

“De route naar de ondernemende facilitaire organisatie”

De professionalisering van de facilitaire dienst



Auteur:
Barry Bakker

Creating AirportCities

Schiphol Group



“De route naar de ondernemende facilitaire organisatie”

De professionalisering van de facilitaire dienst

*“Het is erg makkelijk om verslingerd te raken aan onze ‘comfort zone’.
Een verzameling van gewoontes die het leven makkelijk maken.*

*Maar op termijn staat dit gelijk aan een langzame dood.
Want als we niet groeien, als we niet leren, dan zijn we stervende.”*

Robert Quinn

**Haagse Hogeschool
Afdeling Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN DEN HAAG**

Afstudeerprofiel : Facility Management & Innovatie

Docent-begeleider : Mariëtte Harlaar

Medebeoordelaar : Ruud Bouter

**Opdrachtgever : Schiphol Group
Evert van de Beekstraat 202
1118 CP SCHIPHOL**

Mentor : Henk van der Sluis

Periode onderzoek : november 2005 – mei 2006

Auteursreferaat

Onderzoek naar de **professionalisering** van de facilitaire dienst van de Schiphol Group. De onderzoeksvraag is: Hoe kan de facilitaire dienst van Schiphol Group veranderen van een introverte naar een ondernemende facilitaire organisatie. Het onderzoek is erop gericht een advies te geven, zodat de facilitaire dienst kan veranderen van een introverte naar een ondernemende organisatie. Dit gebeurt aan de hand van het **Facility Excellence Model**. Er worden drie aandachtsgebieden (**processen, management en organisatie** en **positie en rol**) toegelicht in dit rapport. De opbouw van dit rapport begint met de onderzoeksopzet. Daaropvolgend komt het theoretisch kader van de gebruikte modellen FEM en INK. Ook de theorie over **verandermanagement**, management en organisatie en processen komt aan bod. Dan wordt de huidige situatie en de gewenste situatie van de facilitaire dienst beschreven. Na deze situaties worden de resultaten van het onderzoek weergegeven. Hieruit volgt de conclusie en aanbevelingen voor dit onderzoek. Het adviesrapport wordt afgesloten met een implementatieplan en de financiële consequenties. De belangrijkste conclusie is dat de facilitaire dienst eerst moet optimaliseren (kennis en stijl) om vervolgens te kunnen professionaliseren (ontwikkelen). Belangrijkste aanbevelingen zijn het invoeren van **procesmanagement** met een kwaliteitsmanager, **FMIS** beter gebruiken als management tool en de backoffice (huisvesting) zal de operationele verantwoordelijkheden moeten delegeren naar de leverancier toe.

Indexreferaat

Facilitaire dienst, Professionalisering, Schiphol Group, Facility Excellence Model, INK, Verandermanagement, Management en Organisatie, Processen, Positie en Rol, Procesmanagement, FMIS

Managementsamenvatting

De Schiphol Group is een internationale exploitant van luchthavens met als mainport de Amsterdam Airport Schiphol. In deze organisatie werken 2200 medewerkers die ondersteund moeten worden op facilitair gebied. De toekomstige privatisering, het vestigen van mainport Amsterdam Airport Schiphol, de risicospreiding (investeren in real estate en winst uit non aviation) zijn allemaal ontwikkelingen die negatieve gevolgen kunnen hebben (uitbesteding), maar ook positief kunnen uitpakken (samenwerkingsverbanden, groei).

Om negatieve gevolgen zoveel mogelijk te ontlopen heeft het management team besloten om te veranderen van een introverte (interne gerichte) naar een ondernemende (commerciële, marktgerichte) organisatie. Dit besluit is gedaan naar aanleiding van een profielschets de facilitaire organisatie aan de hand van het Facility Excellence Model (FEM) van adviesbureau Berenschot Osborne. In dit model wordt met behulp van verschillende ontwikkelstadia een huidige en een gewenste situatie geschetst. Het model werkt aan de professionalisering van de organisatie.

De probleemstelling luidt dan ook:

“Hoe kan de facilitaire dienst van Schiphol Group veranderen van een introverte naar een ondernemende facilitaire organisatie”

Bij het onderzoek zijn zeventien interviews gehouden met de facilitaire dienst, ondersteunende afdelingen en andere facilitaire diensten van luchthavens in Nederland. Tijdens het onderzoek zijn de medewerkers geobserveerd op hun gedrag om de structuur en cultuur te doen begrijpen. Er is ook een benchmark gedaan bij de organisaties Shell, Klm en Nike.

Het FEM heeft als einddoel het identificeren van verbeteracties. De verbeteracties zijn het doel van dit verslag. Het onderzoek naar verandering van een introverte naar een ondernemende organisatie heeft de volgende conclusie opgeleverd.

Processen

-  De procesverantwoording wordt niet door de medewerkers opgenomen.
-  De leveranciers worden buiten de beschrijvingen gelaten.
-  De controle en borging op de processen wordt niet structureel uitgevoerd.

Management en Organisatie

-  Het FMIS systeem wordt niet optimaal ingezet voor de facilitaire organisatie.
-  De front en back office communiceren niet optimaal.
-  De managers van de afdelingen zijn te operationeel aan het werk.

Positie en Rol

-  Coördinatoren houden zich in de regiefunctie te operationeel bezig.
-  Financiële fundatieveranderingen zijn niet mogelijk binnen de Schiphol Group.
-  Om gesprekspartner te worden van de directie moet er meer informatie vanuit de facilitaire dienst komen.

De belangrijkste aanbevelingen die op basis van de onderzoeksresultaten en de visie van de auteur zijn gedaan zijn hieronder weergegeven. De aanbevelingen zijn onderverdeeld in de aandachtsgebieden van het FEM.

Processen

- Het invoeren van procesmanagement met kwaliteitsmanager ondersteund door software.
- De leveranciers meer eigen processen laten beschrijven met ook op de KPI gegevens.

Management en Organisatie

- Het FMIS systeem optimaliseren en door meer afdelingen laten gebruiken om zo managementinformatie te creëren.
- Een extra werkoverleg tussen de front- en backoffice om de communicatie te verbeteren.
- De managers zullen hun bevoegdheden lager moeten neerleggen om zelf tijd te hebben voor de ontwikkeling van de afdeling.

Positie en Rol

- De backoffice (huisvesting) moet de operationele verantwoordelijkheden naar de leveranciers delegeren.
- Het invoeren van contractmanagement bij de backoffice (huisvesting) in samenwerking met de afdeling inkoop.
- Het verzorgen van meer managementinformatie (KPI) om zo de stap naar de directie kleiner te maken.
- In het businessplan een lange termijn visie opnemen en de medewerkers betrekken bij de operationele planning.

Deze aanbevelingen worden door het management team geïmplementeerd. Het MT zal een keuze moeten maken welke aanbevelingen het belangrijkste zijn en in welke volgorde de implementatie zal plaatsvinden. In dit rapport is een structuur gegeven om de implementatie te kunnen doen voltooien. Op deze wijze zal er een ondernemende facilitaire organisatie ontstaan.



Voorwoord

De opleiding Facility Management van de Haagse Hogeschool wordt in het vierde jaar afgerond met een afstudeeropdracht. De afstudeeropdracht is een praktijkgericht onderzoek voor het oplossen van beleidsproblemen op het gebied van facility management. Hierbij staat het zelfstandig uitvoeren van een onderzoek in opdracht van een organisatie centraal.

De Schiphol Group heeft mij alle vrijheid gegeven om deze opdracht uit te voeren en alle medewerkers waren vrijwel direct bereid om mee te werken.

Het werken aan dit onderzoek heeft niet alleen geleid tot kennis en inzicht over facilitaire organisaties. Ik ben door dit onderzoek gegroeid in mijn persoonlijke ontwikkeling en zelfbewustzijn.

Graag wil ik van deze gelegenheid gebruik maken om een aantal personen te bedanken voor de ondersteuning tijdens mijn afstudeeropdracht. In het bijzonder wil ik Henk van der Sluis bedanken voor het aanbieden van een afstudeerplek, waarmee ik in staat ben gesteld mijn studie af te ronden. Daarnaast wil ik Beate van Baal bedanken voor de goede ondersteuning en begeleiding die zij mij tijdens het onderzoek heeft gegeven. Ook wil ik Mariëtte Harlaar en Ruud Bouter bedanken voor de begeleiding en ondersteuning vanuit de Haagse Hogeschool.

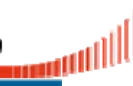
Barry Bakker, 15 mei 2006





Inhoudsopgave adviesrapport

MANAGEMENTSAMENVATTING.....	1
VOORWOORD.....	3
INLEIDING	6
1.0 ONDERZOEKSOPZET	7
1.1 AANLEIDING	7
1.2 PROBLEEMANALYSE	8
1.3 PROBLEEMSTELLING.....	8
1.4 DOELSTELLINGEN.....	9
1.5 MODEL.....	10
1.5.1 Interne analyse	10
1.4.2 Literatuuronderzoek	10
1.4.3 Interviews.....	10
1.4.4 Benchmarking.....	11
1.4.4 Observeren.....	12
1.4.5 Analyse van data	12
1.4.6 Oplosplan	12
1.4.7 Implementatie	12
1.5 CONCLUSIE.....	13
2 THEORETISCH KADER.....	14
2.1 INLEIDING.....	14
2.2 INK MANAGEMENTMODEL.....	14
2.3 FACILITY EXCELLENCE MODEL	16
2.3 PROFESSIONEEL FACILITY MANAGEMENT	17
2.4 VERANDERMANAGEMENT	17
2.5 MANAGEMENT & ORGANISATIE	19
2.6 PROCESMANAGEMENT	21
3 HUIDIGE SITUATIE.....	23
3.1 SCHIPHOL GROUP	23
3.1.1 <i>Creating AirportCities</i>	23
3.1.2 <i>Privatisering</i>	23
3.1.3 <i>Coperate Real Estate</i>	23
3.2 FACILITAIRE DIENST	24
4.0 GEWENSTE SITUATIE FACILITAIRE DIENST	26
INLEIDING	26
4.1 GEWENSTE SITUATIE	26



5 RESULTATEN ONDERZOEK.....	28
INLEIDING	28
5.1 INTERVIEWS	28
5.2 BENCHMARKS.....	29
5.3 OBSERVEREN	30
6 CONCLUSIE.....	31
7 AANBEVELINGEN.....	34
8 IMPLEMENTATIE EN FINANCIËLE CONSEQUENTIES.....	37
LITERATUURLIJST.....	41
BOEKEN:	41
INTERNETPAGINA'S.....	41
AUDIO CD-ROM.....	41
VERSLAGEN / BELEIDSSTUKKEN	41
BIJLAGEN (APART BOEKWERK)	42

Inleiding

Bloempjes van Catharina - in een organisatie

De bloempjes van Catharina zijn vernoemd naar de vrouw van de Tsaar, die op een mooie winterse dag uit haar raam kijkt op het plein van het paleis. Catharina ziet daar mooie sneeuwkllokjes staan midden op het plein waar veel soldaten passeren. Bijna stapt er een kozak per ongeluk op een sneeuwkllokje. Om **dat** te voorkomen roept ze een soldaat en geeft hem de opdracht om naast het bloempje te gaan staan om zo te vermijden, dat iemand erop zal trappen.

Jaren gaan voorbij met een soldaat midden op het plein, geen bloempjes meer te zien, Catharina weet het niet meer, maar **de soldaat staat er nog**. Bij navraag waarom hij daar staat weet eigenlijk niemand het. Maar ze laten hem daar staan, want er zal toch wel een reden voor zijn.

In veel organisaties zijn **werkmethoden ingesleten**, die worden verklaard met de opmerking: "Ach, zo deden we het altijd al, ik weet eigenlijk niet precies waarom we dat zo doen". Als het al wordt opgemerkt dan vaak toch ongemoeid gelaten. Er valt nog wel wat te verbeteren.

