zuid-Holland is er bij de afdeling Facilitaire Zaken een doorontwikkeling gestart. De afdeling wil bij deze doorontwikkeling een doorkijk maken naar de toekomst zodat de doorontwikkeling voor lange termijn is. Ze vragen zich af wat er in de toekomst allemaal op hen af gaat komen en of ze op dit moment klaar zijn voor de toekomst. Dit is voor de afdeling Facilitaire Zaken onderzocht.

De onderzoeksvraag die opgesteld is voor dit onderzoek luidt: Hoe kan de afdeling Facilitaire Zaken van de provincie Zuid-Holland zich ontwikkelen tot een toekomstbestendige facilitaire organisatie? Deze onderzoeksvraag is door middel van deelvragen beantwoord.

Bij dit onderzoek zijn verschillende dataverzamelingsmethoden gebruikt om informatie te verzamelen. Bij de deskresearch is er gebruik gemaakt van boeken, websites en bedrijfsdocumenten. De dataverzamelingsmethoden die gebruikt zijn bij de fieldresearch zijn observaties, interviews, white paper hours, walk and talk, kaartenuitleg “Naar een Provincie van Waarde” en participatie. De respondenten voor dit onderzoek zijn geselecteerd op basis van kennis. Bij de externe respondenten is vooral gekeken naar kennis over Facility Management en de toekomst hiervan. De interne respondenten zijn geselecteerd op basis van op welk niveau zij zitten in de organisatie zodat de informatie. De resultaten van dit onderzoek zijn geanalyseerd door deze te coderen.

De conclusie die uit het onderzoek is getrokken, is dat er vier aspecten zijn waaraan een toekomstbestendige facilitaire organisatie moet voldoen. Een facilitaire organisatie moet om toekomstbestendig te zijn flexibel zijn, een goede aansluiting hebben met de moederorganisatie, weten wie haar klanten zijn en trends en ontwikkelingen volgen. Op basis van deze aspecten is er een advies gegeven voor de afdeling Facilitaire Zaken van de provincie Zuid-Holland. De afdeling moet een strategie opstellen en zich vooral extern gaan richten: netwerken, evenementen bezoeken en samenwerken met andere bedrijven/instanties. Dit moet gestimuleerd en gepromoot worden binnen de afdeling door het afdelingshoofd en het managementteam. Indien dit niet haalbaar is, is er een extra optie beschreven waarin een accountmanager deze taken op zich neemt.

VOORWOORD

We leven in een wereld die steeds sneller verandert. Ik zie de wereld dagelijks om mij heen veranderen. Ik leef in een wereld waar mijn achternichtje van nog geen één jaar oud kan swipen op mijn mobiele telefoon. Ik leef in een wereld waarin mijn oma van zevenennegentig jaar Yahtzee speelt op de Ipad. Ik leef in een wereld waarin het kind van mijn collega zich afvraagt waarom een stembureau niet gewoon 24 uur open is. We leven in een wereld die steeds sneller verandert, alleen hebben we dat soms niet door.

U bent op dit moment de scriptie “De wereld draait door” aan het lezen. Voor deze scriptie is onderzoek uitgevoerd bij de provincie Zuid-Holland. Deze scriptie is geschreven in mijn vierde jaar van de opleiding Facility Management aan de Hogeschool Rotterdam in het kader van het afstuderen. Het afstuderen heeft plaatsgevonden in de periode februari 2017 tot juni 2017.

Graag wil ik Myra ter Horst bedanken voor het contact dat zij met de provincie Zuid-Holland heeft gelegd zodat ik hier mijn stage kon uitvoeren en voor alle gezellige bila’s die we met elkaar hebben gehad waarin ik ook kritische feedback heb gekregen. Daarnaast wil ik mijn begeleider Dimitrie Morrison bedanken voor de goede begeleiding tijdens mijn stageperiode. Ik kreeg veel vrijheid voor het uitvoeren van mijn onderzoek en als er wat was kon ik altijd bij je terecht. Last but not least wil ik mijn docentbegeleidster Tanja Zuijderwijck bedanken. Als ik tijdens mijn onderzoek het spoor bijster was of het mentaal even zwaar had zette zij mij weer op het juiste spoor en trok ze me er doorheen. Ik had geen betere docentbegeleidster kunnen wensen! Ik wil verder mijn respondenten bedanken voor hun tijd en de input die zij hebben geleverd aan dit onderzoek en alle lieve personen in mijn ateliergroep, vriendenkring en familie die mij tijdens deze periode mentaal hebben gesteund.

Als lezer wens ik u veel leesplezier en inspiratie toe!

Lianne Brugman,

Barendrecht, 6 juni 2017

INHOUDSOPGAVE

INLEIDING 8
TOEKOMSTBESTENDIGHEID 10
DEFINITIE 11
TOEPASSING 11
DE GROT 12
DE AFDELING FACILITAIRE ZAKEN 13
RELATIE MET DE MOEDERORGANISATIE 14
DE ACHTERTUIN 15
PROVINCIE ZUID-HOLLAND 16
COALITIEAKKOORD/ HOOFDLIJNENAKKOORD 2015-2019 16
PROVINCIE VAN WAARDEN 17
KLANTEN 17
DE BUITENWERELD 19
DE WERELD 20
DE FACILITY MANAGEMENT BRANCHE 22
ANDERE PROVINCIES 25
EN NU….? 26
CONCLUSIE 27
AANBEVELINGEN 29
IMPLEMENTATIEVOORSTEL 32
ONDERZOEKSVERANTWOORDING 35

NAWOORD 40
LITERATUURLIJST.....41

INLEIDING

Naar aanleiding van het Coalitieakkoord 2015-2019 moet de provincie Zuid-Holland veranderen. Een interimmanager van de afdeling Facilitaire Zaken heeft namens de afdeling aangegeven mee te willen doen met deze verandering. Hierdoor is er een doorontwikkeling van de afdeling Facilitaire Zaken gestart. De afdeling wil bij deze doorontwikkeling een doorkijk maken naar de toekomst zodat de doorontwikkeling voor lange termijn is. Tijdens de doorontwikkeling moet er dus voor worden gezorgd dat de afdeling ook toekomstbestendig wordt gemaakt. Om te onderzoeken hoe de afdeling toekomstbestendig kan worden was een “frisse wind” nodig. En die frisse wind, dat ben ik.

Probleemanalyse
De facilitaire afdeling van de provincie Zuid-Holland zit op dit moment met de vraag of ze klaar zijn voor de toekomst. Er heerst nu een gevoel dat de afdeling achterloopt vergeleken met andere facilitaire organisaties. Hiervoor is op dit moment een doorontwikkeling in gang gezet, maar de facilitaire afdeling mist hierbij de kennis om ook de doorkijk naar de toekomst te kunnen maken. Dit is belangrijk zodat hier nu al op ingespeeld kan worden tijdens de doorontwikkeling.

Doelstelling
Het doel van dit onderzoek is om binnen vier maanden een adviesrapport op te leveren met een advies over hoe de facilitaire afdeling van de provincie Zuid-Holland zich kan ontwikkelen tot een toekomstbestendige facilitaire organisatie zodat er een stip ontstaat op de horizon waar de facilitaire afdeling de komende jaren naar toe kan bewegen.

Onderzoeksvraag
Hoe kan de afdeling Facilitaire Zaken van de provincie Zuid-Holland zich ontwikkelen tot een toekomstbestendige facilitaire organisatie?

Operationalisatie:

Provincie Zuid-Holland	Hiermee wordt de overheidslaag van de provincie Zuid-Holland bedoeld
Ontwikkelen	Hierbij wordt de definitie volgens quizlet.com aangehouden: “*In een bepaalde richting groeien*”.
Toekomstbestendige facilitaire organisatie	Dit begrip is in het onderzoek uiteengezet.

Deelvragen
1. Wanneer is een facilitaire organisatie toekomstbestendig?
2. Wat zijn de knelpunten en succesfactoren in de huidige facilitaire organisatie waardoor de organisatie op dit moment niet toekomstbestendig is?
3. Welke facilitaire trends en ontwikkelingen hebben invloed op de toekomstbestendigheid?

4. Wie zijn de klanten van de afdeling Facilitaire Zaken en wat zijn hun kenmerken?
5. Wat zijn de effecten van de interne toekomstige ontwikkelingen op de toekomstbestendigheid?
6. Op welke wijze kan toekomstbestendigheid worden geborgen (pdca)?

Methode van onderzoek

Bij dit onderzoek is er gebruik gemaakt van desk- en fieldresearch. Bij de deskresearch is er gebruik gemaakt van boeken, websites en bedrijfsdocumenten. De dataverzamelingsmethoden die gebruikt zijn bij de fieldresearch zijn observaties, interviews, white paper hours, walk and talk, kaartenuitleg "Naar een Provincie van Waarde" en participatie. De resultaten zijn door middel van de methode 'coderen' geanalyseerd.

Complexiteit

De complexiteit van dit onderzoek is te herleiden naar het feit dat er in de literatuur weinig informatie te vinden is over toekomstbestendige facilitaire organisaties. Hierdoor moest er eerst in het werkveld onderzoek worden gedaan om dit begrip te definiëren en om de toepassing van dit begrip te kunnen formuleren. Daarna kon pas de vertaalslag naar de eigen organisatie worden onderzocht.

Navigatie

Dit rapport is anders opgebouwd dan gebruikelijk, juist om een frisse wind te geven aan het rapport. Het rapport is daarnaast zo opgebouwd dat het ook gelijk het beroepsproduct is. Hieronder is een navigatie voor het rapport beschreven. Het is aan de lezer zelf in welke volgorde het rapport wordt gelezen.

Onderdeel	Beschrijving
Toekomstbestendigheid	De resultaten uit het onderzoek naar het begrip "toekomstbestendige facilitaire organisatie" zijn hier beschreven
De grot	De resultaten uit het onderzoek naar interne organisatie van de afdeling Facilitaire Zaken van de provincie Zuid-Holland en de relatie met de moederorganisatie zijn hier beschreven
De achtertuin	De resultaten uit het onderzoek naar de interne ontwikkelingen en de klanten van de provincie Zuid-Holland zijn hier beschreven.
De buitenwereld	De resultaten uit het onderzoek naar externe trends en ontwikkelingen die invloed hebben op de toekomstbestendigheid van de afdeling Facilitaire Zaken van de provincie Zuid-Holland zijn hier beschreven.
En nu….?	De conclusie, aanbevelingen en het implementatievoorstel met borging worden hier beschreven.
Onderzoeksverantwoording	Hier wordt uiteengezet hoe het onderzoek is uitgevoerd.

TOEKOMSTBESTENDIGHEID

Om onderzoek te doen naar de toekomstbestendigheid van een facilitaire organisatie is eerst onderzoek gedaan naar wat het begrip "toekomstbestendigheid" inhoudt.

DEFINITIE

In de literatuur is geen eenduidige definitie te vinden voor een toekomstbestendige facilitaire organisatie. Daarom is er aan verschillende facilitaire experts gevraagd wat zij verstaan onder een toekomstbestendige facilitaire organisatie. De respondenten gaven veel uiteenlopende antwoorden maar bij al deze antwoorden draaide het om continue verandering. Deze antwoorden zijn herleid tot één definitie:

"Een toekomstbestendige facilitaire organisatie is zich er continue van bewust hoe de wereld om de facilitaire organisatie heen veranderd en is continue in staat om mee te kunnen veranderen"

TOEPASSING

Over hoe een facilitaire organisatie continue bewust kan zijn hoe de wereld om de facilitaire organisatie heen verandert en over hoe een facilitaire organisatie continue in staat kan zijn om mee te kunnen veranderen is uit het onderzoek geen eenduidig antwoord gekomen. Er waren wel een aantal antwoorden die vaak terugkwamen.