Binnen een heleboel organisaties is dit tafereel nog steeds aan de gang. De facilitaire dienst van de Schiphol Group is zich hiervan bewust en wil dit voorkomen. De Schiphol Group is een internationale exploitant van luchthavens en telt 2200 medewerkers. Gezien de grootte van de organisatie is een facilitaire dienst niet meer weg te denken. Schiphol is een groeiende organisatie die gaat privatiseren. De privatisering kan ervoor gaan zorgen dat de facilitaire dienst wordt uitbesteed. Op dit moment is de KLM ook bezig met het uitbesteden van de facilitaire dienst. Die ontwikkelingen zijn bij KLM zes jaar geleden in gang gezet en worden nu uitgevoerd. In de huidige directie van SG zit iemand die bij de KLM vandaan komt en hiermee te maken heeft gehad. Het moet niet uitgesloten worden dat het ook bij de Schiphol Group kan gebeuren. Om die rede wil de facilitaire organisatie ondernemend en professioneel zijn. Om zo een eventuele uitbesteding te voorkomen. Het management team (MT) heeft besloten dit te willen doen aan de hand van het Facility Excellence model(FEM)¹. Het MT wil zichzelf verbeteren van een introverte organisatie, de huidige situatie, naar een ondernemende organisatie, de gewenste situatie. De probleemstelling van het onderzoek is dan ook: " Hoe kan de facilitaire dienst van Schiphol Group veranderen van een introverte naar een ondernemende facilitaire organisatie" In het onderzoek worden de medewerkers geïnterviewd en geobserveerd. Er zal een benchmarking plaatsvinden bij drie soortgelijke organisaties en er zal een literatuuronderzoek plaatsvinden.

Het doel van het dit rapport is een advies te geven aan de facilitaire dienst om zichzelf in de toekomst te verbeteren en te veranderen richting een ondernemende organisatie. In dit rapport wordt rekening gehouden met de huidige situatie en de verandering in de toekomst binnen de Schiphol Group. De MT leden van de facilitaire dienst zijn de doelgroep van dit adviesrapport. De veranderingen en verbeteringen moeten door deze mensen in gang gezet worden. Het moet een aanleiding zijn tot verbeteren en vernieuwen van de facilitaire organisatie.

De opbouw van dit rapport begint met de onderzoeksopzet. Daaropvolgend komt het theoretisch kader van de gebruikte modellen FEM en INK. Ook de theorie over verandermanagement, management en organisatie en processen komt aan bod. Dan wordt de huidige situatie en de gewenste situatie van de facilitaire dienst beschreven. Na deze situaties worden de resultaten van het onderzoek weergegeven. Hieruit volgt de conclusie en aanbevelingen voor dit onderzoek. Het adviesrapport wordt afgesloten met een implementatieplan en de financiële consequenties.

¹ Een model ontwikkeld door adviesbureau Berenschot Osborne; zie handleiding Faciliy Excellence Model

1.0 Onderzoeksopzet

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksopzet uitgewerkt. Na de aanleiding van dit onderzoek wordt er een korte probleemanalyse gegeven waaruit de probleemstelling wordt geformuleerd. Uit de probleemstelling worden drie subprobleemstellingen geformuleerd. Het onderzoek is afgebakend aan de hand van het Facility Excellence Model (FEM).

Vervolgens wordt aan de hand van een onderzoeksmodel toegewerkt naar het eindresultaat. In het onderzoeksmodel worden de methoden van onderzoek behandeld en de keuzes waarom op deze manier onderzoek is gedaan. Het onderzoeksmodel leidt naar het eindresultaat van dit onderzoek. Het eindresultaat zal bestaan uit een adviesrapport dat aan de eisen² van de Haagse Hogeschool voldoet en toegevoegde waarde heeft voor de facilitaire dienst van Schiphol Group. De onderzoeksopzet is bepaald in samenwerking met de facilitair manager en een accountmanager. Tevens is het boek van Kempen en Keizer³ gebruikt bij het maken van het onderzoeksmodel.

1.1 Aanleiding

Wat in de inleiding al eerder is gezegd, zal nog een keer herhaald worden. Schiphol Group is een organisatie die een missie heeft. Een onderdeel van die missie is privatiseren. Privatiseren kan betekenen dat de facilitaire dienst kosten efficiënt moet gaan werken. De aandeelhouders willen straks niet zien dat al het geld wat wordt verdiend meteen opgaat aan kosten van de medewerkers. Privatiseren kan ook betekenen dat de facilitaire dienst uitbesteedt gaat worden. KLM doet het al waarom de Schiphol Group niet. Dit zou wel het ergste scenario zijn. Om deze reden heeft het MT besloten te willen veranderen, ten eerste om zich in beeld te spelen bij de directie van de Schiphol Group, ten tweede de positie veilig te stellen voor de toekomst. De verandering die het MT wil wordt gedaan met behulp van het FEM. Schiphol heeft meegewerkt aan de ontwikkeling van dit model en heeft hierdoor affiniteit met het FEM. Het FEM wordt voor dit onderzoek ingezet om verbeteracties te formuleren voor de komende twee jaar, dit heeft te maken met het feit dat de facility manager over twee jaar met pensioen gaat. Het MT heeft de stappen doorlopen van dit FEM en heeft de laatste stap overgelaten aan een afstuderende student van de Haagse Hogeschool. De laatste stap van het model is de aanleiding voor dit onderzoek. Deze stap luidt: Het identificeren van verbeteracties. Vertaald zou dit betekenen dat de afstudeerder een advies geeft aan het MT om met de facilitaire dienst te excelleren.

Bij deze stap worden de punten geïnventariseerd (het onderzoek) waarvan de gestelde doelen niet worden bereikt. Hiervoor worden de oorzaken geïdentificeerd (conclusie) en wordt een lijst met verbeterpunten (aanbevelingen) opgesteld. In het Facility Excellence Plan worden de verbeteracties opgenomen per resultaatgebied en er wordt gekeken naar welke succesfactoren van belang zijn. Ook zal het tijdsbestek nauwkeurig worden opgenomen.

Met de uitkomst van dit onderzoek wil de facilitaire organisatie veranderen richting een excellente facilitaire organisatie. De facilitaire dienst zal een excellente ondersteuning bieden aan de moederorganisatie Schiphol Group om zo de visie en missie van de organisatie te

² Handleiding voor afstudeeropdracht 2005-2006 afdeling facility management

³ Advieskunde voor praktijkstages / organisatieverandering als leerproces P.M Kempen / J.A keizer

ondersteunen. En om de toekomst van facilitaire organisatie niet onder een andere naam hoeven te voeren.

1.2 Probleemanalyse

In de oriënterende interviews met de facilitair manager en accountmanager van de facilitaire dienst is naar voren gekomen dat de afdeling wil professionaliseren in de richting van een regiefunctie. Momenteel heeft de facilitaire dienst van Schiphol Group geen problemen, het is een goed geoliede machine. De medewerkers van Schiphol Group hebben dit in het klanttevredenheidsonderzoek geuit (zie bijlage 16). Het kan natuurlijk altijd beter maar over het algemeen zijn de scores goed. Er zijn in het verleden wel wat moeilijkheden geweest. Er hebben reorganisaties plaatsgevonden. Het reorganiseren heeft de facilitaire dienst doen halveren. Een evaluatieverslag heeft dit bevestigd. (zie bijlage 18) De reorganisatie is al twee jaar achter de rug op dit moment staan de neuzen richting de toekomst en laten het verleden rusten. In deze toekomst wil de facilitaire dienst meer op de kaart staan binnen de organisatie Schiphol Group, en vooral bij de directie. Om dit waar te maken is professionalisering van de facilitaire dienst nodig. Door middel van professionalisering zal de facilitaire dienst een belangrijke bijdrage leveren om de missie van de Schiphol Group waar te maken.

1.3 Probleemstelling

In samenwerking met de facilitair manager is besloten om drie aandachtsgebieden uit het FEM te betrekken bij het onderzoek. Dit is gedaan om het onderzoek af te bakenen en om het project te laten aansluiten bij de afstudeerperiode. De gekozen aandachtsgebieden zijn momenteel de belangrijkste punten waar de facilitaire organisatie in wil excelleren. De aandachtsgebieden zijn: Processen, Management en Organisatie en Positie en Rol. Het aandachtsgebied processen is van belang omdat er een stagiaire de processen aan het schrijven is voor de afdeling diensten van de backoffice. Het aandachtsgebied management en organisatie is gekozen vanwege de verantwoordelijkheid van die medewerkers moeten gaan krijgen. Het is de bedoeling dat medewerkers steeds meer verantwoordelijkheid krijgen, om zo de managers hun managers taken te laten uitvoeren. De managers zijn te operationeel bezig. Dit zou tactisch en strategisch moeten zijn. Het aandachtsgebied positie en rol is gekozen vanwege de huidige positie van de facilitair dienst. Half uitvoerend, half regie, niet wetende welke kant de facilitaire dienst op moet.

De algemene probleemstelling van het onderzoek luidt:

“Hoe kan de facilitaire dienst van Schiphol Group veranderen van een introverte naar een ondernemende facilitaire organisatie”

De probleemstelling is afgeleid van het perspectief van de verschillende ontwikkelstadia van het FEM.

“De introverte facilitaire organisatie⁴:

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

“De ondernemende facilitaire organisatie⁵:

⁴ Handleiding Facility Excellence model “Berenschot Osborne” Blz 9

⁵ Handleiding Facility Excellence model “Berenschot Osborne” Blz 9

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

Vanuit de hoofdprobleemstelling zijn er drie subprobleemstellingen opgesteld. Deze sluiten aan bij de drie aandachtsgebieden die voor dit onderzoek de basis zijn.

Processen:

“Hoe geven we vorm aan het beschrijven van de processen van de facilitaire dienst om een ondernemende organisatie te worden”

Management en Organisatie:

“Op welke wijze zal de facilitaire dienst zijn management en organisatie moeten inrichten om een ondernemende organisatie te worden”

Positie en Rol:

“Hoe geven we vorm aan het beschrijven van de positie en rol van de facilitaire dienst zodat deze een ondernemende organisatie kan worden ”

1.4 Doelstellingen

In dit onderzoek wordt rekening gehouden met de doelstellingen die zijn afgeleid van het Facility Excellence Model. De doelstellingen worden benoemd bij de drie aandachtsgebieden van het FEM (zie bijlage 06) als de ontwikkelstadia waar een organisatie in verkeerd. Deze doelstellingen zijn gekozen omdat het management team heeft besloten naar deze ontwikkelstadia te willen excelleren. In dit onderzoek wordt met het geven van de aanbevelingen rekening gehouden met deze doelstellingen. De doelstellingen geven het ontwikkelstadium aan waarin een ondernemende facilitaire organisatie verkeerd. Wanneer deze doelen behaald zijn met de aanbevelingen zal de facilitaire dienst een ondernemende organisatie zijn.

Processen:

-  Processen zijn volledig en worden gestructureerd ingevoerd.
-  Processen zijn richtinggevend op basis van klant en leveranciers informatie.
-  Procesverantwoordelijkheid ligt laag in de organisatie.

Management en Organisatie:

-  De organisatieontwikkeling bewust gestructureerd krijgen.
-  Eén integraal informatiesysteem voor de facilitaire dienst.
-  Medewerkers mee laten participeren in de leiderschapsrol.

Positie en Rol:

-  Veranderen van uitvoerder naar regievoerder
-  Financiële resultaatverantwoordelijkheid, return on sales toepassen
-  Rendement inzetten voor de ontwikkeling in de organisatie
-  Afzien van gedwongen winkelnering
-  Andere afnemers vinden voor hun diensten
-  Het beleid afleiden van de moederorganisatie
-  De facility manager is een gesprekspartner van de directie

1.5 Model

Voor het empirisch onderzoek naar de verbeteracties van de facilitaire organisatie is er een onderzoeksmodel (zie bijlage 02) ontworpen. In dit model wordt een visueel overzicht gegeven van het onderzoek. In deze paragraaf wordt per stap uitgewerkt waarom hiervoor is gekozen. Het empirisch onderzoek heeft bestaan uit een beschrijvend onderzoek, explorerend en toetsend onderzoek. Een beschrijvend onderzoek is van belang om een beeld te schetsen van de huidige situatie, meningen en ideeën te vragen en de nodige ervaringen op te nemen die gebruikt kunnen worden in het onderzoek om een probleem op te lossen en/of te voorkomen. Een explorerend onderzoek is nodig wanneer er een samenhang te vinden is tussen de verschillende beschreven kenmerken. Hierin worden de samenhangen tussen de kenmerken uitgediept en beschreven. Als er een duidelijke verklaring geformuleerd is, kan met een toetsend onderzoek gecontroleerd worden of die verklaring klopt.

1.5.1 Interne analyse

Het beschrijvend onderzoek zal gebeuren aan de hand van een interne analyse van de facilitaire dienst. In de interne analyse wordt de huidige situatie onderzocht. Het MT heeft een huidige situatie geschetst in het FEM. Klopt deze geschetste situatie wel met de werkelijkheid? Hiervoor wordt de interne analyse gedaan. De informatie die hier gevonden wordt is van belang voor dit onderzoek en zal in het rapport opgenomen worden. In de interne analyse wordt de informatie zo neergezet, dat er een beeld gevormd van de huidige situatie van de facilitaire dienst. Deze situatie is tevens het uitgangspunt van het onderzoek. In de interne analyse zal het INK management model gebruikt worden. De keuze om het INK-model voor de interne analyse als leidraad te gebruiken is omdat deze de negen aandachtsgebieden overeen komen met de bouwstenen (zie bijlage 09) van een organisatie. Het INK-model is ook een instrument wat voor een diagnose van de huidige situatie gebruikt kan worden. Dit wordt gemeld in de brochure van het INK-model. Het model kan nu gebruikt worden voor de huidige situatie maar kan ook van toepassing zijn bij de gewenste situatie. Dit zal uit onderzoek moeten gaan blijken. In deze fase zal aan de hand van het INK model de facilitaire organisatie beschreven worden. De basis van deze beschrijving komt uit de INK-managementmodelbrochure van het Instituut Nederlandse Kwaliteit. Van deze beschrijving wordt een analyse gemaakt die van belang is voor dit onderzoek.

1.4.2 Literatuuronderzoek

In het literatuuronderzoek binnen het onderzoek worden de relatie gelegd tussen de doelstellingen van het onderzoek en de theorie. Bij dit explorerend onderzoek wordt gebruik gemaakt van de literatuur die van toepassing kan zijn voor het onderzoek en de aanbevelingen. De literatuur die wordt onderzocht is hier schematisch weergegeven in bijlage 31.

De belangrijkste theoretische kennis en feiten worden gebruikt bij de onderbouwing van het adviesrapport. Naast de theorie uit boeken worden Schiphol Group documenten, scripties, Berenschot Osborne (FEM) informatie, branche artikelen en internet bij het onderzoek betrokken.

1.4.3 Interviews

Ook interviews vormen een onderdeel van het onderzoek. Er is voor interviews gekozen om na te gaan of het onderzoek wat wordt gedaan wel van toegevoegde is. Ook kunnen de interviews ideeën geven voor het verdere onderzoek of aanbevelingen. De interviews geven ook informatie over de (on)toegankelijkheid van locaties waarbinnen het onderzoek gedaan wordt. In interviews wordt al snel gezegd wie er ook geïnterviewd moet worden, zo krijgt het onderzoek diepte en

creëert draagvlak bij de medewerkers. Het luisterend oor van problemen binnen de facilitaire dienst kan voordelig zijn bij de aanbevelingen aan het eind van het onderzoek. In dit deel is het de bedoeling dat de huidige situatie geschetst wordt. De interne en externe interviews die gehouden worden geven een beeld van de positie van de facilitaire dienst. Het houden van interviews geeft de verschillende invalshoeken van de organisatie weer. Dit is van belang om te zien hoe de facilitaire dienst in het spinnenweb zit. Met het spinnenweb wordt bedoeld welke afdelingen binnen de Schiphol Group een nauwe samenwerking hebben met de facilitaire dienst.

Het aspect personeel is een belangrijk onderdeel bij het onderzoek. De keuze om veel mensen te interviewen heeft hier mee te maken. Uiteindelijk, na dit onderzoek zijn het deze mensen van de facilitaire dienst en ondersteunende afdelingen die de veranderingen moeten waarmaken. De onderzoekspopulatie bij de interviews bestaat uit zestien mensen. Deze mensen van de interne interviews zijn werkzaam bij de facilitaire dienst en bij de ondersteunende afdelingen inkoop, control en P&O. Deze mensen worden geïnterviewd om de processen, management en organisatie en positie en rol van de huidige situatie te onderzoeken. De externe interviews worden gehouden om informatie te winnen over de werkzaamheden op andere afdelingen binnen de Schiphol Group en hoe deze afdelingen functioneren. In bijlage 23 is een schematische weergave van de populatie te vinden.

Bij de interviews van de facilitaire dienst is een standaard interview (zie bijlage 03) geschreven dat bij iedereen wordt afgenomen. Wanneer er geen antwoord op de vragen gegeven kan worden wordt deze uit het interview gehaald voor desbetreffende persoon. Na het interview wordt de uitwerking ter bevestiging via de mail gestuurd om zo een valide uitwerking van het interview te hebben voor het onderzoek. De andere interviews hebben een thema waarover gepraat wordt. Elke interview heeft een andere insteek. De thema van de interviews zijn terug te vinden in de bijlage van de populatie (zie bijlage 23). Uit deze uitwerkingen wordt de waardevolle informatie voor het onderzoek gehaald.

1.4.4 Benchmarking

In dit onderzoek is voor een benchmarking gekozen. De reden hiervoor is om een goed beeld te krijgen hoe soortgelijke organisaties omgaan met vergelijkbare situaties. Door meerdere bronnen van bewijs te gebruiken ontstaat methodische triangulatie. Het vergelijken van organisaties met een vergelijkbare facilitaire dienst als die van de Schiphol Group kan ideeën, richtingen of oplossingen geven voor het onderzoek. Het wiel hoeft tenslotte geen twee keer uitgevonden te worden. Vanuit de subprobleemstellingen zijn thema's (zie bijlage 04) opgesteld die getoetst worden bij de organisaties KLM, Shell en Nike. Deze thema worden besproken middels een interview. Op deze manier worden processen vergeleken met de externe organisatie. De thema's zijn terug te zien in de bijlage.

Benchmarking is een managementconcept wat al in de oudheid voor kwam. 500 jr. voor Christus schreef Sun Tzu, een Chinese generaal: Als je je vijand kent en je kent jezelf, hoef je niet bang te zijn voor het resultaat van honderd gevechten" Uit deze woorden blijkt dat men toen al bezig was met de capaciteiten van de tegenstander te vergelijken met de eigen capaciteiten⁶.

⁶ Bron Wikipedia "De vrije encyclopedie"

Als er gekeken wordt naar de werkdefinitie van Camp⁷, luidt deze:

“Benchmarking is het zoeken naar de beste werkmethode, die zullen leiden tot een superieure prestatie”.

Deze werkdefinitie sluit aan bij het onderzoek. Het zoeken naar superieure prestaties bij andere organisatie om deze vervolgens zelf ook door te voeren.

1.4.4 Observeren

Het onderzoek zal ook bestaan uit het observeren van de facilitaire dienst. Het aanwezig zijn op de werkvloer en vergaderingen bijwonen is het toetsend onderzoek binnen dit onderzoek. In dit onderzoek kunnen de verklaringen die in de interviews gegeven zijn worden getoetst op waarheid. Het observeren zal de bevestiging kunnen gaan geven op de conclusie die gevormd gaat worden. Het observeren van de facility manager, coördinatoren, accountmanagers en de medewerkers geeft een helder beeld van hoe de structuur en cultuur in elkaar zit. De structuur van de organisatie geeft aan hoe informatiestromen lopen binnen de organisatie en hoe de medewerkers te werk gaan. Bij de cultuur wordt gekeken naar de omgang met elkaar en met de managers. Met cultuur wordt ook bedoeld hoe de bedrijfsgedachte is van de facilitaire dienst.

1.4.5 Analyse van data

De analyse van de data vindt plaats nadat alle voorafgaande stappen zijn afgesloten. De interviews zijn dan verwerkt, benchmarks vergeleken, en de literatuur is onderzocht. Vanuit deze positie zal de visie van de afstudeerder een belangrijke rol spelen in het onderzoek. Hier wordt door te analyseren, dmv deskresearch, de waardevolle informatie die betrekking heeft op de probleemstelling gefilterd. De analyse zal ondersteund worden door weegschema's om op deze manier een basis te vormen voor het oplosplan.

1.4.6 Oplosplan

In het oplosplan worden de oplossingen gepresenteerd. De weegschema's worden geïnterpreteerd en verwerkt in het plan. In het oplosplan worden de voorkeursoplossingen gegeven van de auteur van dit verslag. Het oplosplan bevat belangrijke veranderingspunten voor de organisatie en zal gepresenteerd worden.

1.4.7 Implementatie

Het implementatieplan volgt na het oplosplan en bevat punten waarop de organisatie moet veranderen, de inhoud van de verandering, de betrokkenen bij de verandering, de verantwoordelijke van de verandering en de start- en einddatum van het verandertraject. Hier wordt rekening gehouden met het bestaande activiteitenplan 2006 van de facilitaire dienst. De basis van het implementatieplan zal een tijdsbalk zijn waar de activiteiten op weergegeven worden. Deze tijdsbalk zal samen met tabellen het implementatieplan vormen.

⁷ Robert C. Camp www.bestuurskunde.nl

1.5 Conclusie

Door verschillende onderzoeksvormen toe te passen is ervoor gezorgd dat de informatie niet eenzijdig is verkregen om zodoende de betrouwbaarheid van de informatie te waarborgen. In het onderzoek is het contact met de medewerker belangrijk. Daarom is ook gekozen voor veel interviews. Als de medewerkers over de facilitaire dienst praten geeft dit al snel een beeld hoe de facilitaire organisatie werkt. De onderzoeksgegevens die uit het onderzoek komen zijn van kwalitatieve aard. Het ging bij dit onderzoek niet om de hoeveelheid of omvang van de gegevens. De volgende methodieken worden gehanteerd: beschrijvend, deskresearch, observeren en vragen. Het eindresultaat van het onderzoek is een adviesrapport voor de organisatie Schiphol Group dat aan de eisen⁸ van de Haagse hogeschool voldoet.



⁸ Deze eisen zijn opgenomen in de handleiding voor de afstudeeropdracht 2005-2006 afdeling facility management

2 Theoretisch Kader

2.1 Inleiding

Het theoretisch kader is afgebakend door de theorie achter de modellen INK en FEM te verduidelijken. In dit stuk wordt op de theorie ingegaan op de wijze waarop de modellen gebruikt moeten worden. Ook wordt er een stuk over professioneel facility management geschreven. Dit omdat de definitie van professioneel facility management door iedereen anders geïnterpreteerd wordt. Verder is er nog gekozen voor de theorie van verandermanagement. Hiervoor is gekozen omdat het advies van het rapport organisatorische veranderingen met zich mee brengen. Er wordt ook een stuk over management en organisatie geschreven aan de hand van het concurrerende waarden-model van Robert Quinn. In dit model worden de verschillende managementrollen uitgewerkt. Procesmanagement wordt beschreven en er wordt een link gelegd met de business proces management (BPM) van de Schiphol Group.

2.2 INK managementmodel

Het model is uit de praktijk ontstaan, het is open en niet-voorschrijvend van karakter. Het stimuleert leiderschap met lef, gerichtheid op de resultaten waar het echt om gaat, transparantie in de bedrijfsvoering en een verbetercultuur. De werkvormen die rond het model zijn ontwikkeld, kenmerken zich door een actieve betrokkenheid van management en medewerkers bij de ontwikkeling van hun organisatie. Verbetering en vernieuwing beginnen bij een constructieve samenwerking tussen mensen.

Het INK-managementmodel kent de volgende toepassingsmogelijkheden⁹:

“Bewustmaking

Het INK-managementmodel is vaak het startpunt voor een interne discussie. Het legt de noodzaak tot veranderen bloot. Wanneer medewerkers en management daarvan doordrongen zijn, groeien bereidheid en motivatie om er iets mee te gaan doen”.