Een facilitaire organisatie moet bijvoorbeeld flexibel zijn om te kunnen veranderen. Of een organisatie moet veranderen ligt aan de omgeving en de klanten. Daarom moet een organisatie trends en ontwikkelingen in de organisatie, in de branche, buiten de branche en in de rest van de wereld volgen en moet de facilitaire organisatie weten wie zijn klanten zijn zodat de organisatie kan bepalen in hoeverre ze moeten mee veranderen met de omgeving. Er moet ook een goede aansluiting zijn bij de moederorganisatie zodat er toegevoegde waarde geleverd kan worden. Met deze kennis moet de organisatie een afweging kunnen maken met welke trends en ontwikkelingen ze mee moeten bewegen om relevant te blijven.

In het vervolg van dit rapport worden de resultaten van het onderzoek naar de bovengenoemde aspecten voor de afdeling Facilitaire Zaken van de provincie Zuid-Holland beschreven.

DE GROT

De afgelopen jaren heeft de afdeling Facilitaire Zaken van de provincie Zuid-Holland zich een soort van afgesloten van de moederorganisatie en de rest van de buitenwereld. Een plek waar je je kan afsluiten van de wereld om je heen is bijvoorbeeld een grot. Vandaar dat dit onderdeel van het rapport de naam "de grot" heeft gekregen. In de grot lijkt het alsof de tijd even stil heeft gestaan.

DE AFDELING FACILITAIRE ZAKEN

Om de afdeling Facilitaire Zaken in kaart te brengen is naar aanleiding van gesprekken een quick scan uitgevoerd waarbij gebruik is gemaakt van het Facility Management Maturity Model (FM3) dat is ontwikkeld door Twynstra en Gudde. Een uitwerking hiervan is opgenomen in bijlage I. "De FM3 methode is geïnspireerd op modellen uit de bestuurlijke en ICT-wereld zoals het CMMi en het INK-model. Met het FM3 model wordt inzicht verkregen in de facilitaire organisatie." – Jong de. B en Diepen van, C. e.a. *De facilitaire regie organisatie*. (2013). Er is voor dit model gekozen omdat het model uitgebreid is en specifiek is ontwikkeld voor facilitaire organisaties. De belangrijkste uitkomsten uit de quick scan zijn hieronder samengevat:

- De afdeling Facilitaire Zaken heeft geen strategie opgesteld. Er zijn geen documenten waar een missie, visie of strategie is vastgelegd. Hierdoor heeft de afdeling geen doel om na te streven en weten ze niet waar ze als afdeling naar toe moeten.

- De afdeling Facilitaire Zaken wordt niet gepromoot binnen de provincie Zuid-Holland. Er wordt niet aan marketing gedaan. Hierdoor is de afdeling in de primaire organisatie niet zichtbaar en is er weinig communicatie naar de klanten toe.

- De afdeling werkt veel met procedures. Hierdoor kan de kwaliteit van de organisatie worden geborgd maar is er ook weinig ruimte voor initiatieven. Als een medewerker een initiatief heeft, waardoor er dus afgeweken moet worden van de standaardprocedures, moet dit initiatief eerst door meerdere personen worden goedgekeurd. Dit duurt vaak erg lang.

- Het organisatiemodel van de afdeling is erg traditioneel. De structuur van de afdeling is heel erg hiërarchisch. Aan het hoofd van afdeling Facilitaire Zaken staat een afdelingshoofd. Onder het afdelingshoofd vallen vijf bureaus: secretariële ondersteuning, dienstverlening, huisvesting + vastgoed, inkoop + regie en grafimedia + informatiediensten. Elk bureau heeft een eigen bureauhoofd. Binnen de bureaus zijn er verschillende facilitaire coördinatoren. Deze facilitaire coördinatoren sturen de facilitaire medewerkers aan.

- In de grot is er een rollencultuur. Zoals hiervoor is benoemd bestaat de afdeling Facilitaire Zaken uit een aantal bureaus. De bureaus zijn ook wel "eilandjes". Medewerkers hebben allemaal hun eigen rol op hun eigen eiland. Om zekerheid en stabiliteit te creëren binnen de afdeling zijn er veel procedures opgesteld. De hiërarchie en de procedures zijn kenmerkend voor een rollencultuur.

- Door de “eilandjes” is er ook weinig communicatie binnen de afdeling. Meestal heeft een medewerker alleen contact met de personen die onder hem, naast hem en boven hem in de hiërarchie zitten. Of terwijl, het hiërarchieniveau dat gelijk of één stap van zijn eigen niveau verwijderd is. Wil een medewerker iemand van een ander niveau spreken dan gaat dit via de andere niveaus, zowel top-down als bottom-up. Medewerkers van verschillende bureaus communiceren dus nauwelijks met elkaar. Hierdoor is de samenwerking tussen de bureaus ook minimaal. Samenwerking wordt binnen de afdeling ook niet gestimuleerd. De afdeling Facilitaire Zaken is dus geen één gezamenlijk facilitair team.

- Het personeel van de afdeling Facilitaire Zaken heeft een diversiteit aan achtergronden en maar weinig werknemers hebben een facilitaire achtergrond. Een gevolg hiervan is dat er veel facilitaire kennis ontbreekt binnen de afdeling. Er zijn weinig tot geen facilitaire modellen toegepast binnen de afdeling en er worden nauwelijks vaktermen gebruikt in documenten. Tevens wordt innovatie niet gestimuleerd binnen de afdeling.

- Het afdelingshoofd van de afdeling is afgelopen jaar weggegaan. Als nieuw afdelingshoofd is op dit moment een interimmanager aangenomen. Daarnaast is een van de bureauhoofden ook een interimmanager.

RELATIE MET DE MOEDERORGANISATIE

Binnen de organisatie valt de afdeling Facilitaire Zaken onder de Directie Concernzaken. Onder de Directie Concernzaken vallen ook alle andere ondersteunende diensten. De afdelingshoofden van de ondersteunende diensten vormen samen het managementteam van de Directie Concernzaken. Dit managementteam komt één keer per week bij elkaar om te overleggen. In het najaar gaat de directrice concernzaken met pensioen. Hierbij wordt deze directielaag geschrapt. Haar opvolger zal geen ‘directeur DCZ’ meer zijn, maar ‘concerndirecteur’, dat wil zeggen lid van het DT met onder meer bedrijfsvoering in de portefeuille. Wat dit betekent voor het afdelingshoofd van de afdeling Facilitaire Zaken komt daarna aan de orde. – Provincie Zuid-Holland (18 april, 2017)

DE ACHTERTUIN

Met “de achtertuin” wordt de overheidslaag van de provincie Zuid-Holland aangeduid. In dit onderdeel van het rapport is beschreven welke interne ontwikkelingen er in deze overheidslaag van de provincie Zuid-Holland plaatsvinden en hoe deze interne ontwikkelingen zich verhouden tot de afdeling Facilitaire Zaken. Daarnaast is de belangrijkste klant van de facilitaire organisatie in kaart gebracht, de medewerkers van de provincie Zuid-Holland.

PROVINCIE ZUID-HOLLAND

“De provincie is een overheid, net zoals het Rijk en gemeenten. De provincie zit precies tussen het Rijk en de gemeente in: letterlijk als ‘midden bestuur’. Deze overheden werken samen. De kerntaken van de provincie liggen op het gebied van ruimte, economie, mobiliteit, natuur, water, cultureel erfgoed en bestuur. De provinciebestuur en de ambtelijke ondersteuning werken in de provincie in Den Haag en in de districtskantoren. Op locatie in Zuid-Holland werken medewerkers aan de aanleg of het beheer van wegen en vaarwegen of de bediening van bruggen en sluizen. Aan het hoofd van de organisatie staat de provinciesecretaris, de algemeen directeur. Bij de provincie werken bijna 1.500 medewerkers aan de uitvoering van provinciale taken. Wij stimuleren uitwisseling van personeel tussen medeoverheden, instellingen en bedrijven.” - Afdeling Communicatie provincie Zuid-Holland (juli 2015).

COALITIEAKKOORD/ HOOFDLIJNENAKKOORD 2015-2019

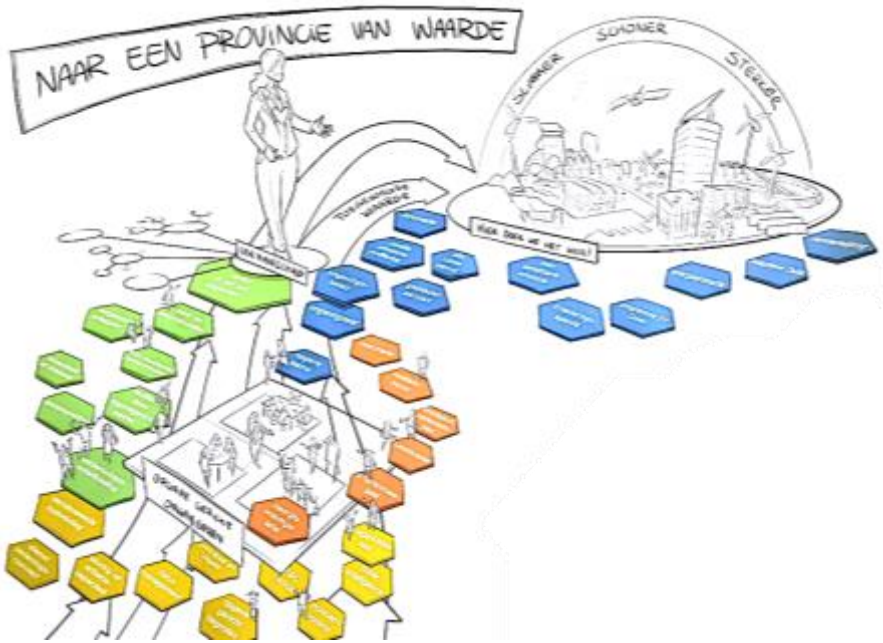
Vanaf 2015 is de provincie Zuid-Holland aan het veranderen. Alle veranderingen zijn gebaseerd op het hoofdlijnenakkoord.
“Een coalitieakkoord is een overeenkomst tussen de fracties van twee of meer politieke partijen in het parlement die een coalitieregering vormen. Het akkoord is het resultaat van de informatiefase van de kabinetsformatie en het regelt de politieke uitgangspunten voor de komende kabinetsperiode.” Encyclo.nl (z.d.). In tweeduizendvijftien hebben de vier grootste partijen binnen de provincie Zuid-Holland een coalitieakkoord opgesteld. Een andere benaming voor het coalitieakkoord is het hoofdlijnenakkoord. Dit hoofdlijnenakkoord heet “Zuid-Holland: slimmer, schoner en sterker”. In dit hoofdlijnenakkoord staat wat de provincie gaat doen op het gebied van infrastructuur, milieu en aantrekkelijkheid. Daarnaast staat ook beschreven wat de provincie bestuurlijk wil gaan veranderen. Bij dit onderdeel staat onder andere dat de provincie zich meer wil richten op het delen van kennis tussen overheden en een minder hiërarchische organisatie wil zijn. Ook wil de provincie snel, flexibel en effectief kunnen inspelen op de omgeving buiten de provincie. Samengevat staan in het hoofdlijnenakkoord dus de hoofdlijnen van de provincie tot tweeduizendnegentien.