“Diagnose

Een analyse van sterke en verbeterpunten. Dat kan met een quick-scan, positiebepaling, zelfevaluatie en audits door externe deskundigen. De diagnose markeert de verbeterpunten. Het startpunt voor actie”.

“Verbeteren

Kijken in de spiegel kan verhelderend werken. De diagnose heeft de aanknopingspunten voor verbetering opgeleverd. De volgende stap is dan het maken van een concreet verbeterplan en verkennen van de verandermogelijkheden”.

“Besturen

Ondernemen begint met een duidelijke visie. Het INK-managementmodel biedt vervolgens een samenhangend inzicht in de organisatie en de resultaten. De methodiek op basis van de negen aandachtsgebieden is een uitstekend hulpmiddel om de planning- en controlcyclus te versterken.”

⁹ Toepassingsmogelijkheden zijn opgenomen uit de INK brochure.

In dit onderzoek wordt het INK-managementmodel gebruikt om een diagnose te stellen. Er wordt een quick-scan van de facilitaire dienst gemaakt om de huidige situatie te bepalen. De facilitaire dienst wordt op de negen aandachtsgebieden gescand, als startpunt van de te bepalen verbeteracties. In hoofdstuk 5 wordt er meer over deze diagnose van de huidige situatie uitgewerkt. De bedoeling is door het INK als een diagnose instrument te gebruiken de verbeterpunten te kunnen identificeren voor de toekomst. Dit is ook wat het FEM naar voren brengt in de laatste stap “het identificeren van verbeteractie”. Het INK managementmodel kan ook in de aanbevelingen een rol spelen in verband met het verbeteren of besturen de facilitaire organisatie.

De negen aandachtsgebieden geven het management houvast en overzicht. De terugkoppeling in het blok 'Verbeteren & Vernieuwen' en het concept van vijf ontwikkelingsfasen, geven sturing aan het proces van continue verbetering. Resultaten meten gebeurt aan de rechterkant van het model, vanuit het perspectief van vier groepen belanghebbenden. De activiteiten van de organisatie zijn vervat in vijf aandachtsgebieden aan de linkerzijde. De afsluiting van het model is een terugkoppellus: verbeteren en vernieuwen is immers een voortdurend proces.

Om een excellente organisatie te zijn, zegt INK, dat de volgende vijf fundamentele kenmerken heel belangrijk zijn.

1. Leiderschap met lef
2. Resultaatgerichtheid
3. Continu verbeteren
4. Transparantie
5. Samenwerking

Deze kenmerken moeten op de facilitaire dienst toegepast worden willen ze een excellente organisatie worden. Leiderschap tonen naar de organisatie, resultaatgericht werken met afdelingen, plan do check act van deming, een transparantie van structuur, cultuur en samenwerken met andere afdelingen binnen de Schiphol Group. Het zijn fundamentele kenmerken die slaan op de drie aandachtsgebieden van processen, management & organisatie en positie & rol.

In het INK-managementmodel zijn vijf ontwikkelingsfasen gedefinieerd, die van fase I naar fase V een steeds complexere vorm van bedrijfsvoering laten zien. In de bijlage 24 is terug te lezen wat deze fase inhouden.

1. Activiteit georiënteerd
2. Proces georiënteerd
3. Systeem georiënteerd
4. Keten georiënteerd
5. Transformatie georiënteerd

De facilitaire dienst zit op dit moment in de proces georiënteerde fase. De primaire processen van de front office en back office worden beheerd door middel van de operation level agreements. In deze processen zitten KPI verwerkt die als managementinformatie fungeren voor het MT van de facilitaire dienst. .

2.3 Facility Excellence Model

Het Facility Excellence Model¹⁰ is een aanpak om te onderzoeken hoe excellent een facilitaire organisatie is. Dit model beschouwt alle relevante aspecten van een facilitaire organisatie in hun samenhang, brengt kritische succesfactoren voor de facilitaire organisatie in beeld en biedt keuzes voor het invullen van deze kritische succesfactoren. Dit allemaal vanuit de gedachte van het INK-managementmodel. Het model wordt ingezet om de ontwikkeling van de facilitaire organisatie van Schiphol Group te evalueren.

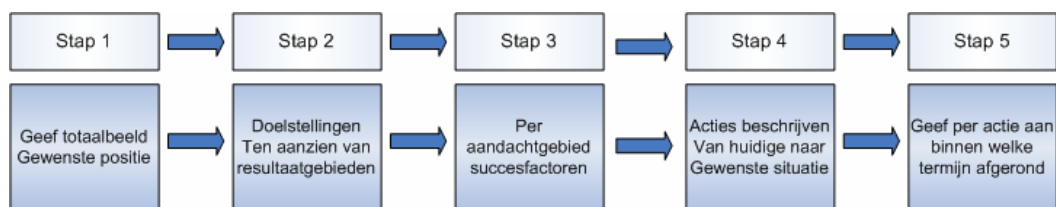
Het Facility Management Excellence Model bepaalt de huidige positie van de facilitaire dienst. Dit model heeft de aandachtsgebieden uit het INK-model vertaald in relevante begrippen voor facility management (zie bijlage 05). Het besturingsmodel laat zien hoe de organisatiegebieden ten opzichte van de resultaatgebieden staan. De negen aandachtsgebieden van het INK model zijn hierin terug te vinden. Het model kan ook gebruikt worden om de doelstellingen van de facilitaire organisatie te bepalen. Een voorbeeld hiervan is; het versterken van de klant-leverancier relatie of het bepalen van de interne kostprijs. Met een concreet stappenplan worden vervolgens de benodigde verbeteringen gerealiseerd en de afdelingsdoelen bereikt.

Het model van Berenschot onderscheidt vier ontwikkelingsstadia waarin een facilitaire organisatie zich kan bevinden: I De vaardige facilitaire organisatie II De introverte facilitaire organisatie. III De extroverte facilitaire organisatie. IV De ondernemende facilitaire organisatie. Uitwerkingen van de diverse ontwikkelstadia zijn te vinden in bijlage 36. Aan de hand van deze vier typen zijn zeven aandachtsgebieden benoemd, die samen het Facility Management Excellence Model vormen. Deze zeven aandachtsgebieden zijn positie & rol, management & organisatie, processen, klanten, leverancier, personeel en financiën(zie bijlage 36).

Met het model worden de volgende stappen doorlopen:

-  Het maken van een profielschets.
-  De analyse.
-  Het opstellen van een ideaalprofiel.
-  Het identificeren van verbeteracties.

Het maken van een profielschets gebeurt met behulp van het FEM model(zie bijlage 05). Vervolgens wordt de profielschets geanalyseerd aan de hand van het spinnenweb. Het spinnenweb is een grafiek met een schaal van vier ontwikkelstadia en zeven aandachtsgebieden. Hier worden de scores van de profielschets ingevoerd. Vervolgens wordt er een ideaalprofiel opgesteld, aan de hand van het FEM, deze wordt ook in het spinnenweb geplaatst. Dan worden de punten geïnventariseerd waarbij de doelen niet gehaald zijn. Hier worden de oorzaken geïdentificeerd en een lijst met verbeterpunten opgesteld. Deze lijst met verbeterpunten is de basis van het Facility Excellence Plan (zie figuur 3.2). Dit rapport kan gezien worden als het



Figuur 3.2: Facility Excellence Plan

¹⁰ Bron: Facility Excellence Model handboek Berenschot

Facility Excellence Plan. Stap 1 is de gewenste situatie, stap 2 zijn de conclusies, stap 4 is de aanbeveling en stap 5 is de implementatie.

2.3 Professioneel Facility Management

“Professionaliteit” is een veel gebruikte term. Toch is niet lang niet altijd duidelijk wat er precies mee wordt bedoeld. De dikke van Dale omschrijft professionaliseren als: ‘tot beroep maken’. De interesse voor de professionalisering van het vakgebied Facility Management is de afgelopen jaren sterk toegenomen. Steeds meer organisaties onderkennen het belang van een goed lopende facilitaire dienstverlening. Efficiënt facility management leidt tot een betere ondersteuning van het primaire proces en levert zo een bijdrage aan de organisatorische doelen. Er zijn facilitaire opleidingen en cursussen, vakbladen en de markt biedt in toenemende mate facility management diensten aan. Vanuit dit oogpunt is in dit onderzoek gekeken naar wat professioneel facility management eigenlijk werkelijk is. In bijlage 20 is het onderzoek opgenomen naar definitie van professioneel facility management.

Uit het onderzoek is gebleken dat er geen vaste definitie van professioneel facility management is. Vele goeroes proberen het wel, maar de term professioneel verandert met de tijd. Wat vandaag professioneel facility management is kan morgen alweer iets anders zijn. Het antwoord van de rijksoverheid ligt dicht bij de waarheid. Professioneel is gewoon ontwikkelen. Het constant verbeteren en vernieuwen binnen de facilitaire organisatie.

Uit het onderzoek naar de definitie van professioneel facility management is de volgende definitie gekomen.

“Professioneel Facility Management is het managen van faciliteiten die toegevoegde waarde geeft aan het primaire proces. Het is een ontwikkeling van de facilitaire dienst zelf, en zal deze ontwikkeling blijven veranderen en verbeteren om zo de toegevoegde waarde voor het primaire proces te blijven waarborgen.”

De Toepasbaarheid op de facilitaire dienst van de Schiphol Group van deze definitie is kijken naar wat de medewerkers van de Schiphol Group willen aan faciliteiten (het leveren van maatwerk). De faciliteiten nauwkeurig managen met de middelen die aanwezig zijn binnen de organisatie (het toepassen van leiderschap). Ook het blijven ontwikkelen van facilitaire diensten zal voor de medewerkers een toegevoegde waarde zijn bij het primaire proces. Hierbij zal veranderen en vernieuwen blijvend moeten gebeuren om de toegevoegde waarde van de medewerkers van de Schiphol Group te behouden.

2.4 Verandermanagement

Verandermanagement is het managen van veranderingen. Verandermanagement is een verandering van A naar B. Voor de facilitaire dienst kan dit gezien worden als van A de huidige situatie, introverte organisatie naar B de gewenste situatie, ondernemende organisatie. De theorie van verandermanagement is opgenomen voor dit onderzoek om de valkuilen te voorzien, die tijdens veranderingen

In de bijlage 25 zijn de elementen¹¹ van verandermanagement opgenomen. Hier wordt visueel uitgewerkt hoe verandermanagement in elkaar zit. Dit model van verandermanagement is verbonden met een theorie over organisatie en organisatieverandering. Het model is ook

¹¹ Bron: Conflicthantering en organisatieontwikkeling Prof. Dr. W.F.G. Mastenbroek

aangesloten op concrete problemen en praktische interventies. Kenmerkend voor dit model is dat het streeft naar een hechte aansluiting tussen theorie en praktijk.

In het model wordt de organisatietheorie gezien als het model van organisatieveranderingen en het ontwerp daarvan. Op de facilitaire dienst zou dit de professionalisering betekenen als verandering en het ontwerp is het FEM. De kernbegrippen van organisatietheorie zijn de structuur van het netwerk en de cultuur. De structuur bestaat uit eenheden en relaties. Bij de facilitaire dienst kan deze afgelezen worden uit het organigram. (zie bijlage 11).

Relaties tussen subeenheden zijn gekenmerkt door een mix van coöperatie competitie. Men heeft elkaar nodig, maar men heeft ook eigen belangen. Er bestaan vier relatieaspecten:

-  Instrumentele relaties: mensen zijn voor elkaar 'productiemiddelen'
-  Sociaal-emotionele relaties: in een groep zijn hechte positieve en negatieve gevoelsmatige verbanden die een groep identiteit geven
-  Machts- en afhankelijkheidsrelaties: men kan richting geven aan elkaar gedrag. Er zijn machtsverhoudingen
-  Onderhandelingsrelaties: mensen verdelen in organisaties 'schaarse goederen'

Deze relatieaspecten zijn ook opgenomen in de het organigram van de facilitaire dienst. Om te laten zien hoe de relaties tussen de verschillende eenheden zijn.

De veranderstrategie is opgebouwd uit twee elementen. De veranderingsdoelen en de methode van aanpak. De doelen worden ook wel de gewenste structuur en cultuur genoemd. Structuur omvat hier meer dan de harkjes, het gaat ook om processen, procedures, handboeken, werkwijzen en technologieën. Cultuur wordt bepaald door de aangeleerde, impliciete veronderstellingen waarop mensen hun dagelijkse gedrag baseren ('geschreven en ongeschreven regels'). Men kan op linksom of rechtsom veranderen. Linksom veranderen is het veranderen van de structuur (de procedures, de processen) om zo de cultuur te beïnvloeden. Rechtsom veranderen is het veranderen van de cultuur (waarden, normen, opvattingen) om zo de structuur te beïnvloeden. Voor de tijd die er staat om een ondernemende facilitaire organisatie te worden is er te weinig tijd om rechtsom te veranderen. Deze wijze kost tijd omdat cultuur niet snel veranderd in een organisatie. Linksom veranderen zal een sneller resultaat leveren, omdat de structuur, processen, sneller veranderd kunnen worden.

De methode bij de veranderstrategie is de wijze waarop veranderingen gerealiseerd worden. Er zijn vier veranderingmethoden.

Empirisch rationele methode: mensen worden overtuigd door redelijke argumenten en onderzoeksresultaten (Instrumenteel aspect)

Normatief-reëducatieve methode: mensen worden beïnvloed door opvattingen, waarden en normen. (Sociaal emotioneel aspect)

Machts-dwangmethode: men doet een beroep op de macht die voortvloeit uit de positie om mensen te dwingen een verandering te accepteren (Machtsaspect)

Ruil-of beloningsmethode: mensen worden gunstige 'beloningen' in het vooruitzicht gesteld als zij de verandering accepteren (Onderhandelingsaspect)

In het model worden de interventies aangeduid met oplossingen en vaardigheden in een verandertraject. De interventies kunnen op vier manieren voorkomen.

Macht interventies: Hier gaat het om een hogere hiërarchische positie (positionele macht) of dwang en lokmiddelen (sanctiemacht), of deskundigheid (deskundigheidsmacht).

Instrumentele interventies: Hier gaat om zakelijke problemen die rationeel opgelost kunnen worden (structuur, procedures, planning, etc.).

Onderhandeling interventies: Hier gaat het om tot een overeenstemming te komen op basis van argumenten / ruilen.

Sociaal-emotionele interventie: Hier gaat het om verbetering tussen de onderlinge verhoudingen.

De interventies leunen sterk op sociale en communicatieve vaardigheden. Met de juiste interventies kan de samenwerking verbeterd worden. Hierbij is het van belang dat de leiding een voorbeeldgedrag geeft, dat de leiding een bestaand werkoverleg verbetert door aparte aandacht heeft voor de kwaliteit van het overleg en de opleidingen van de medewerkers. Voor de facilitaire dienst is het van belang de interventies op de juiste wijze toe te passen. De facilitaire dienst heeft machtinterventies en sociaalinterventies. Dit heeft te maken met de relaties die tussen de eenheden zitten (zie bijlage 11). Voor het verandertraject is het belangrijk dat men bewust is wanneer welke interventies gebruikt moet worden. De interventies worden meegenomen in de aanbevelingen.

Het laatste element is het gedrag binnen verandermanagement. Gedrag in organisatie is gekenmerkt door de spanning tussen coöperatie en competitie. Het gedrag is te kenmerken door de manier waarop mensen de spanningsbalansen in de relaties tussen hen hanteren. Het gedrag bij veranderingen kan een grote invloed uitoefenen op de uitwerking. Leidinggevende moeten rekening houden met het gedrag wat de medewerkers geven bij een verandering. Hier kan een leidinggevende verschillende rollen aannemen zoals hierboven genoemd is.

Wanneer de facilitair dienst veranderingen gaat doorvoeren moet men rekening houden met de volgende kenmerken.

-  De organisatietheorie(organisaties als netwerken)
-  De veranderingsstrategie (methode)
-  De interventies (vaardigheden)
-  Methodes en programma's bij spanningen en conflict (gedrag)

Wanneer er rekening met deze kenmerken gehouden worden zal de verandering een positief resultaat hebben. Het is zo iets van “Ken je vijand” ,wanneer de valkuilen in een veranderingstraject bekend zijn is hier beter op in te spelen als leidinggevende.

De toepasbaarheid voor de facilitaire dienst van Schiphol van verandermanagement is rekening houden met de elementen van verandermanagement. Een verandering kan positief of negatief uitpakken. Door rekening met de vier elementen te houden zal de kans op slagen groter zijn.

2.5 Management & Organisatie

Het theoretisch kader van management en organisatie wordt vertaald aan de hand van het concurrerende waarden model¹². Dit model bestaat uit verschillende belangrijke modellen van de 20^e eeuw en komt uit het boek van Robert Quinn. Het is een model waar leidinggevend verstandig gebruik van kunnen maken. Er is gekozen voor dit model omdat het gelinieerd is aan

¹² Bron: Persoonlijk Meesterschap in Management en Handboek Managementvaardigheden, Robert Quinn

leiderschap. Het INK-managementmodel en het FEM ziet leiderschap als een belangrijk item binnen het aandachtsgebied Management en Organisatie. Bij verandermanagement komt ook naar voren dat een verandering een grotere kans op slagen heeft wanneer er goed leiderschap wordt getoond. Quinn heeft leiderschap verdeeld over het concurrerende model. In dit model zijn vier modellen opgenomen. Het rationeel doel model, het intern proces model, het human relations model en het open systeem model.

Het rationeel doel model heeft als grondgedachte: duidelijke richting en sturing op het gedrag van medewerkers leidt tot meer productiviteit en meer winst¹³. Bij deze gedachte horen de producenten rol en bestuurders rol. De producent rol is taakgericht, zeer betrokken en zorgt er voor dat ieder doel wordt gehaald. De bestuurder rol geeft een visie, maakt plannen en doelen, maakt verwachtingen duidelijk, geeft instructies, organiseert en delegeert.

Het intern proces model heeft als grondgedachte: routines en procedures leiden tot stabiliteit en continuïteit voor organisaties¹⁴. Bij deze gedachte horen de coördinator rol en controleur. De coördinator rol is projectmanager, ontwerpt taken, verschillende dingen in de gaten houden en is gericht op structuur en processen. De controleur rol weet wat er gaande is, houdt functioneren van zichzelf, groepen en organisatie in de gaten, inspecteert, analyseert en let op details.

Het human relations model heeft als grondgedachte: betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie, door overleg en consensus, leidt tot een betere inzet en meer samenhang¹⁵. Bij deze gedachte horen de stimulator rol en mentor rol. De stimulator rol moedigt onderling vertrouwen en samenwerking aan, laat mensen meepraten en lost conflicten op. De mentor rol is gericht op ontwikkelen van medewerkers, is een mensenkenner, communicator, benaderbaar, eerlijk en heeft als doel het beste in mensen naar boven halen.

Het open systeem model heeft als grondgedachte: continue aanpassing, creativiteit en innovatie zijn nodig voor een bedrijf om de benodigde middelen en mensen uit de markt te verwerven en te onderhouden.¹⁶ Bij deze gedachte horen de innovator rol en bemiddelaar rol. De innovator rol maakt veranderingen en aanpassingen mogelijk, en heeft oog voor trends, risico en onzekerheid. De bemiddelaar rol is gericht op relatie tussen organisatie en de buitenwereld en heeft oog voor het imago, presentatie en reputatie.

De modellen hebben wel sterktes en zwaktes. Het rationeel doel model heeft onder meer als voordeel dat er duidelijkheid wordt geschept en dat de productiviteit wordt gestimuleerd. Nadelen zijn dat we kunnen doorschieten in dogmatiek en onszelf en anderen uitputten. Het intern proces model heeft onder meer als voordeel dat er sprake is van continuïteit, van goede verslaglegging en stabiliteit. Nadelen zijn dat er doorgeschoten wordt in steriele procedures en vastgeroeste organisatierituelen. Het human relations model heeft onder meer als voordeel dat er openheid is, dat mensen zich kunnen ontwikkelen. Aan de andere kant is er het risico van oeverloze discussies en te veel individualisme. Het open systeem model heeft onder meer als voordeel dat organisaties zich makkelijk aanpassen aan veranderingen in de omgeving en groeien. Het risico van dit denkmodel is dat er te vroeg, te veel wordt veranderd en dat opportunisme hoogtij viert.

¹³ Grondlegger: Taylor.

¹⁴ Grondleggers: Weber, Fayol.

¹⁵ Grondlegger: Mayo.

¹⁶ Grondlegger: Mintzberg

Door de vier modellen afwisselend te gebruiken, wordt er niet doorgeschoten in één benadering, maar wordt de organisatie in balans gehouden. De mix van de acht rollen zullen ook zorgen voor een balans in de facilitaire organisatie. Om goed leiderschap bij de facilitaire dienst te krijgen is het van belang dat de verschillende rollen bekend zijn. Per situatie van veranderingen moeten andere rollen aangenomen worden. De interventies die bij veranderingen naar voren komen nemen bepaalde rollen aan.

2.6 Procesmanagement

Hier volgt een uitleg over wat een proces is en waarom de processen worden beschreven. Vervolgens wordt er ingegaan op procesmanagement en de koppeling met de Business Process Management van de Schiphol Group.

Waarom organisaties processen beschrijven

Iedere organisatie streeft naar bedrijfsprocessen die maximaal klant- en resultaatgericht zijn. Om dit te bereiken en te behouden, zullen de bedrijfsprocessen voortdurend kritisch onder de loep worden genomen zodat duidelijk wordt welke verbeteringen mogelijk zijn. Voordat het duidelijk is welke gewenste verbeteringen nodig zijn, zal er eerst een inzicht moeten zijn in de huidige situatie.

Belangrijke redenen om processen te beschrijven zijn¹⁷:

1. Basis voor verbeteringen
2. Verlangd/vereist door belanghebbenden (accountant, directie, leveranciers)
3. Aantonen dat gewerkt wordt volgens normen en richtlijnen
4. Overzicht/inzicht geven aan de organisatie
5. Vastleggen van verzamelde kennis en ervaring
6. Inwerken van nieuwe medewerkers
7. Basis voor functie inhoud (taken en verantwoordelijkheden)
8. Gedeelde uitgangspunten bereiken (neuzen in dezelfde richting)
9. Voor het verkrijgen van het kwaliteitscertificaat ISO 9001

Door processen op een juiste wijze te beschrijven, ontstaat er meer inzicht, duidelijkheid en overzicht. Hierdoor worden processen beter beheersbaar en kunnen ze eenvoudiger verbeterd worden. Aangezien processen steeds sneller veranderd moeten kunnen worden en complexer worden, wordt het belangrijker om te kunnen beschikken over actuele en goede procesbeschrijvingen ter ondersteuning van het procesmanagement en daarmee de bedrijfsvoering van organisaties.

Door de hoofdprocessen van een organisatie te beschrijven, kunnen de procedures rondom de lopende activiteiten worden vastgelegd. Leidinggevenden en medewerkers kunnen deze procedures gebruiken als houvast bij het uitvoeren van de dagelijkse werkzaamheden. Voor het beschrijven van de processen wordt vaak een flowchart¹⁸ gemaakt. Deze flowcharts worden ook ingezet bij de facilitaire dienst.

¹⁷ Bron: AO online

¹⁸ Dit is een grafische weergave van een proces, waarin de te onderscheiden processtappen, de daarbij benodigde in- en output en de verantwoordelijkheden van de betrokkenen worden weergegeven.

Het managen van processen

Procesmanagement is het begeleiden, ondersteunen en faciliteren van processen. De rol van de procesmanager daarbij is vooral die van facilitator, stimulator en regisseur. De procesmanager stuurt op proces, hoewel inhoudelijke deskundigheid of gezag niet mag ontbreken.