PROVINCIE VAN WAARDEN

Provincie van waarden is een uitwerking van het Hoofdlijnenakkoord 2015-2019. Het beschrijft de koers die de organisatie op wil gaan en welke stappen de organisatie gaat ondernemen om deze koers te realiseren. Het bestuur heeft dit plan opgesteld om een richting aan te geven (richten). Het is aan de afdelingen zelf om het plan te vertalen naar de eigen werkzaamheden (inrichten).
Naar aanleiding van het plan is er wel een veranderagenda opgesteld. Deze is geschetst in figuur 1. Voor de invulling van de veranderagenda is er onlangs een veranderstrategie opgesteld. Deze veranderstrategie bestaat uit drie onderdelen:

1. Opgaven
   Bij dit onderdeel staan presteren en leren centraal door middel van opgavengericht werken.
2. Netwerken
   Bij dit onderdeel staan kennis spreiden, ontmoeting, inspiratie, contacten, kansen en agendering centraal.
3. Vakgenootschappen & Expertisecentra
   Bij dit onderdeel staan kennis en kunde centraal

Figuur 1. Veranderagenda Provincie van Waarde



Bron: Poster provincie Zuid-Holland

Het figuur van de veranderstrategie is opgenomen in bijlage II.

De afdeling Facilitaire Zaken sluit nog niet aan bij de interne ontwikkelingen. Om aan te sluiten moet de afdeling meer gaan werken rondom opgaves. Hiervoor moet de hiërarchie binnen de afdeling verdwijnen. Medewerkers moeten meer verantwoording nemen en kijken wie ze bij hun opgave nodig hebben. Een bestuurder van de Gedeputeerde Staten moet voor de opgave net zo benaderbaar zijn als een schoonmaker. Daarnaast moet de afdeling veel meer naar buiten gaan om te netwerken en moet de afdeling veel meer kennis van buiten naar binnen halen. Dit kan bijvoorbeeld door nieuw personeel aan te nemen of het huidige personeel bij te scholen maar er kan ook meer intern en extern kennisuitwisseling plaatsvinden.

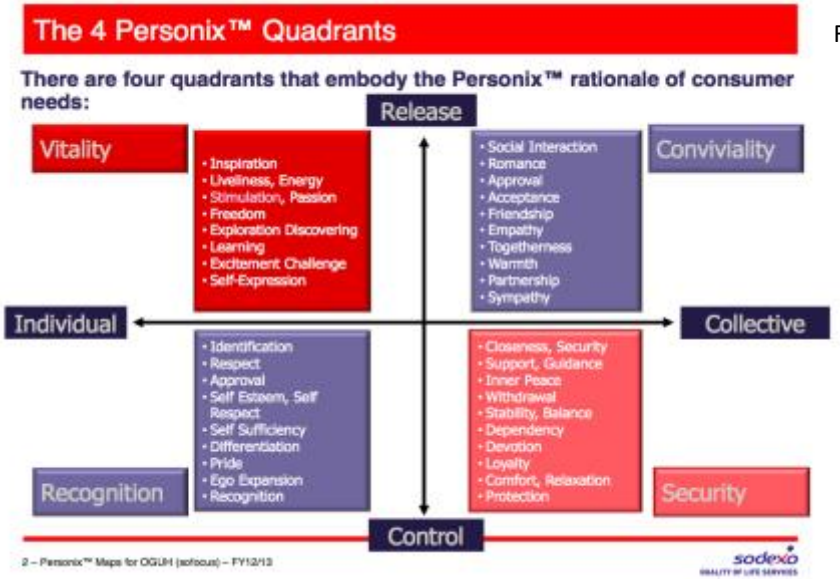
KLANTEN

Uit stap 2: de DNA workshop van de HiP training van Facilicom is gebleken dat de afdeling Facilitaire Zaken van de provincie Zuid-Holland heel veel verschillende klanten heeft (zie bijlage III). De grootste groep klanten, waarmee de afdeling elke dag te maken heeft, zijn de medewerkers van de provincie. Dit zijn in totaal 1450 medewerkers*. Van deze medewerkers zijn er zeshonderdelf vrouwen en achthonderdnegenendertig mannen. De gemiddelde leeftijd

* Totaal aantal medewerkers voltijd, deeltijd, commissieleden, gedeputeerde staten, provinciale staten

van de medewerkers is 49,7 jaar. De gemiddelde arbeidsduur van een medewerker bij de provincie Zuid-Holland is onbekend maar uit de gesprekken met medewerkers kan geconcludeerd worden dat veel medewerkers al heel lang bij de provincie in dienst zijn.

Om de medewerkers van de provincie Zuid-Holland nog beter in kaart te brengen zijn er white paper hours uitgevoerd. De white papers zijn opgenomen in bijlage IV. Alle antwoorden zijn in de vier Personix Quadranten van Sodexo geplaatst (figuur 2 en bijlage V). Er is voor dit model gekozen omdat het model de grote lijnen weergeeft en niet helemaal in detail treedt. Door de beperkte tijd van dit onderzoek konden de klanten niet helemaal tot in detail worden onderzocht maar wel door middel van dit model worden geanalyseerd. Opvallend is dat het kwadrant waar de minste antwoorden in vallen het kwadrant "Veiligheid" is waarbij controle een pijler is en de meeste antwoorden vallen in het kwadrant "Gezelligheid" waarbij vrijheid een pijler is. Bij het FM3-model is namelijk ook een cultuuranalyse voor de gehele organisatie uitgevoerd en hieruit bleek dat er een rollencultuur heerst in de provincie Zuid-Holland. Bij een rollencultuur staat controle juist centraal en is er weinig ruimte voor vrijheid. Medewerkers geven dus aan dat ze het gevoel hebben dat ze ondanks alle regels en procedures toch veel vrijheid hebben. Wat minder opvallend is, is dat er meer antwoorden vallen in het kwadrant "Gezelligheid" dan in de kwadranten "Levendigheid" en "Erkenning". Er zijn dus meer antwoorden gegeven die betrekking hebben op de pijler collectiviteit, dan op de pijler individualiteit. In de rollencultuur zijn rol en status belangrijker dan het individu.



Figuur 2. De vier Personix kwadranten

Bron: Sodexo. PersonixTM Maps for OGUH (sofocus).

De klanten van de afdeling Facilitaire Zaken van de provincie Zuid-Holland zijn nu globaal in kaart gebracht. De afdeling zou uitgebreider onderzoek moeten doen door bijvoorbeeld het opstellen van persona's/klantprofielen om echt een goed beeld te krijgen van hun klanten zodat duidelijk is wat klanten verwachten van de dienstverlening van de afdeling Facilitaire Zaken.

DE BUITENWERELD

In dit onderdeel wordt de wereld buiten de overheidslaag van de provincie Zuid-Holland in kaart gebracht. De belangrijkste ontwikkelingen in de wereld en in de facilitaire branche voor de afdeling Facilitaire Zaken van de provincie Zuid-Holland worden hierin beschreven. Daarnaast komen ook de bezoeken aan de andere provincies aan bod.

DE WERELD

De wereld is continu aan het veranderen maar toch zie je een paar grote bewegingen. Bij de interviews met facilitaire experts zijn er een aantal bewegingen genoemd die invloed hebben op het facilitaire werkveld. Deze bewegingen zijn getoetst aan de literatuur. Hieruit zijn de volgende bewegingen gekomen die het meest relevant zijn voor de provincie Zuid-Holland. Deze relevantie is per trend en ontwikkeling beschreven.

On Demand
Nieuwe technologieën hebben ervoor gezorgd dat alles steeds sneller kan gaan. Men wil niet wachten want wachten kost tijd en tijd kost geld. Men vindt het dus fijn als iets sneller kan. Als het dus mogelijk is om iets sneller te laten gaan dan gaan bedrijven dat ook aanbieden (om meer klanten te krijgen). De verwachtingen van consumenten komen hierdoor hoger te liggen. Concurrerende bedrijven gaan dit overnemen en op den duur gaat het standaard worden. Door deze ontwikkeling is de On Demand economie ontstaan. Het kan snel, dus men wil alles snel en dus willen ze alles op elk moment en overal hebben. Vooral de nieuwe generaties die hiermee zijn opgegroeid willen alles On Demand. Een bekend voorbeeld van een On Demand dienst is Netflix. Dit bedrijf streamt films en series. Met één klik kun je films en series bekijken waar en wanneer je maar wilt. Stop je met kijken, dan wordt onthouden waar je bent gebleven zodat je de volgende keer gelijk verder kunt kijken. Bij de facilitaire branche is een voorbeeld de repro die met karren kantoorartikelen bijvult wordt vervangen door een knop in de FMIS waar medewerkers direct bij Coolblue of Bol.com een bestelling kunnen doen.
Deze ontwikkeling is zeer relevant voor de provincie Zuid-Holland. De nieuwe generaties op de arbeidsmarkt willen alles On Demand. Wil de provincie zich dus voorbereiden op de nieuwe generaties dan zal er meer On Demand moeten plaatsvinden. Als een medewerker nu in agenda's van collega's wil kijken of kijken welke vergaderruimtes vrij zij moet eerst een computer worden opgestart, moet er ingelogd worden en moet de interne omgeving worden geladen. De nieuwe generatie wil met één druk op de knop kunnen zien welke collega waar is en welke ruimtes vrij zijn waar en wanneer zij dat willen.

De deeleconomie
Een ontwikkeling die is ontstaan vanuit de On Demand economie is de deeleconomie. De deeleconomie wordt in het Engels de Sharing Economy genoemd. Als je een product moet aanschaffen duurt dat over het algemeen meestal langer en is het meestal duurder dan dat je een product leent. De deeleconomie uit zich in allerlei vormen. De basis voor deze vormen is een platform die vraag en aanbod samenbrengt. Het voordeel van deze platforms is dat er geen tussenpersoon of instantie is maar een directe verbinding tussen vraag en aanbod. De twee populairste platformen zijn Uber en Airbnb. Uber brengt personen die hun auto aanbieden en personen die een auto nodig hebben bij elkaar. Op het platform Airbnb kan men een woning aanbieden aan personen die zoeken naar een (tijdelijk) onderkomen. Maar er zijn bijvoorbeeld ook platformen waar kennis wordt gedeeld. – Marr, B. (2016). Een trendwatcher zei bij

het onderzoek dat de Sharing Economy anderzijds is ontstaan omdat we het milieu niet verder willen belasten. Men wilt niet steeds nieuwe dingen aanschaffen maar langer dingen gebruiken. We gaan dus ook meer dingen lenen. Dit zie je naar voren komen bij platforms die bijvoorbeeld de vraag en het aanbod van tweedehands kleren bij elkaar brengen. Maar ook op Facebook zie je tegenwoordig veel verkoop, ruil of weggeef ”hoeken” waar men online tweedehands spullen aanbiedt.
Deze ontwikkeling is relevant voor de provincie Zuid-Holland. Enerzijds kan de afdeling Facilitaire Zaken meer doen aan het delen van kennis. Anderzijds schaft de provincie Zuid-Holland veel nieuwe spullen aan maar worden oude spullen vernietigd omdat deze volgens de wet niet mogen doorverkocht omdat er dan één partij voorgetrokken wordt. Maar door middel van deze platforms kan de provincie geen partij voortrekken en zal op basis van bijvoorbeeld loting een partij kunnen worden gekozen. Dit draagt weer bij aan de duurzaamheid van de provincie.

Scheiding werk en privé vervaagd
Doordat de meeste personen tegenwoordig altijd en overal kunnen werken (plaats-en tijdonafhankelijk werken) is de scheiding tussen werk en privé aan het vervagen. Men deelt zelf in wanneer ze werken waardoor ze steeds meer voorzieningen die zij thuis hebben ook op het werk verwachten. Als het kantoor niet aantrekkelijk voor ze is kiezen ze er eerder voor om ergens anders te gaan werken. Niet alleen thuis maar ook bij veel openbare plekken kan nu ook gewerkt worden. Neem bijvoorbeeld openbare workspaces. Steeds meer mensen spreken hier af om te vergaderen in plaats van op kantoor. Deze mensen hebben verschillende redenen maar blijkbaar biedt een workspace dus meer voordelen dan vergaderen op het kantoor.
Deze ontwikkeling is zeer relevant voor de provincie Zuid-Holland. De provincie moet ervoor zorgen dat het kantoor een aantrekkelijke werkplek blijft zodat werknemers naar het kantoor blijven komen om te werken. Maar hoe aantrekkelijk de werkomgeving ook wordt gemaakt, de bezettingsgraad zal waarschijnlijk toch dalen. Naast het provinciehuis heeft de provincie geen andere kantoren. Werknemers zullen daarom op basis van de factor reisafstand er toch eerder voor kiezen om vaker op een locatie in de buurt te werken wanneer dit mogelijk is.

Experience
Vooral bij commerciële bedrijven wordt experience steeds belangrijker. Mensen gaan niet alleen ergens heen om producten te kopen maar ook voor de beleving daaromheen. Een voorbeeld hiervan is Bakkerij van Maanen. Johan van Maanen was een standaard bakker. Totdat hij het aantal klanten zag teruglopen. Hij besloot van zijn zaak meer een beleving te maken. Hij zorgde ervoor dat mensen in zijn zaak konden verbinden en inspireren en niet alleen producten kwamen kopen. Dit deed hij bijvoorbeeld door overdag het brood te bereiden. Hierdoor kunnen de klanten zien hoe hun producten worden gemaakt. – Linkedin. Maanen van J. (z.d.). Apple is ook bezig met een makeover van hun winkels om de beleving te vergroten. Ze gaan nieuwe ruimtes creëren voor vergaderingen en workshops. Het uiteindelijke doel is dat de winkel een ontmoetingsplek wordt. - CBS News (2017)

Deze ontwikkeling is relevant voor de provincie Zuid-Holland. In de toekomst zal er steeds meer werk digitaal worden afgehandeld terwijl de beleving van de klant ook steeds belangrijker wordt. Voor de afdeling Facilitaire Zaken kan dit vertaald worden in Hospitality. De klant moet niet meer worden bediend zodat er wordt voldaan aan zijn verwachtingen maar zijn verwachtingen moeten worden overtroffen. Dan creëer je een beleving voor de klant.

DE FACILITY MANAGEMENT BRANCHE

Uit de interviews met facilitaire experts zijn de genoemde trends en ontwikkelingen in de facility management branche getoetst aan de literatuur. Hieruit zijn de trends en ontwikkelingen geselecteerd die relevant zijn voor de afdeling Facilitaire Zaken van de provincie Zuid-Holland. Deze relevantie is per trend en ontwikkeling beschreven.

Verschuiving naar aanbodgericht
Facility Management is van oorsprong dienstverlenend. De kern van dienstverlening is vragen aan de opdrachtgever/klant wat hij wil en dat gaan regelen. Maar de wereld verandert en de Facility Managementbranche is aan het veranderen. Er is een verschuiving in de branche te zien van vraaggericht naar aanbodgericht. Facilitair gaat niet meer naar de klanten toe om te vragen wat ze willen. Vragen wat de klant wil, een oplossing bedenken/zoeken en die toepassen duurt tegenwoordig te lang. Klanten verwachten dat facilitair al van tevoren een oplossing heeft bedacht om hun (toekomstige) behoefte te vervullen. Zo zijn de klanten op het moment dat ze de behoefte krijgen direct voorzien in deze behoefte en hoeven ze niet te wachten.
De afdeling Facilitaire Zaken is op dit moment nog vraaggericht. Door middel van enquêtes wordt klanten gevraagd wat zij willen en vinden van het aanbod. Om de omslag te kunnen maken naar aanbodgericht zal de afdeling meer in dialoog moeten gaan met de klant en moet de afdeling de klanten beter leren kennen. Dit kan bijvoorbeeld door het maken van persona’s/klantprofielen.

Professionaliseren
Veel facilitaire organisaties moesten door de economische crisis bezuinigen waardoor het sturen op kosten belangrijk was. Nu het weer beter gaat met de economie hebben veel facilitaire organisaties de focus gelegd op het professionaliseren van de facilitaire organisatie en daarbij ook het toekomstbestendig maken van de facilitaire organisatie. De afdeling Facilitaire Zaken is op dit moment ook bezig om de afdeling te professionaliseren. De afdeling zou bij andere facilitaire organisaties die hier ook mee bezig zijn kunnen informeren hoe zij het professionaliseren van hun organisatie aanpakken.

Aantrekkelijk werkgeverschap
Facilitymanagement wordt tegenwoordig steeds meer ingezet als instrument om nieuwe werknemers aan te trekken. Door aantrekkelijke faciliteiten aan te bieden aan werknemers wordt de organisatie aantrekkelijker gemaakt voor potentiele nieuwe werknemers. Een voorbeeld hiervan is het aanbieden van een was service. Werknemers kunnen op het werk hun kleren laten wassen en hoeven dit thuis niet meer te doen. Of het aanbieden van sportfaciliteiten op het werk. Natuurlijk spelen aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden en andere factoren een grote rol maar als de keuze tussen twee organisaties moeilijk is kunnen dit soort faciliteiten de doorslag geven voor potentiele werknemers om te kiezen voor een organisatie die deze faciliteiten wel aan biedt dan een organisatie die deze faciliteiten niet aanbiedt.
De provinciehuis Zuid-Holland is op dit moment geen aantrekkelijke werkgever voor de nieuwe generaties. De provincie heeft wel traineeships maar veel trainees stappen al snel over naar andere organisaties. Wil de provincie Zuid-Holland dus jong talent aantrekken dan zullen ze het werken bij de provincie

Zuid-Holland aantrekkelijker moeten maken. De afdeling Facilitaire Zaken zou hier als strategisch instrument voor kunnen worden ingezet door bijvoorbeeld een hippe cateraar te contracteren.

Nieuwe competenties Facility Manager

Ron Dillen zei in het artikel *Competenties van de facility manager 2.0: high tech* van FMM van 13 februari 2017: "Het vakgebied facility management verandert in rap tempo. Met als gevolg dat aan de facility manager van de toekomst andere eisen worden gesteld dan aan de facility manager tot nu toe. Zonder de juiste (bij)scholing dreigt een gap tussen vraag en aanbod. De facility manager wordt steeds meer een bedrijfseconoom." De facilitaire branche verandert en hiermee ook de competenties van de facility manager. Er wordt nu meer ondernemerschap gevraagd van de facility manager. Hij moet de facilitaire organisatie kunnen besturen en kunnen vermarkten.

Deze ontwikkeling is heel relevant voor de afdeling Facilitaire Zaken van de provincie Zuid-Holland aangezien op dit moment aan het hoofd van de afdeling een interimmanager staat die niet is opgeleid tot facility manager. De afdeling zou dus eerst een vast iemand moeten aannemen die de nieuwe competenties bezit of kan aanleren. Hierdoor zal er aan het hoofd van de afdeling een facility manager staan die klaar is voor de toekomst.

Regieorganisatie

Een trend die al langer speelt is de regieorganisatie. Volgens het marktonderzoek "De Nederlandse Facility Management markt" van Twynstra en Gudde stappen sinds 2012 steeds meer facilitaire organisaties over van een traditionele facilitaire organisatie naar een regieorganisatie. Op dit moment is 57% van de facilitaire organisaties al een regieorganisatie. Naar verwachting zal deze lijn doorzetten naar 2020 waarbij ook steeds meer organisaties de omslag maken naar een demand organisatie. Een trend hierin is dat wel veel organisatie op dit moment meer diensten weer gaan inbesteden. Een (facilitaire) regieorganisatie structureert de klantvraag en het (facilitaire) aanbod op strategisch en tactisch niveau. Kenmerkend voor een regieorganisatie is dat er een strategie is gericht op de klant, uitvoering en regie gescheiden zijn, de kwaliteit van dienstverlening outputgericht is en er sprake kan zijn van (deels)uitbesteden van uitvoerende diensten. - NPQsolutions.nl (z.d.). Vele facilitaire organisaties hebben de voorkeur voor dit model omdat de facilitaire organisatie met dit model goed kan anticiperen op ontwikkelingen bij de klant en veranderingen in de vraag of mogelijkheden voor nieuwe diensten. - Veenstra, J. en Diepen-Knegjens, C. *De Nederlandse facility management markt.* (2017).

De afdeling Facilitaire Zaken van de provincie Zuid-Holland is altijd een traditionele organisatie geweest. De afdeling mist de aansturing op strategisch niveau. Een regie organisatie kan dit probleem oplossen doordat in dit model, zoals de naam al zegt, de regie wordt gevoerd op strategisch niveau. Hierdoor zal er meer nagedacht worden over uitbesteding van diensten en wordt de afdeling flexibeler.

Ketenintegratie/ One FM
Veel regieorganisatie zijn bezig met ketenintegratie, in de facilitaire branche ook wel One FM genoemd. Dit is een optimale invulling van Supply Management, waarbij leveranciers direct betrokken worden bij het realiseren van één gezamenlijk doel. - Arrangegroup (2016). Het is dus eigenlijk het integreren van de leveranciers. Zo kunnen een schoonmaakmedewerker, cateringmedewerker en een hostess allemaal de vergaderzaal checken na een vergadering. Het is handiger als één iemand in de vergaderzaal komt die dit allemaal doet. Een medewerker checkt dan bijvoorbeeld of de vergaderzaal schoon is, haalt het catering afval op en zet alle meubels weer in de oorspronkelijke opstelling. Dit is een voorbeeld van een vergaderzaal maar dit kan op meerdere plaatsen in het gebouw worden toegepast.
Deze trend is relevant voor de afdeling Facilitaire Zaken. De afdeling heeft (nu nog) niet veel diensten uitbesteed maar deze trend kan nu ook al toegepast worden op het eigen personeel. Door personeel meerdere taken te geven kunnen medewerkers flexibeler worden ingezet. Daarnaast is er meer variatie in het werk waardoor het personeel meer uitdaging heeft in het werk.

Interne samenwerking met andere diensten
In deze tijd gaat een facilitaire organisatie het alleen niet meer redden. Veel facilitaire organisaties werken al extern samen met andere bedrijven. Maar nieuw is dat steeds meer facilitaire organisaties ook intern gaan samenwerken met andere ondersteunende diensten zoals ICT en HRM. Soms gaat deze samenwerking al zo ver dat de ondersteunende diensten zijn gebundeld in één afdeling. De ondersteunende diensten bedienen allemaal dezelfde klant. Door samenwerking zullen de diensten elkaar kunnen versterken waardoor de klant beter kan worden bediend.
De afdeling Facilitaire Zaken heeft op dit moment vergaderingen op strategisch niveau met andere ondersteunende diensten. Maar op tactisch en operationeel niveau kan er nog veel meer worden samengewerkt. Zo zou er bijvoorbeeld één contactpunt kunnen worden gecreëerd waar de klant terecht kan in plaats van dat de klant eerst moet kijken onder welke afdeling de dienst valt.

Internet of Things
Een technologische trend die is doorgezet in de Facility Management branche is Internet of Things. Hierbij wordt doormiddel van sensoren data verzameld. Dit kan bijvoorbeeld het meten van de bezettingsgraad in een pand zijn maar het kan ook kleinschaliger zoals het meten van het gebruik van handdoeken in een handdoekautomaat. Dit zijn twee voorbeelden maar er zijn nog veel meer mogelijkheden voor het meten met sensoren. De grootste uitdaging op dit moment is het benutten van al de data die verzameld is met de sensoren. Er kan zoveel data worden verzameld als men wilt maar het gaat er om wat men met die data doet.
Deze trend is op dit moment nog niet zo relevant voor de provincie maar zal in de toekomst waarschijnlijk wel relevant worden. Deze trend is nu nog een stap te ver weg voor de provincie. Hier kan na de doorontwikkeling naar worden gekeken. Wanneer er wordt besloten om met sensoren te gaan werken moet de afdeling duidelijk kunnen maken aan de directie wat er gedaan kan worden met de data die wordt verzameld. De kosten om deze trend te implementeren zijn namelijk hoog dus de directie moet wel worden overtuigd om het nut ervan in te zien.