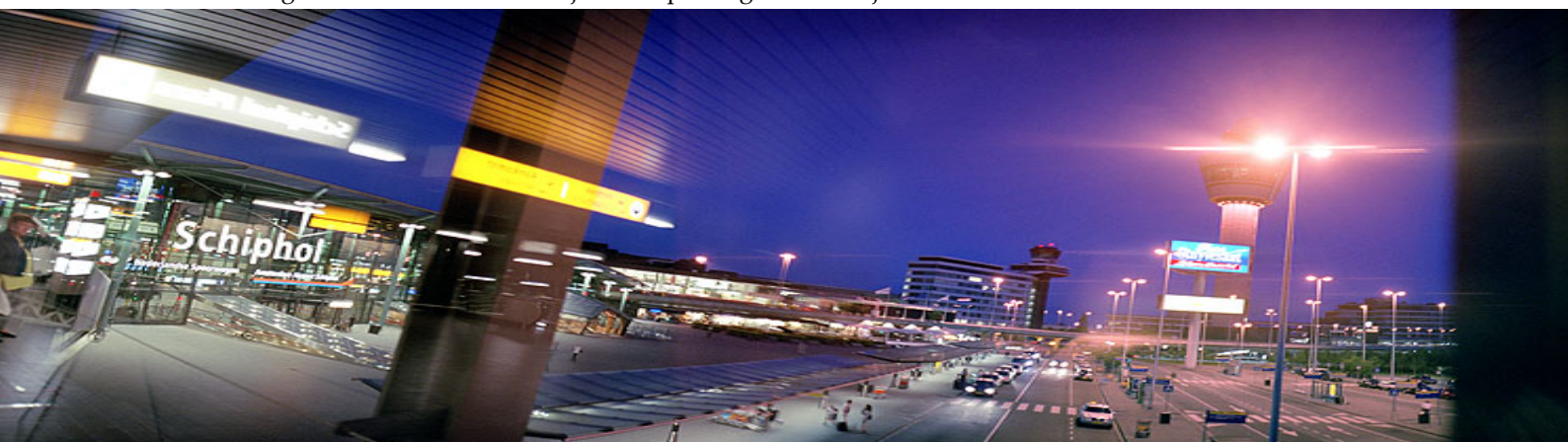
De inhoudelijk expertise bestaat daarbij uit het zodanig begeleiden van processen dat relevante partijen en personen tijdig en in de juiste proportie worden betrokken, dat de inhoud daadwerkelijk totstandkomt, dat voortgang wordt gewaarborgd, dat commitment aan uitkomsten wordt verworven, dat coöperatief gedrag wordt gestimuleerd door intelligente prikkelstructuren, enzovoorts. Daarbij anticipeert de procesmanager op mogelijke knelpunten, impassen en divergenties in het samenspel en biedt hij handreikingen om draagvlak en commitment te verwerven en te verzekeren. Een procesmanager weet weerstanden te overwinnen en de procesgang beheersbaar te maken. Door het systematiseren en analyseren, is procesmanagement een werkwijze om steeds verder te professionaliseren.

Business Proces Management (BPM) Schiphol Group

Binnen de Schiphol Group worden veel processen beschreven. Dit is belangrijk voor een grote organisatie als Schiphol. Wanneer dit niet gebeurt is het overzicht weg van wat de medewerkers uitvoeren voor de organisatie. Schiphol Group is zich hier van bewust en heeft ICT managers in dienst die veel geluiden uit de organisatie opnemen om vervolgens te kijken naar passende software die ondersteuning kunnen bieden. Hier is het woord Business Proces Management (BPM) uit voortgekomen. Het is een onderzoek gericht op het kijken waar mogelijk ICT ondersteuning gegeven kan worden. Business Proces Management is:

“Het geheel van activiteiten en het gebruik van methoden, technieken en software om bedrijfsprocessen te analyseren, te beschrijven, te modelleren, te beheersen, te beheren en te veranderen”¹⁹.

Als processen niet gestandaardiseerd zijn zal een modelleertool op zich niet zorgen voor standaardisering. Als een organisatie niet procesmatig denkt zal dit niet ontstaan door het gebruik van een tool. Tools kunnen wel ondersteunen bij ambities op het gebied van procesmodellering en procesmanagement. In onderstaand figuur is opgenomen in welke fase tooling voorkomt. Hier is te zien dat de facilitaire dienst de structuur van processen vastleggen en de beheersing als basis moet hebben wil het in aanmerking komen voor een software tool die de het hele procesmanagement beheerd. De facilitaire dienst heeft met de operation level agreements het grote deel van de processen vastliggen. Het beheer van de processen is nog matig. Wel zou een tool hierbij van toepassing kunnen zijn.





3 Huidige Situatie

In de huidige situatie wordt er verteld over de organisatie Schiphol Group en het Airport Cities concept. Ook wordt er verteld wat het belang van de privatisering is en de consequenties voor de facilitaire dienst. De facilitaire dienst wordt in dit hoofdstuk beschreven aan de hand van de INK diagnose. Hier wordt aan de hand van de negen aandachtsgebieden de facilitaire organisatie beschreven. Veel van deze onderwerpen zijn in de bijlagen te lezen maar de kerntekst is opgenomen in dit hoofdstuk.

3.1 Schiphol Group

Schiphol Group is een exploitant van luchthavens. Schiphol Group heeft de ambitie om één van de meest toonaangevende luchthavenondernemingen van de wereld te zijn. Schiphol wil duurzame waarden voor zijn stakeholders creëren door het ontwikkelen van AirportCities en het positioneren van Amsterdam Airport Schiphol als de meest toonaangevende AirportCity.

3.1.1 Creating AirportCities

Een AirportCity²⁰ is een dynamische omgeving waar mensen en bedrijven, logistiek en winkels, informatie en entertainment samenkomen en elkaar versterken. Het is een efficiënt multimodaal vervoersknooppunt van lucht-, railen wegverbindingen. Een locatie die haar bezoekers en de daar gevestigde internationale ondernemingen 24 uur per dag en 7 dagen per week alle diensten biedt die zij nodig hebben. Meer informatie over Amsterdam Airport Schiphol en de realisatie van en airportcity is terug te lezen in de bijlage 07.

3.1.2 Privatisering

De Schiphol Group wil toegang tot de kapitaalmarkt zodat vreemd vermogen kan worden aangetrokken ter financiering van toekomstige activiteiten. Financieringen, die vanwege de grote kapitaalsbehoefte niet meer door de overheid kunnen worden gerealiseerd. Collectieve middelen zijn niet bedoeld voor de toenemende activiteiten op de wereldmarkt. Genoemde projecten zijn de ontwikkeling van de luchthaven Schiphol als een transferium, participatie in de HSL-lijn en met name internationale deelnemingen in het kader van strategie, het uitbouwen van AirportCity-formule. Een globaal verslag van de aanleiding waarom de Schiphol Group wil privatiseren²¹ is opgenomen in bijlage 08.

De mogelijke beursgang zal leiden tot een intensiever toezicht op de kosten van de facilitaire dienst. De eerste aanzet hiervoor is om in de doelstellingen van 2006 kostenbesparing door middel van het vereenvoudigen van processen op te nemen. Daarnaast zal de facilitaire dienst meer gaan samenwerken met vergelijkbare organisaties binnen de Schiphol Group. Hier is in de volgende paragraaf meer over te lezen.

3.1.3 Corporate Real Estate

Corporate Real Estate (CRE) is in het leven geroepen door drie verschillende afdelingen binnen de Schiphol Group. Schiphol Real Estate, Terminal Real Estate en de afdeling huisvesting van de facilitaire dienst. Schiphol Real Estate is een dochter onderneming van de schiphol Group, Terminal Real Estate valt onder de business unit consumers en afdeling huisvesting valt onder facilitaire dienst die weer onder de stafdienst P&O valt (zie bijlage 11).

²⁰Bron: Jaarverslag Schiphol Group 2005 pagina 7

²¹ Bron: Abvakabo FNV artikel "Beursgang voor Schiphol"

CRE heeft als doel de kosten van de huisvesting te onderzoeken op Schiphol. De facilitaire dienst, Schiphol Real Estate en Terminal Real Estate zullen gezamenlijk dit onderzoek doen. Er zal gekeken worden naar waar de mensen gehuisvest zijn, hoe de mensen gehuisvest zijn en wat de huisvesting kost. Dit onderzoek wordt uit kostenefficiëntie gedaan. Voor het afstudeeronderzoek is dit een belangrijk punt. Dit vanwege de opkomende samenwerking tussen de drie partijen. Het kan wellicht meer gaan betekenen voor de toekomst en positionering van de facilitaire dienst.

3.2 Facilitaire Dienst

De huidige situatie van de facilitaire dienst wordt beschreven vanuit de optiek van het INK managementmodel. Er is voor het INK gekozen omdat het model een link heeft met het Facility Excellence Model en omdat het model het beste aangeeft op welke wijze de bouwstenen²² van de organisatie zijn opgebouwd (zie bijlage 09). De aandachtsgebieden van dit model hebben grote overeenkomsten met de bouwstenen van een organisatie. Uit literatuuronderzoek is ook gebleken dat het INK managementmodel de toepassingsmogelijkheden bewustmaking, diagnose, verbeteren en besturen heeft²³. Het INK model wordt als diagnose instrument gebruikt voor dit onderzoek. De huidige situatie van de facilitaire dienst is opgenomen in bijlage 32. Hier wordt aan de hand van de negen aandachtsgebieden (zie bijlage 24) de facilitaire dienst beschreven. Het raamwerk van de beschrijving komt uit de INK brochure. Dit is als basis gebruikt om een goede beschrijving te geven. De INK analyse is ook uitgevoerd om de huidige situatie van het MT besluit te bevestigen. Hieruit kan worden meegenomen wat het uitgangspunt is van het onderzoek. Vanwege de grote van de diagnose is deze opgenomen in de bijlage en wordt hier een in tabelvorm de overeenkomsten met de huidige situatie van het management team gegeven. Wanneer er een vinkje is achter de ist situatie geeft dat aan dat de INK analyse hetzelfde heeft opgeleverd als het MT besluit.

Succesfactoren Positie & Rol	Ontwikkelfase "Ist"	
Financiële resultaatverantwoordelijkheid	De financiële organisatie heeft een eigen financiële resultaatverantwoordelijkheid conform het budget en werkt kostendekkend waarbij geldt: overschot = toeval	✓
Resultaatbestemming	Het eventuele overschot wordt ingezet als buffer/reserve voor het dekken van risico's	✓
Marktpositie	Er is sprake van gedwongen winkelnering	✓
Klanttype	De facilitaire organisatie heeft interne klanten en aan de moederorganisatie gelieerde organisaties als klant	✓
Beleidsbepaling	De moederorganisatie bepaalt alleen de strategische kaders. De facilitaire organisatie geeft zelf invulling aan het beleid op tactisch en operationeel niveau	✓
Positie ten opzichte van de moederorganisatie	Beheerder: De facilitaire organisatie heeft zowel uitvoering als resultaatverantwoordelijkheid, een gedeelte van de facilitaire diensten wordt uitbesteed, waardoor meer tijd vrijkomt voor strategische/tactische vraagstukken.	✓
Rol facility Manager	De Facility manager is gesprekspartner van de directie/het bestuur op operationeel/tactisch niveau	✓

²² De bouwstenen van een organisatie strategie, structuur, cultuur, mensen, middelen, resultaten zijn opgenomen in de bijlage 09

²³ De toepassingsmogelijkheden van het INK managementmodel komen uit de informatiebrochure INK (Blz. 5)

Succesfactoren Management & Organisatie	Ontwikkelfase "Ist"	
Organisatie structuur	Klant georiënteerd en centraal georganiseerd	√
Organisatie ontwikkeling	Bewust, maar weinig gestructureerd. Binnen de facilitaire organisatie vinden organisatieontwikkelingsprojecten plaats, maar die hebben nog geen duidelijke samenhang en structuur.	√
Gebruik van informatiesystemen	Informatiesystemen worden gebruikt voor deelactiviteiten.	√
Leiderschapsstijl	Delegating: De leider neemt initiatief en delegeert taken	√

Succesfactoren Processen	Ontwikkelfase "Ist"	
Besturen en beheersen	De processen zijn gefragmenteerd vastgelegd en hoofdzakelijk vastgelegd in schema's en procedures	√
Prestatiesturing	De facilitaire organisatie stuurt processen aan op basis van prestatie-indicatoren, die gebaseerd zijn op kosten/opbrengsten en informatie van klanten	√
Verbeteren en vernieuwen	Er zijn geen gestructureerde plannen om te verbeteren en te vernieuwen	√
Procesverantwoordelijkheid	De procesverantwoordelijkheid ligt bij het lijnmanagement	√

Er kan worden uitgegaan van deze succesfactoren per aandachtsgebied voor het onderzoek. De gewenste situatie zal een verschil opleveren waaraan een conclusie en aanbeveling wordt gevormd.