ANDERE PROVINCIES

Voor het onderzoek heeft er een bezoek plaatsgevonden bij de provinciehuizen van de twee aangrenzende provincies Noord-Holland en Utrecht. Hierbij is ook alleen onderzoek gedaan naar de overheidslaag van deze provincies.

Wat opviel bij de bezoeken is dat de provincie Utrecht net zoals de Provincie Zuid-Holland ook bezig is met een doorontwikkeling van de facilitaire organisatie. Zij vragen zich ook af hoe ze de doorontwikkelingen moeten gaan vormgeven. Terwijl deze provincies met dit probleem worstelen heeft in de provincie Noord-Holland al een doorontwikkeling van de facilitaire organisatie plaatsgevonden. Hier heeft de facilitaire organisatie een doorontwikkeling gemaakt naar een regieorganisatie.

Daarnaast viel het op dat de provincie Noord-Holland heel veel doet aan innovatie. Zo zijn ze bezig met het opzetten van een projecthotel in hun pand. Het projecthotel moet een omgeving worden waarbij interne medewerkers en externen samenkomen. Hierdoor kan kennis worden gedeeld. In het projecthotel willen ze ook startups vestigen zodat ze dicht op nieuwe innovaties zitten.

Uit eigen initiatief is er tussen de managers onderhoud en beheer van alle provincies een samenwerking. Zij organiseren regelmatig bijeenkomsten om te kijken hoe anderen met vraagstukken omgaan en of vraagstukken gezamenlijk kunnen worden aangepakt. De provincie Zuid-Holland is (om een onbekende reden) nooit aanwezig bij deze bijeenkomsten.

De afdeling Facilitaire Zaken van de provincie Zuid-Holland moet dus meer gaan kijken waar andere provincies zich mee bezig houden. Hierdoor kan kennis worden gedeeld en kan er op sommige gebieden meer worden samengewerkt.

EN NU….?

CONCLUSIE

Uit het onderzoek is de volgende definitie geformuleerd voor een toekomstbestendige facilitaire organisatie: “Een toekomstbestendige facilitaire organisatie is zich er continue van bewust hoe de wereld om de facilitaire organisatie heen veranderd en is continue in staat om mee te kunnen veranderen”. Verder zijn er een paar aspecten waardoor deze definitie kan worden toegepast. Een facilitaire organisatie moet:

- Flexibel zijn
- Een goede aansluiting hebben met de moederorganisatie
- Weten wie haar klanten zijn
- Trends en ontwikkelingen volgen

Hoe kan de afdeling Facilitaire Zaken van de provincie Zuid-Holland zich ontwikkelen tot een toekomstbestendige facilitaire organisatie?

Flexibel zijn

Om toekomstbestendig te worden moet de afdeling flexibel zijn. De afdeling Facilitaire Zaken is dit nu nog niet omdat de afdeling een rollencultuur heeft. De medewerkers streven naar een zo groot mogelijke zekerheid en stabiliteit en zijn dus niet flexibel. De afdeling moet flexibel zijn om continu mee te kunnen veranderen met de omgeving. Om de afdeling flexibel te maken moet er een cultuurverandering plaatsvinden. Een cultuurverandering duurt lang en er zullen verschillende stappen moeten worden ondernomen om dit te bereiken. Een eerste stap zou kunnen zijn om medewerkers mee te nemen buiten de organisatie. Door naar buiten te gaan zullen medewerkers ook andere omgevingen zien en zal de urgentie dat de afdeling Facilitaire Zaken van de provincie Zuid-Holland toekomstbestendig moet worden duidelijker worden. Hierdoor komt er meer besef bij het personeel en zal er meer draagvlak zijn om te veranderen.

Door het veranderen van de cultuur zal ook innovatie meer kunnen worden gestimuleerd. Medewerkers die zelf meedraaien met de dagelijkse werkzaamheden hebben meestal de beste ideeën om de dienstverlening te verbeteren maar op dit moment worden ideeën niet doorgezet naar initiatieven omdat hier meestal niks mee wordt gedaan of een initiatief strand door alle procedures en hiërarchische niveaus die moeten worden doorlopen. Innovatie stimuleren kan door de barrière van hiërarchie en procedures weg te nemen. Op lange termijn vraagt dit dus om een cultuurverandering. Een tijdelijke oplossing is bijvoorbeeld een wedstrijd organiseren waarbij het beste initiatief wordt uitgevoerd.

Daarnaast is de organisatievorm van de organisatie traditioneel. Door te kijken naar andere organisatievormen waarbij er sprake is van facilitaire regie kan de afdeling makkelijker veranderen. Ook kan de afdeling flexibeler worden ingericht. Het flexibel inrichten van een afdeling kan bijvoorbeeld door flexibel te zijn met personeel. Hierbij kan één persoon meerdere vaardigheden aanleren zodat deze meerdere functies kan uitvoeren. Ook kan er ook meer gebruik worden gemaakt van het inhuren van externe facilitaire medewerkers wanneer deze nodig mocht zijn, dus met flexibele arbeidscontracten. Dit kan bijvoorbeeld zijn voor projecten of als tijdelijke aanvulling voor het dagelijkse werk.

Aansluiten bij de moederorganisatie
Om toekomstbestendig te worden kan de afdeling Facilitaire Zaken meer aansluiten bij de moederorganisatie. Zo kan de afdeling waarde toevoegen aan de moederorganisatie. Op dit moment sluit de afdeling niet aan bij de moederorganisatie omdat de afdeling geen strategie heeft. Belangrijk bij het opstellen van een strategie is dat de strategie afgeleid moet zijn van de strategie van de moederorganisatie. Ook moet duidelijk zijn wat de moederorganisatie van de afdeling verwacht ten aanzien van de dienstverlening. Door het opstellen van een strategie zal de samenwerking en communicatie binnen de afdeling ook verbeteren. Op dit moment doet iedereen zijn eigen ding in de organisatie Door een betere samenwerking en communicatie kan de afdeling betere resultaten bereiken en meer waarde toevoegen aan de moederorganisatie. De samenwerking en communicatie kunnen worden verbeterd door de hiërarchie binnen de afdeling weg te halen. Hierdoor zullen personen van verschillende niveaus elkaar eerder benaderen. Daarnaast kan de communicatie worden verbeterd door bijvoorbeeld een groep te maken op intranet waar informatie binnen de afdeling wordt gedeeld.
De afdeling kan ook meer communiceren naar de moederorganisatie om meer aansluiting te vinden. De afdeling kan de klanten bijvoorbeeld beter informeren over de werkzaamheden en activiteiten die de afdeling uitvoert en over de prestaties van de afdeling. Vooral het tonen van prestaties gebeurd nu nog nauwelijks terwijl hierdoor de waardering vanuit de moederorganisatie voor de afdeling zal worden vergroot.
Daarnaast kan de organisatie aansluiten bij de moederorganisatie door vooraf te weten welke ontwikkelingen er gaan komen in de moederorganisatie zodat de afdeling al van tevoren mee kan gaan met deze ontwikkelen. Zo loopt de afdeling niet achter op de organisatie en blijft de afdeling relevant. Op dit moment loopt de afdeling achter bij de andere afdelingen binnen de provincie. De provincie Zuid-Holland wil meer werken in opgaves, meer netwerken en meer kennis verkrijgen. Dit gebeurt nu nog niet bij de afdeling. Om te gaan werken rondom opgaves moet de hiërarchie binnen de afdeling verdwijnen. Medewerkers moeten meer verantwoording nemen en kijken wie ze bij hun opgave nodig hebben. Een bestuurder van de Gedeputeerde Staten moet voor een opgave net zo benaderbaar zijn als een schoonmaker. Het meer netwerken en kennis verkrijgen kwamen ook uit het onderzoek en worden verder toegelicht bij het kopje Trends en Ontwikkelingen. Naast zelf meegaan met de interne ontwikkelingen moet de afdeling de klanten in deze ontwikkelingen faciliteren. Voor het opgavegericht werken kunnen er bijvoorbeeld meer fysieke en online vergaderruimtes worden gecreëerd. Voor het netwerken en delen van kennis kunnen er bijvoorbeeld online social media platforms worden gecreëerd.

De klant leren kennen
De afdeling Facilitaire Zaken kan ook toekomstbestendig worden door zijn klanten beter te leren kennen. Op dit moment heeft de afdeling geen beeld van wie hun huidige en toekomstige klanten zijn. Dit was voorheen ook niet nodig omdat de afdeling vraag gestuurd is. De afdeling is nu nog vraaggericht maar door het leren kennen van klanten zal de omslag worden gemaakt naar aanbodgericht. Zo kunnen de toekomstige behoeften van de klanten al van tevoren worden voorspeld en kan de facilitaire dienstverlening hierop worden afgestemd. De klanten zullen hiermee verrast worden waardoor de klanttevredenheid zal stijgen. Hierbij moet niet alleen gekeken worden naar de huidige klanten maar ook naar de klanten van de toekomst. Medewerkers moeten ook onderzoeken wie hun klanten zijn over een aantal jaar en wat voor klanten de organisatie wil aantrekken zodat zij hier facilitair op kunnen inspelen. Zo kan het facilitaire aanbod aantrekkelijker worden gemaakt waardoor nieuwe potentiele werknemers aangetrokken kunnen worden. De nieuwe generatie wil bijvoorbeeld alles On Demand. Op dit moment heeft de afdeling nog niet veel te maken met deze nieuwe generatie maar misschien in de toekomst wel

waardoor het aanbod dus meer On Demand moet zijn om aan te sluiten op deze klant. Daarnaast moet erop worden gelet dat er naast de medewerkers meer personen klant zijn bij de afdeling die weer andere behoeften hebben. Voor externe gasten zal bijvoorbeeld de experience belangrijker zij. Om de klanten beter te leren kennen moet de klant niet alleen gezien worden als werknemer. De klant is naast werknemer namelijk ook burger, consument, sporter etc. Er moet dus naar de persoon gekeken worden, naar de klant als mens in het dagelijks leven. De medewerkers moeten de dialoog aan gaan met klanten. Dit vraagt om een proactieve houding van de medewerkers. Aan de hand hiervan kunnen er bijvoorbeeld klantprofielen worden opgesteld. Om deze klantprofielen op te stellen kan het beste worden samengewerkt met andere concerndiensten binnen de organisatie zoals HRM en ICT omdat deze diensten dezelfde klanten faciliteren als de afdeling Facilitaire Zaken.

Trends en ontwikkelingen
De afdeling Facilitaire Zaken kan toekomstbestendig worden door trends en ontwikkelingen te volgen. Op dit moment volgen de medewerkers geen trends en ontwikkelingen buiten de organisatie waardoor ze niet weten wat er allemaal mogelijk is op facilitair gebied. Hierdoor kunnen ze deze mogelijkheden ook niet doorvoeren in de afdeling. Door trends en ontwikkelingen te volgen wordt nieuwe kennis naar binnen gehaald. Hierdoor weten de medewerkers van de afdeling wat er allemaal mogelijk is en kan de afdeling als professional op strategisch niveau de moederorganisatie adviseren over welke dienstverlening het beste past binnen de organisatie. Dit kunnen ze vervolgens toepassen in de eigen organisatie. Hierdoor zal de afdeling de moederorganisatie kunnen versterken in haar werkzaamheden. Het binnen halen van kennis kan bijvoorbeeld door het lezen van vakbladen of facilitair nieuws maar ook door nieuw personeel aan te nemen of het huidige personeel bij te scholen. Maar de afdeling moet niet alleen binnen de afdeling blijven maar vooral naar buiten gaan om kennis te halen. Door te netwerken met vakgenoten en andere professionals kan er informatie worden uitgewisseld waardoor nieuwe kennis kan op worden gedaan. Het netwerken kan door het bezoeken van beurzen en andere evenementen maar ook door het bezoeken van andere facilitaire bedrijven of bedrijven buiten de branche. Tevens kan de afdeling nieuwe samenwerkingen creëren met bedrijven en andere provincies of kennis delen op interne of externe platforms. Door een netwerk op te bouwen kunnen contacten linkingpins gaan vormen tussen de afdeling en de beschikbare informatie.

AANBEVELINGEN

Naar aanleiding van de conclusie van het onderzoek worden er een aantal aanbevelingen gegeven voor de afdeling Facilitaire Zaken.

1. **Bezoeken aan vooruitstrevende bedrijven organiseren**
   Het managementteam organiseert één keer per kwartaal een bezoek aan een vooruitstrevend bedrijf. Dit kunnen bedrijven zijn uit verschillende sectoren. Er kunnen bijvoorbeeld bedrijven worden bezocht die vooruitstrevend zijn in duurzaamheid of inkoop.
   Het managementteam gaat mee met deze bezoeken. Het managementteam selecteert medewerkers waarvoor het bezoek relevant is. Alle medewerkers mogen aan de bezoeken deelnemen maar de geselecteerde medewerkers hebben voorrang. Een voorbeeld van een vooruitstrevend bedrijf is Deloitte in hun gebouw The Edge.

2. **Facilitaire beurzen en bijeenkomsten promoten binnen de afdeling**
   Het managementteam moet in de gaten gaan houden welke beurzen en bijeenkomsten er de komende tijd plaatsvinden. Deze gaan zij promoten binnen de afdeling door berichten te plaatsen in de groep van de afdeling op het intranet en door posters op de prikborden/magneetborden in de woonkamers hangen. Medewerkers zijn verplicht om minimaal één keer per jaar een evenement te bezoeken dat affiniteit heeft met het facilitaire werkveld. Een voorbeeld van een beurs is de Vakbeurs facilitair en gebouwbeheer die 24,25 en 26 januari 2018 plaats vindt.

3. **Stel een strategie op**
   Het afdelingshoofd moet samen met het managementteam een nieuwe strategie opstellen. Hierbij wordt geadviseerd om de stappen aan te houden uit het boek “De besturing van facilitaire organisaties” van de Jong, B. Deze strategie moet binnen twee maanden klaar zijn.

4. **Innovatiewedstrijd organiseren**
   Het managementteam organiseert een innovatiewedstrijd voor al het personeel van de afdeling Facilitaire Zaken. Het personeel krijgt een maand de tijd om een innoverend idee voor de afdeling te bedenken en op te sturen. De uitslag wordt na maximaal twee weken bekend gemaakt (dit kan ook eerder maar dit is afhankelijk van het aantal inzendingen). Het winnende idee wordt binnen een half jaar daadwerkelijk uitgevoerd en de medewerker krijgt een eervolle vermelding op het intranet en een presentje.

5. **Onderzoek doen naar de beste inrichting**
   Om te onderzoeken welke organisatievormen er zijn, welke het beste bij de organisatie past en hoe deze kan worden toegepast wordt geadviseerd om een onderzoeker in te schakelen. Dit onderzoek kan prima worden uitgevoerd door studenten in het kader van een project. Zo is er een win-win situatie voor beide partijen. Het afdelingshoofd zou hiervoor een opdracht moeten uitzetten bij een opleiding Facility Management.

6. **Intranetgroep aanmaken**
   Een communicatiemedewerker moet een groep aanmaken op intranet voor de afdeling Facilitaire Zaken. In deze groep kan nieuws worden uitgewisseld zoals artikelen van websites, evenementen of interne mededelingen. Elke medewerker kan iets plaatsen in de groep maar het managementteam is verantwoordelijk voor het beheren van de groep.

7. **Contact zoeken met andere provincies**
   Het afdelingshoofd gaat contact zoeken met de hoofden van facilitaire afdelingen van andere provincies. Deze gaan samen een groep vormen. Deze groep komt één keer per half jaar samen op een centrale locatie in het land. Daarnaast houdt de groep contact via een sociaal platform waarbij informatie en kennis gedeeld kan worden. Er moet één beheerder van de groep worden aangesteld om de groep te onderhouden.

8. **Klantprofielen opstellen**
   Binnen de afdeling Facilitaire Zaken wordt er een projectgroep opgericht met het huidige personeel die onderzoek gaat doen naar de huidige en

toekomstige klanten van de afdeling. In deze projectgroep zitten ook een medewerker van de afdeling Personeel en Organisatie. Deze projectgroep gaat in dialoog met de klanten. Aan de hand hiervan worden klantprofielen/persona's opgesteld. Deze projectgroep wordt opgericht door het managementteam. In het vervolg gaan de leden van het managementteam in een half jaar alle woonkamers van de afdelingen af om de dialoog met de klanten aan te gaan over de dienstverlening. Dit is ongeveer één woonkamer per week. Via het intranet wordt aan de afdelingen gecommuniceerd wanneer deze momenten plaats vinden.

9. **Bijscholing**
   Om de kennis binnen de afdeling te vergroten moet de afdeling Facilitaire Zaken een informatiemiddag organiseren. Dit kan het beste in de vorm van een evenement waar presentaties worden gehouden door personen uit het werkveld, tussen de presentaties door workshops en demonstraties worden gegeven en het personeel met een hapje en een drankje hun netwerk kan uitbreiden. Dit evenement wordt één keer per jaar georganiseerd. Medewerkers kunnen zich voor de workshops inschrijven. Het managementteam moet het evenement organiseren en promoten binnen de afdeling. Het promoten kan door middel van posters, berichten op het intranet en door het aan te halen in overleggen.

10. **(Online) facilitair nieuws lezen**
    De afdeling moet een jaar abonnement nemen op facilitaire vakbladen. Voorbeelden van facilitaire vakbladen zijn Facto of FMM. Het abonnement is een pilot. In het jaar moet de effectiviteit van de vakbladen worden bekeken. Naar aanleiding hiervan kan worden besloten of de abonnementen worden verlengd. De vakbladen moeten op een prominente plek (bijvoorbeeld de woonkamer) binnen de afdeling worden neergezet zodat deze goed zichtbaar zijn. Het afdelingshoofd gaat deze actie uitvoeren. Daarnaast moet de afdeling online facilitair nieuws volgen en verspreiden door te abonneren op nieuwsbrieven en facilitair nieuws websites in de gaten te houden. Interessant nieuws kan gedeeld worden in de facilitaire groep op het intranet of gedeeld worden via de mail. Hier is het managementteam verantwoordelijk voor.

11. **Socialmedia gebruiken voor netwerk**
    Om te zorgen dat het contact met de buitenwereld behouden blijft moet het personeel van de afdeling Facilitaire Zaken een LinkedIn profiel aanmaken. Nieuwe connecties kunnen hier worden toegevoegd aan het netwerk van de medewerker. De medewerker kan nu volgen wat de personen in zijn netwerk posten. Het afdelingshoofd moet ervoor zorgen dat deze actie wordt uitgevoerd.

12. **Facility Manager aannemen**
    Er wordt geadviseerd om een facility manager aan te nemen. Aan het hoofd van de afdeling staat op dit moment een tijdelijke interimmanager. Deze heeft wel wat verstand van het facilitaire werkveld maar is geen expert en zal ook weer weggaan. Het managementteam moet de directie de taak geven om een facility manager te zoeken als nieuw afdelingshoofd die voldoet aan de nieuwe competenties. Deze facility manager wordt door de interimmanager ingewerkt.

IMPLEMENTATIEVOORSTEL

In onderstaande tabel is een overzicht weergegeven wie welke acties wanneer moet uitvoeren om de aanbevelingen te implementeren. Een concrete planning voor het komende half jaar is opgenomen in bijlage VI. Ook zijn de financiële, organisatorische en personele gevolgen beschreven. Daarnaast is het draagvlak voor de veranderingen en de borging van de toekomstbestendigheid van de afdeling Facilitaire Zaken in meegenomen.

Wat	Wie	Wanneer
Facilitaire beurzen en bijeenkomsten promoten	Managementteam	Direct.
Bezoeken aan vooruitstrevende bedrijven organiseren	Managementteam	Een per kwartaal
Strategie opstellen	Afdelingshoofd + managementteam + directie	Direct. Eind augustus af.
Innovatiewedstrijd organiseren	Managementteam	2 oktober 2017
Onderzoek naar inrichting	Afdelingshoofd	Direct. Eind december af.
Intranetgroep aanmaken en beheren	Medewerker communicatie + managementteam	Direct
Contact zoeken met andere provincies	Afdelingshoofd	Direct. Een keer per half jaar bijeenkomst
Klantprofielen opstellen	Projectgroep en managementteam	Direct. Per week een woonkamer bezoeken
Bijscholing	Managementteam	Een keer per jaar.
(Online) facilitair nieuws verspreiden	Afdelingshoofd en managementteam	Direct.
Socialmedia gebruiken voor netwerk	Afdelingshoofd	Direct.
Facility Manager aannemen	Directie	Na einde dienstverband afdelingshoofd

Gevolgen

Financiele gevolgen

Actie	Kosten (in euro's)
Studenten onderzoek laten doen	1216 eenmalig
Posters printen	0
Reiskosten beurzen en evenementen	8377,50 per jaar
Reiskosten bezoek bedrijven	893,60 per jaar
Presentje innovatiewedstrijd	40 eenmalig
Evenement bijscholing	Nader te bepalen
Abonnementen vakbladen	224 per jaar
Totaal	**10.751,10 per jaar**

De uitwerking van de berekeningen die zijn gemaakt om de financiële gevolgen in kaart te brengen is te vinden in bijlage VI.

Organisatorische gevolgen
Door het opstellen van een strategie zal er organisatorisch veel veranderen. De afdeling krijgt door het opstellen van een strategie een doel waardoor de werkzaamheden zullen veranderen om dit doel te kunnen bereiken. Dit heeft weer gevolgen voor de inrichting van de organisatie. Wat voor gevolgen dit heeft en hoe de inrichting moet worden vormgegeven komt uit de resultaten van het onderzoek naar de inrichting dat door studenten wordt uitgevoerd. De organisatorische gevolgen zullen dus groot zijn maar op dit moment kunnen deze gevolgen nog niet concreet worden beschreven.

In de organisatie wordt een hele ander mindset gecreëerd. De cultuur binnen de afdeling veranderd. Er zal meer worden gecommuniceerd en daardoor zal de samenwerking binnen de afdeling ook toenemen. Daarnaast zal de gehele afdeling pro-actiever moeten zijn. Op lange termijn zal het flexibel maken van de afdeling grote organisatorische gevolgen hebben. Maar deze kunnen op dit moment nog niet inzichtelijk worden gemaakt.

Personele gevolgen
Het afdelingshoofd en het managementteam krijgen er meer taken bij om de acties uit te voeren. De taken zijn terug te vinden in bijlage VI.