4.0 Gewenste Situatie Facilitaire Dienst

Inleiding

Het doel van het project is het verder professionaliseren van de facilitaire dienst. In de missie van de facilitaire dienst is opgenomen dat ze een bijdrage leveren aan de te realiseren missie van de Schiphol Group. Dit wordt gerealiseerd door de leverancier te zijn van facilitaire diensten en producten. Een verdere professionalisering betekent het verlenen van een efficiënte en effectieve facilitaire ondersteuning aan de medewerkers van Schiphol Group zodat zij zich optimaal kunnen richten op hun hoofdwerkzaamheden en daardoor in staat worden gesteld om de strategische ambitie, te weten één van de beter gewaardeerde luchthavens en “Airport City” van de wereld te worden, te verwezenlijken.

4.1 Gewenste situatie

De gewenste (de soll) situatie is bepaald aan de hand van het facility excellence model. Het management team heeft aan de hand van de vier ontwikkelingsstadia de soll situatie²⁴ bepaald. In de gewenste situatie wil de facilitaire dienst excelleren op alle gebieden van het facility excellence model. Voor dit onderzoek ligt de focus op de aandachtsgebieden Processen, Management en Organisatie en Positie en Rol. In onderstaande tabellen wordt de soll situatie weergegeven aan de hand van de succesfactoren van deze aandachtsgebieden.

Succesfactoren Positie & Rol	Ontwikkelfase “Soll”
Financiële resultaatverantwoordelijkheid	De facilitaire organisatie heeft resultaatverantwoordelijkheid ten aanzien van het te behalen rendement inclusief een percentage Return on Sales
Resultaatbestemming	Het rendement wordt ingezet voor ontwikkeling en verbeteren en vernieuwen van de dienstverlening van de facilitaire organisatie
Marktpositie	Er is sprake van gedwongen winkelnering. Voor de standaard/collectieve dienstverlening geldt een gedwongen winkelnering en voor de aanvullende/variabele dienstverlening geldt een vrije winkelnering
Klanttype	De facilitaire organisatie heeft interne klanten en aan de moederorganisatie gelieerde organisaties als klant
Beleidsbepaling	De facilitaire organisatie toetst haar eigen gestelde kaders aan die van de moederorganisatie.
Positie ten opzichte van de moederorganisatie	Regisseur : De facilitaire organisatie heeft resultaatverantwoordelijkheid, verantwoordelijkheid, zij selecteert facilitaire dienstverleners in opdracht van het lijnmanagement en blijft betrokken bij de output
Rol facility Manager	De facility manager is gesprekspartner van de directie/het bestuur op tactisch/strategisch niveau

Succesfactoren Management & Organisatie	Ontwikkelfase “Soll”
Organisatie structuur	Klant georiënteerd en centraal georganiseerd
Organisatie ontwikkeling	Bewust: gestructureerd. De organisatieontwikkeling is geïntegreerd in alle facetten van de bedrijfsvoering
Gebruik van informatiesystemen	Een integraal informatiesysteem presenteert de prestaties als samenhangend geheel
Leiderschapsstijl	Participating; Medewerkers nemen initiatieven en hebben eigen verantwoordelijkheden en de leider neemt hierin deel.

Succesfactoren Processen	Ontwikkelfase “Soll”
-----------------------------	----------------------

²⁴ Mt besluit FEM voor aanvang afstuderen zomer 2005

Besturen en beheersen	De processen zijn vastgelegd in procesbeschrijvingen en worden structureel en integraal bestuurd, gemeten geanalyseerd en bijgestuurd
Prestatiesturing	De facilitaire organisatie bestuurt integraal op basis van kritische succesfactoren, die zijn vastgesteld op basis van klant- en leveranciersinformatie en op basis van informatie uit de omgeving
Verbeteren en vernieuwen	Het verbeteren en vernieuwen van processen is onder- gebracht in systemen waarin informatie van manage- ment, medewerkers, klanten, leveranciers en omgeving zijn opgenomen.
Procesverantwoordelijkheid	De procesverantwoordelijkheid ligt zo laag mogelijk in de organisatie.

De soll situatie van de drie aandachtsgebieden geven een helder beeld van waar de facilitaire dienst naar toe wil. De positie en rol van de facilitaire dienst zal een regisseur zijn met een positie dicht bij de directie. Vanuit die positie moet er een beleid zijn die afgeleid is van het beleid van de moederorganisatie. Met dit beleid wil de facilitaire dienst een betere resultaatbestemming en marktpositie binnen de locatie Schiphol.

Het aandachtsgebied management en organisatie wil de structuur van de organisatie zo hebben dat ze kunnen inspelen op de wensen van de klant. In deze ontwikkeling willen ze de medewerkers meer verantwoordelijkheid gaan geven zodat ze gestructureerd te werk gaan en leiderschap tonen. Het FMIS systeem moet een middel zijn om te presteren met de facilitaire organisatie.

De processen van de facilitaire dienst moeten bestuurd en beheerd worden. Deze resultaatverantwoordelijkheid moet laag in de organisatie liggen. Hierbij is het van belang dat er kritische succesfactoren meegenomen zijn in de processen. Zodat deze te rapporteren zijn naar hoger hiërarchische leiding binnen de Schiphol Group.





5 Resultaten onderzoek

Inleiding

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek beschreven. Hier zullen de resultaten uit het literatuuronderzoek, de interviews en de benchmarks worden uitgewerkt. De resultaten zullen worden gefilterd tot informatie die van belang kan zijn om van de facilitaire dienst een ondernemende organisatie te maken. De resultaten zullen per aandachtsgebied neergezet worden. De rede hiervoor is het overzicht per aandachtsgebied te creëren.

5.1 Interviews

De populatie van het aantal interviews is zeventien personen. Deze personen zijn werkzaam binnen en buiten de Schiphol Group. In de resultaten wordt kort weergegeven wat de belangrijkste resultaten uit de interviews zijn (zie bijlage 20). De volledige uitwerkingen van de interviews zijn terug te lezen in bijlage 19. Uit de resultaten worden per aandachtsgebied de belangrijkste resultaten vertoond.

Processen

Doordat het belang van inzicht in processen door medewerkers en managers niet wordt erkend, wordt er minimaal geïnvesteerd in de omschrijving en beheersing van processen. In de huidige situatie worden processen omschreven door stagiaires met verouderde registratie apparatuur (Flow-chart). Door de inzet van stagiaires wordt het aanwezige procesmanagement niet benut. Processen worden minimaal onderhouden en er vindt geen terugkoppeling plaats. Dit zorgt voor een slechte borging van de processen. Bij het omschrijven van de processen is de samenwerking tussen front -en backoffice niet optimaal. De processen worden hierdoor juist op elkaar afgestemd. Er ontbreekt een centraal punt dat zorgt voor deze communicatie tussen het front -en backoffice. Samengevat kan worden geconcludeerd dat er in de huidige situatie een minimale borging en procesbeschrijving aanwezig is.

Management en Organisatie

De huidige facilitaire organisatie beschikt niet over een facilitair beleid. Er ontbreekt belangrijke managementinformatie door een FMIS dat niet optimaal wordt gebruikt. Binnen de afdeling zijn er voldoende middelen aanwezig voor een goede bedrijfsvoering. De afdelingen inkoop en control geven goede steun op het gebied van hun specifieke kennis.

Het grootste gedeelte van de medewerkers beschikt over veel organisatorische kennis door een lang dienstverband. Er zijn weinig medewerkers met als minimale opleiding HBO. Het personeel heeft voldoende ambitie om met de organisatie te veranderen naar een ondernemende organisatie. Momenteel is er wel een functieomschrijving maar geen concrete taakomschrijving.

Positie en Rol

In de huidige situatie is het facilitair management geen directe gesprekspartner van de directie, hierdoor is er geen directe lijn aanwezig met de directie. De huidige financiële huishouding sluit niet aan op de rubricering van de NEN 2748, waardoor financiële gegevens niet optimaal gebenchmarkd kunnen worden. Directe doorbelasting is niet van toepassing op de facilitaire kosten. Return on investment en rendement zijn hierdoor ook niet van toepassing. Schiphol Group maakt gebruik van een volledig verplichte winkelnering voor facilitaire producten en diensten. Men heeft last van veel Maverick-buying. Schiphol Real Estate (SRE) werkt puur commercieel, samenwerking is hierdoor nog niet mogelijk. Samenwerking met andere luchthavens is voor de facilitaire dienst niet aanwezig. Het facilitair bedrijf ondersteunt een

groot log bedrijf. Wil men als facilitair bedrijf eerst optimaliseren om vervolgens te professionaliseren moet een lange weg worden bewandeld, omdat de facilitaire dienst vaak afhankelijk is van de politieke directiebesluiten. Politiek vormt een bedreiging voor snelle organisatie veranderingen van de facilitaire dienst.

5.2 Benchmarks

Bij de benchmark zijn de organisaties Nike, KLM en Shell onderzocht op de vastgestelde thema's. Deze organisaties zijn van dezelfde omvang waar de Schiphol Group mee te vergelijken is. Nike heeft een grote Europese Campus in Hilversum. Shell heeft het hoofdkantoor in Den Haag en veel kantoren rond Pernis en Rotterdam. De KLM heeft zich ook gevestigd op Schiphol en heeft een grote zelfstandige facilitaire dienst. De benchmark heeft de bedoeling om informatie te halen uit de vergelijkingen van de organisaties. Uit de benchmarking is een beschrijving gekomen hoe deze organisatie de thema's hebben omschreven. Hieruit is een analyse uitgehaald en die staat in de tabel die is opgenomen in de bijlage 30. De resultaten die van belang zijn worden hier verder weergegeven aan de hand van de drie aandachtsgebieden.

Processen:

Nike is een organisatie die het meest te vergelijken is met huidige situatie van facilitaire dienst. Nike is aan het professionaliseren en is zich ervan bewust dit kan door processen te beschrijven. Daar tegenover zijn de KLM en Shell in een veel verder stadium wat betreft procesmanagement. KLM heeft het ISO certificaat 9001 en 14001. Dit betekent dat er een audit heeft plaatsgevonden bij de KLM of de processen wel beschreven zijn en bekend zijn bij het personeel. Shell heeft vanuit de industrie veel met processen te maken. De procesbeschrijvingen die op pernis gelden of elders op site worden doorgevoerd in de hele organisatie. De medewerkers moeten zelfs veiligheidschecks bij elkaar doen op kantoor. Bij de organisaties KLM en Shell worden de processen geborgd door kwaliteitsmedewerkers. De kwaliteitsmedewerkers hebben de verantwoordelijkheid over de procesbeschrijvingen. De procesbeschrijvingen gebeuren bij de organisaties Nike en KLM laag in de organisatie. Nike legt de leveranciers een verplichting op om zijn processen te beschrijven. De leverancier levert zijn procesbeschrijvingen met KPI's aan bij het management. Op deze wijze heeft Nike inzicht in wat de leverancier uitvoert.