Daarnaast zal door de bezoeken aan bedrijven en evenementen en door de bijscholing de deskundigheid van het personeel van de afdeling op het gebied van facilitymanagement worden vergroot. Een gevolg hiervan zal zijn dat het personeel meer gaat nadenken en tot nieuwe inzichten en ideeën zal komen om de dienstverlening of de eigen werkzaamheden te verbeteren.

Juridische gevolgen
Voor de implementatie zijn er geen juridische gevolgen.

Optie: Accountmanager
Bij de implementatie is er een beroep gedaan op het afdelingshoofd, het managementteam en een projectgroep. Indien de aangewezen personen niet in staat zijn om de acties te kunnen uitvoeren kan er besloten worden om een accountmanager aan te nemen om deze acties uit te voeren.
De financiële, organisatorische en personele gevolgen hiervan zijn beschreven in de gehele uitwerking van het implementatievoorstel in bijlage VI.

Draagvlak
Op dit moment is er nog geen veranderbereidheid om toekomstbestendig te worden. Binnen de afdeling heerst een rollencultuur die streeft naar zekerheid en stabiliteit. Om de verandering te kunnen starten moet eerst een urgentiebesef worden gecreëerd bij alle betrokkenen. Dit is ook de eerste stap in het verandermodel van Kotter (1995). Om de urgentie duidelijk te maken kan het personeel dit onderzoekrapport doorlezen maar een effectievere methode,

die ook is benoemd in de conclusie, is om buiten de organisatie te laten kijken om zo met eigen ogen te zien hoe andere facilitaire organisaties het doen. Dit zal beter werken dan tekstueel urgentiebesef proberen te creëren. - Akker van den, T. (2012). Verandermanagement; basisprincipes en praktijk.

Borging

Voor de borging kan de PDCA-cirkel van Deming worden gebruikt (figuur 3). Deze cirkel bestaat uit de vier onderdelen: Plan, Do, Check, Act. Bij het onderdeel Plan worden plannen gemaakt. Bij het onderdeel Do worden deze plannen uitgevoerd. Bij het onderdeel Check wordt gereflecteerd op de uitvoering en bij het onderdeel Act worden de plannen zo nodig bijgesteld. - pdcacyclus.nl (z.d.).

Figuur 3. PDCA cirkel van Deming

Bron: pdcacyclus.nl (z.d.).

De facilitaire experts uit het onderzoek hebben geadviseerd om te gaan experimenteren omdat het te lang duurt voordat men een plan heeft opgesteld. Vertaald naar de PDCA-cirkel wordt hierbij dus eigenlijk de stap 'Plan' overgeslagen. Dit is voor de afdeling Facilitaire Zaken lastig omdat er nu nog veel procedures zijn die eerst moeten worden doorlopen voordat een plan kan worden uitgevoerd. De afdeling moet dus óf de stoute schoenen aantrekken en gelijk beginnen bij de stap 'Do' óf ervoor zorgen dat de stap 'Plan' zo snel mogelijk kan worden doorlopen. Bij kleine veranderingen die geen grote gevolgen hebben voor de organisatie zoals het verplaatsen van een tafel kan de eerste optie worden uitgevoerd. Voor veranderingen met grotere gevolgen moet de stap 'Plan' wel worden doorlopen om risico's te voorkomen.

ONDERZOEKSVERANTWOORDING

In dit hoofdstuk worden de methoden die bij het onderzoek zijn toegepast uiteengezet.

Probleemanalyse
De facilitaire afdeling van de provincie Zuid-Holland zit op dit moment met de vraag of ze klaar zijn voor de toekomst. Er heerst nu een gevoel dat de afdeling achterloopt vergeleken met andere facilitaire organisaties. Hiervoor is op dit moment een doorontwikkeling in gang gezet, maar de facilitaire afdeling mist hierbij de kennis om ook de doorkijk naar de toekomst te kunnen maken. Dit is belangrijk zodat hier al op ingespeeld kan worden tijdens de doorontwikkeling.

Doelstelling
Het doel van dit onderzoek is om binnen vier maanden een adviesrapport op te leveren met een advies over hoe de facilitaire afdeling van de provincie Zuid-Holland zich kan ontwikkelen tot een toekomstbestendige facilitaire organisatie zodat er een stip ontstaat op de horizon waar de facilitaire afdeling de komende jaren naar toe kan bewegen.

Onderzoeksvraag
Hoe kan de afdeling Facilitaire Zaken van de provincie Zuid-Holland zich ontwikkelen tot een toekomstbestendige facilitaire organisatie?

Operationalisatie:

Provincie Zuid-Holland	Hiermee wordt de overheidslaag van de provincie Zuid-Holland bedoeld
Ontwikkelen	Hierbij wordt de definitie volgens quizlet.com (z.d.) aangehouden: "*In een bepaalde richting groeien*".
Toekomstbestendige facilitaire organisatie	Dit begrip is het onderzoek uiteengezet.

Deelvragen
1. Wanneer is een facilitaire organisatie toekomstbestendig?
2. Wat zijn de knelpunten en succesfactoren in de huidige facilitaire organisatie waardoor de organisatie op dit moment niet toekomstbestendig is?
3. Welke facilitaire trends en ontwikkelingen hebben invloed op de toekomstbestendigheid?
4. Wie zijn de klanten van de afdeling Facilitaire Zaken en wat zijn hun kenmerken?
5. Wat zijn de effecten van de interne toekomstige ontwikkelingen op de toekomstbestendigheid?
6. Op welke wijze kan toekomstbestendigheid worden geborgen?

Dataverzamelingsmethoden
Bij de dataverzamelingsmethoden wordt onderscheid gemaakt tussen deskresearch en fieldresearch. Bij deskresearch wordt er onderzoek gedaan naar bestaande gegevens zoals literatuur en artikelen. Bij fieldresearch wordt nieuwe informatie verzameld door middel van contact met respondenten.

Deskresearch
Alle bronnen die zijn geraadpleegd zijn opgenomen in de literatuurlijst aan het einde van het rapport.

- Boeken
  Voor het in kaart brengen van de afdeling Facilitaire Zaken zijn er verschillende theorie boeken geraadpleegd. Naast theorieboeken is er ook een boek over een marktonderzoek gebruikt om trends en ontwikkelingen die uit de kwalitatieve data kwamen te toetsen.
- Internet
  Tijdens het onderzoek zijn er verschillende artikelen en websites gebruikt om de gevonden resultaten theoretisch te onderbouwen. Bij de artikelen is gekeken naar relevantie, publicatiedatum en auteur.
- Bedrijfsdocumenten
  Op het intranet van de provincie Zuid-Holland zijn documenten geraadpleegd voor informatie over de organisatie.

Fieldresearch
Bij de fieldresearch zijn er verschillende methoden gebruikt om de deelvragen te beantwoorden:

- Observaties
  Bij het onderzoek is er gebruik gemaakt van passieve observaties. Hierbij worden observaties niet vooraf gepland maar wordt gedurende de participatie in de organisatie relevante data genoteerd. Er is gekozen om passief te observeren zodat de observaties niet afhankelijk zijn van momentopnamen. De observatiemethode is toegepast om de knelpunten en succesfactoren in de huidige facilitaire organisatie te onderzoeken. Dit is onderzocht door bij de afdeling facilitaire zaken op verschillende plekken plaats te nemen. Daarnaast is de methode toegepast om de klanten van de afdeling facilitaire zaken te onderzoeken. Dit is gedaan door gedurende twee weken elke dag op een andere afdeling plaats te nemen.
- Interviews
  Tijdens het onderzoek zijn er interviews afgenomen. De interviews zijn semigestructureerd. Voorafgaand aan de interviews zijn er hoofdvragen opgesteld en tijdens de interviews zijn er naast de hoofdvragen aanvullende vragen gesteld, afhankelijk van de antwoorden van de respondenten. De keuze om de interviews semigestructureerd uit te voeren is gemaakt op basis van de geringe voorkennis over bepaalde onderwerpen. Door de hoofdvragen blijven de antwoorden bij de onderwerpen maar is er veel ruimte voor nieuwe inzichten. De interviews zijn 1-op-1 met de respondenten afgenomen. De vragen die tijdens de interviews zijn gesteld zijn opgenomen in bijlage VII.
- White paper hours
  Bij deze methode wordt er binnen een uur informatie verzameld op een vel wit papier. Dit vindt plaats tijdens de lunchpauze waarbij er een plek wordt ingenomen in het restaurant. Dit is een aantal keer herhaald met steeds een nieuw vel papier. Uiteindelijk zijn de verzamelde vellen papier samengevoegd tot èèn resultaat. Door deze methode zijn de klanten van de afdeling facilitaire zaken onderzocht. Er is voor deze methode gekozen omdat medewerkers zo niet tijdens hun werkzaamheden worden gestoord en zo een hogere respons ontstaat.
- Walk en talk
  Om informatie te verzamelen over andere facilitaire bedrijven en facilitaire afdelingen van andere provincies hebben er externe bezoeken plaatsgevonden. Bij sommige van deze bezoeken is er een rondleiding geweest door de externe organisatie. Door de rondleidingen kwamen er weer

nieuwe vragen naar boven die tijdens de interviews niet aan bod waren gekomen. Deze zijn tijdens de rondleiding gesteld waardoor er meer informatie is verzameld over de externe organisaties.

- Kaartenuitleg "Naar een Provincie van Waarde"
  Om de organisatiekoers in kaart te brengen zijn er eenenvijftig kaarten gemaakt die schematisch de organisatiekoers van de provincie Zuid-Holland in beeld brengen. Aan de hand van deze kaarten is een uitleg gegeven over de organisatiekoers en welke interne ontwikkelingen daarmee samenhangen. Doormiddel van deze methode zijn de ontwikkelingen binnen de provincie Zuid-Holland in kaart gebracht.
- Participatie
  Tijdens de periode van het onderzoek is er deelgenomen aan verschillende managementsessies, managementoverleggen en hospitality trainingen. Hierdoor zijn de knelpunten en succesfactoren in de huidige facilitaire organisatie en interne toekomstige ontwikkelingen onderzocht.

Respondenten
De respondenten zijn geselecteerd op basis van kennis. Bij de externe respondenten is vooral gekeken naar kennis over Facility Management en de toekomst hiervan. De interne respondenten zijn geselecteerd op basis van op welk niveau zij zitten in de organisatie zodat er informatie van alles niveaus kon worden verzameld. Dit zijn coördinatoren, bureauhoofden, het afdelingshoofd en de directrice. De respondentenlijst is op aanvraag beschikbaar.

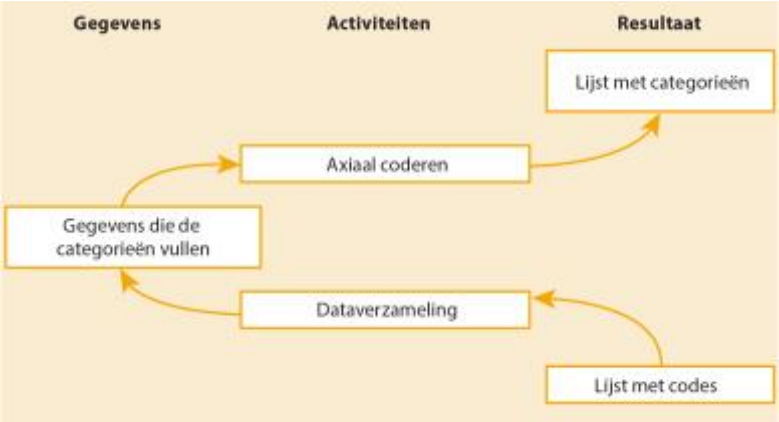
Data-analyse
Om alle data die verzameld is uit de fieldresearch te analyseren is er gebruik gemaakt van de methode coderen uit het boek *Analyseren in kwalitatief onderzoek* van Boeije, H. Eerst is er open gecodeerd. Open coderen houdt in: "De onderzoekers lezen zorgvuldig alle gegevens die tot dan toe zijn verzameld en delen deze in fragmenten in. Ze vergelijken de relevante fragmenten met elkaar en labelen ze. Open coderen vindt voornamelijk plaats aan het begin van het onderzoek en start zodra de eerste data zijn verzameld. De onderzoekers selecteren nauwelijks op relevantie van het onderzoeksmateriaal, want op dit moment exploreren zij het veld en weten zij nog niet precies wat zij gaan tegenkomen en wat belangrijk zal blijken te zijn." – Boeije, H. *Analyseren in kwalitatief onderzoek.* (2014). Een schematische weergave hiervan is te vinden in figuur 4.

Hierna is er Axiaal gecodeerd. Axiaal coderen houdt in: "Het doel van axiaal coderen is om de codes te integreren rond de centrale categorieën; de assen (Ezzy, 2002). Tijdens het axiaal coderen achterhalen we welke categorieën belangrijk zijn en we beschrijven hun betekenis. En we gaan na hoe de categorieën zich van elkaar onderscheiden en met elkaar samenhangen." – Boeije, H. *Analyseren in kwalitatief onderzoek.* (2014) Een schematische weergave hiervan is te vinden in figuur 5.

Figuur 4. Open coderen

Bron: Boeije H. (2014)

Figuur 5. Axiaal coderen



Bron: Boeije H. (2014)

De tabel met coderingen is opgenomen in bijlage VIII.

Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van dit onderzoek wordt gewaarborgd doordat alle interviews worden opgenomen en later volledig worden uitgewerkt. Hierdoor wordt de kans dat er informatie ontbreekt of verkeerd wordt genoteerd verkleind. Tevens worden bij de interviews dezelfde hoofdvragen gesteld. Zo wijken de antwoorden niet erg af van de onderwerpen. Daarnaast zal tijdens het project ook kritische feedback worden gegeven door de bedrijfsbegeleider en door een extern persoon die een professional is op facilitair gebied. Zo wordt de verkregen informatie gevalideerd voordat deze wordt verwerkt.

Validiteit

De validiteit van dit onderzoek wordt gewaarborgd doordat er voor de deelvragen, verschillende dataverzamelingsmethoden worden gebruikt. Hierdoor wordt elk onderwerp op een andere manier onderzocht en zullen de resultaten van hoger niveau zijn. Daarnaast zijn de externe respondenten die deelnemen aan dit onderzoek geselecteerd op kennisniveau van de onderwerpen zodat er veel informatie kan worden verkregen met een hoge kwaliteit. Alle uitgewerkte interviews zijn ter validatie per email naar de respondenten opgestuurd. Indien de respondent aangaf op of aanmerkingen te hebben is het interview hierop aangepast. De literatuur die wordt gebruikt is recent zodat, vooral voor het onderwerp trends en ontwikkelingen, de kwaliteit van de informatie hoog is. De bedrijven zijn geselecteerd op basis van ervaring met het onderwerp zodat er tijdens de bezoeken nieuwe informatie kan worden verkregen. Ook is er sprake van triangulatie bij dit onderzoek. Er worden naast het geheel ook per onderwerp verschillende dataverzamelingsmethoden gebruikt en uiteindelijk zullen de onderwerpen weer aan elkaar worden getoetst om tot een advies te komen.

NAWOORD

In dit nawoord wordt een kritische reflectie gegeven op het onderzoek. Er wordt gereflecteerd op wat er goed ging tijdens het onderzoek en wat er minder goed ging.

Bij het benaderen van respondenten voor het onderzoek reageerden alle respondenten positief. Ze waren allemaal bereid om deel te nemen aan het onderzoek. Door omstandigheden moest helaas één interview met een facilitair expert worden geannuleerd. Agenda technisch was er ook geen nieuwe afspraak mogelijk. Dit was jammer omdat de kennis van deze facilitair expert zo niet kon worden meegenomen in het onderzoek.

Doordat het onderzoek binnen vijf maanden moest worden uitgevoerd moesten er voor het onderzoek keuzes gemaakt worden door de beperkte tijd. Zo zijn niet alle andere elf provincies bezocht maar is ervoor gekozen om drie aangrenzende provincies te onderzoeken. De provincie Flevoland kon helaas niet deelnemen aan dit onderzoek en de provincie Zeeland kon door tijd niet worden betrokken bij het onderzoek. Hierdoor zijn er uiteindelijk twee aangrenzende provincies bezocht waardoor er minder informatie is verkregen uit de externe oriëntatie bij andere provincies.

Het afdelingshoofd en bureauhoofd Mediadiensten zijn beide ingehuurde interimmanagers. Zij werken dus tijdelijk voor de provincie Zuid-Holland. Daarnaast vertrekt de directrice concernzaken. Hierdoor was het niet mogelijk om tijdens het onderzoek een goede beschrijving te geven van het management perspectief, terwijl daar wel de urgentie ligt. Dit baart mij zorgen omdat met het vertrek van deze personen het urgentiebesef waarschijnlijk ook zal verdwijnen.

Een lastig punt in het onderzoek was het onderzoeken van de klanten van de afdeling Facilitaire Zaken. Om de medewerkers van de provincie Zuid-Holland nog beter in kaart te brengen was er, met behulp van een medewerker van de afdeling Communicatie, een bericht geplaatst op het intranet. In dit bericht stond een afbeelding van een poppetje met de al reeds verzamelde kenmerken erbij. De vraag was aan de medewerkers om deze afbeelding aan te vullen door middel van het plaatsen van een reactie. Hier kwam helaas geen respons uit. Daarom is ervoor gekozen om de methode white paper hours toe te passen.

Lianne Brugman

Barendrecht, 6 juni 2017

LITERATUURLIJST

Boeken

Akker van den, T. (2012). *Verandermanagement; basisprincipes en praktijk.* (1ste druk). Amersfoort, CO2 Premedia.

Baarda, B. (2014). *Dit is onderzoek!* (2de druk). Groningen: Noordhoff Uitgevers.

Jong de, B. Diepen van, C. Kok, H. Jansen, P. Schaik van, B. Spil van der, T. (2013). *De facilitaire regie organisatie*. (1ste druk). B + B Vakmedianet, Alphen aan de Rijn.

Jong de, B. Niesten, H. (2007). *De besturing van facilitaire organisaties.* (2de druk). Kluwer, Alphen aan de Rijn/Diegem.

Veenstra, J. en Diepen-Knegjens, C. (2017). *De Nederlandse facility management markt.* (1ste druk). Den Haag: FMN en Twynstra Gudde.

E-boeken

Boeije, H. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek.* (2e druk). Amsterdam: Boom Lemma.

Documenten

Afdeling communicatie (maart 2017). *Dit doet de provincie 2017*. Documentnummer: 170302748. Pagina 4.

Boere, A. Koers, G. Mans, M. Morrison, D. Schenkelaars, R. Vuuren van, J. (10 februari 2017). *Opgavegerichte dienstverlening bedrijfsvoering.*

Braamhorst, M. Bentum van, A. Veen van, R. (22 januari, 2016). Whitepaper War for talent. Versie 1.0.

Facilicom (2017). Resultaten HiP training provincie Zuid-Holland. Pagina 11.

Sodexo (2015). PersonixTM Maps for OGUH (sofocus).

Sociale Media

LinkedIn.com. *Profiel: Johan van Maanen.* https://www.linkedin.com/in/johan-van-maanen-62205827/

Websites

7smodel.nl (z.d.). Algemene uitleg over het 7s-model. (geraadpleegd op 14 maart 2017): http://7smodel.nl

Al, T. (17 maart 2017). *8 tips om facility management toekomstbestendig te maken.* (geraadpleegd op 19 maart 2017): https://www.fmm.nl/topics/facilitaire-organisatie/achtergrond/8-tips-om-facility-management-toekomstbestendig-te-maken

Arrangegroup (7 juli 2016). *Zeven belangrijke trends en ontwikkelingen in facility management.* (geraadpleegd op 12 april 2017): https://arrangegroup.nl/nieuws/zeven-belangrijke-trends-en-ontwikkelingen-facility-management/

Bekkering, P. (13 februari 2017). *Competenties van een faciltity manager 2.0: high tech.* (geraadpleegd op 7 mei 2017): *https://www.fmm.nl/topics/facilitaire-organisatie/nieuws/competenties-van-de-facility-manager-2-0-high-tech*

Bil, T. en van Rooij, F. (2012). *Marktonderzoek.* (geraadpleegd op 21 maart 2017): http://www.wikimarketing.nl/subject/61

CBSnews (25 april 2017). *Angela Ahrendts talks Apple store makeover, why Tim Cook hired her.* (geraadpleegd op 26 april 2017): http://www.cbsnews.com/news/angela-ahrendts-apple-svp-of-retail-redesign-today-at-apple/

CreativeCreation (z.d.). *Algemene uitleg over het 7s-model*. (geraadpleegd op 8 maart 2017): http://7smodel.nl/

Encyclo.nl (z.d.). *Regeerakkoord.* (geraadpleegd op 6 april 2017): http://www.encyclo.nl/begrip/regeerakkoord

Marr, B. (21 oktober 2016). *The Sharing Economy - What It Is, Examples, And How Big Data, Platforms And Algorithms Fuel It.* (geraadpleegd op 7 mei 2017): https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2016/10/21/the-sharing-economy-what-it-is-examples-and-how-big-data-platforms-and-algorithms-fuel/#51f48ae57c5a

Nieuwenhuis, M.A. (2010). *Welke cultuurtypes zijn er?* (geraadpleegd op 23 maart 2017): http://123management.nl/0/030_cultuur/a300_cultuur_02_typering.html

NPQsolutions (z.d.). *Trend: de facilitaire regieorganisatie*. (geraadpleegd op 8 mei 2017): http://www.npqsolutions.nl/facilitair_nieuws/facilitaire-regieorganisatie/

Passioned group (z.d.). *Plan Do Check Act.* (geraadpleegd op 30 mei 2017): https://www.pdcacyclus.nl/verbetermethoden/plan-do-check-act/

Provincie Zuid-Holland (z.d). *Afdeling Facilitaire Zaken.* (geraadpleegd op 23 maart 2017): http://binnenplein.pzh.nl/organisatie/directie-0/afdeling-facilitaire/

Provincie Zuid-Holland (z.d). *Concernverhaal.* (geraadpleegd op 23 maart 2017): http://binnenplein.pzh.nl/organisatie/directie-0/communicatie/concernverhaal/

Provincie Zuid-Holland (z.d). *Directie Concernzaken.* (geraadpleegd op 23 maart 2017): http://binnenplein.pzh.nl/organisatie/directie-0/

Provincie Zuid-Holland (z.d). *Gedeputeerde staten.* (geraadpleegd op 23 maart 2017): http://binnenplein.pzh.nl/organisatie/gedeputeerde-staten/

Provincie Zuid-Holland. (18 april, 2017). *Nieuwe organisatieregeling PZH: 5 directeuren erbij, DCZ verdwijnt*. (geraadpleegd op 27 april 2017): http://binnenplein.pzh.nl/groepen/provincie-van-waarde/nieuws-groep/organisatieregeling/?mode=responses

Provincie Zuid-Holland (z.d). *Organisatie.* (geraadpleegd op 23 maart 2017): http://binnenplein.pzh.nl/organisatie/

Quizlet.com (z.d.). *Thematische woordenschat thema 15 buitenlandse politiek, internationale relaties definities 1* (geraadpleegd op 7 februari 2017): https://quizlet.com/55621743/thematische-woordenschat-thema-15-buitenlandse-politiek-internationale-relaties-definities-1-flash-cards/