Management & Organisatie:

Het gebruik van Facilitair Management Informatie Systemen is verschillend bij de drie organisaties. Shell en Nike werken met het systeem Planon en de KLM heeft een eigen systeem ontwikkeld wat aansluit op andere applicaties binnen de KLM. Bij de drie organisaties wordt FMIS gezien als een belangrijke ondersteuning van facility management. De ondersteuning wordt geboden door het genereren van management informatie. Het leiderschap is verdeeld bij de drie organisatie. Shell legt leiderschap laag in de organisatie neer om zo bij de managers minder de vinger in de pap te houden. Op deze wijze zal de cultuur verbeteren. KLM legt leiderschap en kennis hoog in de organisatie neer. In de organisatie Shell werken veel jongere mensen, dit heeft als voordeel dat er veel leiderschap naar boven komt.

Positie & Rol

De positie van Nike en KLM zit onder de staffunctie finance. De reden is dat de facilitaire dienst een kostenpost is. De facilitaire dienst van Shell valt onder de Real Estate poot van de organisatie. Regievoering wordt door de organisaties verschillend gezien. Nike ziet het als ondersteuning aan de facilitaire dienst en Shell ziet de regievoering als het aansturen van ingehuurd kennis. KLM ziet regievoerder als een manier om de kosten te drukken. Nike geeft bij het voeren van de regie

veel verantwoordelijkheden uit handen en verwacht hier management informatie voor terug. Nike heeft geen facilitair beleid, wel een businessplan verdeeld over vijf jaar. De andere organisatie hebben een facilitair beleid binnen de organisatie. De facility manager is een strategisch gesprekspartner binnen de KLM en Nike, vooral op het gebied van vastgoed. Bij Shell zit de facilitair manager een trapje te laag om een goede gesprekspartner te zijn.

5.3 Observeren

Uit de observatie die tijdens de afstudeerperiode plaats heeft gevonden is vooral de bevestiging van de antwoorden uit de interviews naar voren gekomen. De observatie heeft een goed beeld gegeven van de facilitaire organisatie, hoe de medewerkers met elkaar omgaan, de structuur en hoe de medewerkers presteren binnen de organisatie. Hier volgen de belangrijkste resultaten van de observatie:

Processen

De processen worden niet teruggekoppeld of herzien door de medewerkers. Een proces wordt pas herschreven als hiervoor een stagiaire voor is aangenomen. De medewerkers zijn zich niet bewust van het beschrijven van de processen. De participatie is hierin minimaal. De medewerkers zien het als een last en niet als hulpmiddel. De huidige manier van het schrijven van de procedures gebeurt in word met ondersteuning van flowcharts. Als de medewerkers de procedures hanteren pakken ze vaak de verouderde documenten.

Management & Organisatie

De samenwerking tussen de front- en back office is niet optimaal. De samenwerking loopt niet goed op het gebied van processen en het lijkt alsof het twee eilanden zijn. Bij de communicatie tussen de twee afdelingen gaan nog wel eens dingen fout. Het FMIS wordt niet optimaal door de backoffice gebruikt. Er zijn afdelingen die het FMIS helemaal niet gebruiken en er zijn afdelingen die een pakket ongebruikt hebben liggen. FMIS wordt niet optimaal gebruikt om management informatie uit de processen te halen. Dit komt doordat niet iedereen met het systeem werkt. De facilitaire dienst heeft medewerkers die al lang in dienst zijn. Bij deze medewerkers zit kostbare organisatiekennis waar de nieuwe medewerkers niet over beschikken. Het personeel moet beter opgeleid worden door de manager van de afdeling. Voor het personeel wordt weinig tijd vrijgemaakt om echt te werken aan competenties. De manager is te operationeel aan het werk op de afdeling. Veel operationele taken worden uitgevoerd door de manager en niet door de medewerker van de afdeling.

Positie en Rol

De organisatieveranderingen liggen gevoelig bij de medewerkers van de facilitaire dienst. Het personeel heeft veel meegemaakt en dit zit nog erg vers in het geheugen. De facilitaire inkopen van de medewerkers van Schiphol Group gebeurt vaak buiten de facilitaire dienst om. Het printen van documenten gebeurt niet altijd bij de Repro, maar dikwijls bij een externe drukkerij. Hieruit valt op te maken dat niet elke medewerker een klant van de facilitaire dienst is.

6 Conclusie

De conclusies van het onderzoek zijn gebaseerd op de resultaten die zijn verkregen door literatuuronderzoek te doen naar verandermanagement, leiderschap en procesmanagement. Het andere deel van de resultaten komt uit de observatie van de organisatie, interviews met een populatie van zestien personen en de benchmarks met de organisaties Nike, KLM en Shell. In de conclusie wordt de visie van de auteur weergegeven, waarin de feiten uit het onderzoek afgewogen zijn om uiteindelijk uit deze conclusie succesfactoren te halen die in de aanbevelingen terug zullen komen.

Processen

De processen van de facilitaire dienst worden in de huidige situatie niet geborgd door de managers. De managers zijn wel verantwoordelijk maar nemen deze verantwoording niet. De processen worden beschreven door iemand die tijdelijk in dienst is en vervolgens belandt het in de kast van de medewerker. De medewerkers werken met verouderde documenten en kunnen de processen niet op een centraal punt terug vinden.

In de gewenste situatie moet de procesverantwoordelijkheid laag in de organisatie liggen. Uit de huidige situatie blijkt dat de verantwoordelijkheid voor de beschrijving bij de stagiaire ligt en dat de medewerkers hier te weinig bij betrokken worden.

In de gewenste situatie zullen de processen volledig en gestructureerd ingevoerd moeten zijn. Uit de huidige situatie blijkt dat de processen van de leveranciers niet bekend en niet doorgevoerd zijn in de operations level agreements van de facilitaire dienst.

Management en organisatie

De afdeling personeel en organisatie verzorgd middelen voor de managers van afdelingen om het personeel beter op te leiden. Er wordt door de manager van deze middelen geen optimaal gebruik gemaakt. In de gewenste situatie is het de bedoeling dat de medewerker mee participeert in de leiderschapsrol. De rol die de medewerker moet aannemen zal begeleid moeten worden door de manager.

In de organisatie van de Schiphol Group is vakkennis en organisatiekennis aanwezig. De kennis van deze medewerkers wordt wel benut door de opdrachtgever in de organisatie maar niet door de medewerkers van andere afdelingen. Om een ondernemende organisatie te zijn en projecten bewust gestructureerd te krijgen zullen medewerkers van de verschillende afdelingen hun kennis moeten delen.

In de huidige situatie wordt het FMIS systeem gebruikt voor diverse deelactiviteiten. De facilitaire dienst gebruikt het FMIS systeem onvoldoende voor het rapporteren van management informatie. Dit komt omdat niet alle afdelingen met dit systeem werken. Hierdoor zullen signaleringen van fouten minder snel opgemerkt worden door het management. Het FMIS systeem werkt nog niet naar behoren voor de facilitaire dienst. Er moeten nog verschillende fouten uit het programma gehaald worden.

In de huidige situatie is de manager van de facilitaire dienst te operationeel betrokken bij de bedrijfsvoering. In de gewenste situatie wordt van de medewerkers verwacht dat zij meer initiatief nemen om meer de leiderschapsrol op zich te nemen. Om dit te bereiken moet de manager zijn taken meer delegeren naar de medewerkers om vervolgens zelf te werken aan de ontwikkelingen van de afdeling.

In de huidige situatie is naar voren gekomen dat de relatie tussen de front- en backoffice niet optimaal verloopt. De processen worden niet gezamenlijk beschreven en er vindt weinig ontwikkeling plaats tussen de twee afdelingen. De gewenste situatie beschrijft dat de organisatie bewust gestructureerd moet zijn in alle facetten van de organisatie. Om deze rede zal de samenwerking tussen de front- en backoffice verbeterd moeten worden.

Positie en rol

In het onderzoek naar de positie en rol van de facilitaire organisatie is naar voren gekomen dat de positie op een aparte plek in de organisatie zit. De facilitaire dienst valt onder P&O sinds de laatste reorganisatie van ongeveer twee jaar geleden. Vanwege de onlogische positie is onderzoek gedaan naar herpositionering binnen de Schiphol Group. Hier kwam al snel naar voren dat het een gevoelig en moeilijk punt is voor de organisatie. Om geen slapende honden wakker te maken ivm privatisering worden de aanbevelingen alleen gericht op de rol van de facilitaire organisatie.

In de gewenste situatie wordt financiële resultaatverantwoordelijkheid, return on sales en het inzetten van rendement binnen de facilitaire organisatie verwacht. Na het onderzoek is gebleken dat deze vorm van financiële huishouding alleen zou kunnen als de facilitaire dienst een zelfstandige organisatie zou zijn. De financiële fundatie van de Schiphol Group leent zich niet voor deze manier van financiële administratie. Vanuit deze optiek worden er geen aanbevelingen gedaan in de richting van financiële resultaatverantwoordelijkheid, return on sales en het inzetten van rendement.

In de gewenste situatie wordt afzien van gedwongen winkelnering gewenst. Uit het onderzoek blijkt dat er al geen gedwongen winkelnering binnen de organisatie is. Afdelingen zoals inkoop en control zijn zich hiervan bewust en weten dat ze er weinig aan kunnen doen. De medewerkers van de Schiphol Group bestellen goederen en diensten bij externe partijen. Dit is een vorm van vrije winkelnering die de Schiphol Group wil. Om deze reden is er geen specifieke aanbeveling gedaan om af te zien van gedwongen winkelnering.

De verandering van uitvoerder naar regievoerder is gewenst om een ondernemende organisatie te worden. De huidige situatie schets dat de coördinatoren zich nog te operationeel bezig houden met de uitbestede diensten. Uit het benchmark onderzoek is naar voren gekomen dat de regievoering betekent dat de leverancier veel operationele taken toebedeeld moet krijgen om op deze wijze de regie over de leverancier te voeren.

Om een regievoerder te worden van een leverancier krijgt de facilitaire organisatie vele contractuele verplichtingen. Om deze contractuele verplichtingen goed te kunnen uitvoeren is kennis van contractmanagement vereist. Uit onderzoek blijkt dat op dit moment geen contractmanagement wordt toegepast bij de facilitaire dienst.

In de gewenste situatie is opgenomen dat er andere afnemers gevonden moeten worden voor het afnemen van facilitaire diensten. Uit het onderzoek blijkt dat de facilitaire dienst niet eens alle medewerkers van de Schiphol Group als klant heeft. Er worden nog veel externe facilitaire diensten ingekocht.

Om de rol van de facilitaire dienst ondernemend te maken zal er meer inzicht in het werk van de facilitaire dienst moeten komen. Wanneer een directielid vraagt wat de facilitaire dienst doet, dan moet daar concreet bewijs van zijn. De huidige managementinformatie van de facilitaire dienst is hiervoor niet geschikt. Er zal meer managementinformatie gegenereerd moeten worden om de directie als gesprekspartner tevreden te stellen.

In de gewenste situatie moet het beleid afgeleid worden van de moederorganisatie. Het beleid van de Schiphol Group spreidt zich uit over tien jaar. In de huidige situatie is er in het businessplan van de facilitaire dienst geen lange termijn visie opgenomen. Om een lange termijn visie te bepalen is input nodig van de medewerkers van de facilitaire dienst.

In de gewenste situatie wil de facilitair manager gesprekspartner zijn van de directie. Om gesprekstof te hebben in deze strategische gesprekken is het van belang om een goed overzicht te hebben van wat de financiële kosten zijn van de facilitaire organisatie. Deze gegevens zijn belangrijk voor strategische gesprekken met de directie.

In de gewenste situatie is de rol van de facilitaire dienst het vinden van andere afnemers op Schiphol. Waarom alleen Schiphol, waarom niet andere luchthavens van de Schiphol Group. Uit het onderzoek is gebleken dat de facilitaire dienst niet samenwerkt met de facilitaire dienst op luchthavens van Eindhoven en Rotterdam.

In de gewenste situatie wil de facilitair manager gesprekspartner zijn van de directie. Om inzicht te geven in de kosten van de facilitaire dienst is het van belang de kosten te benchmarken met andere organisaties. Door de benchmarking te doen aan de hand van de rubricering NEN 2748 geeft het de mogelijkheid om de kosten van de facilitaire dienst te vergelijken.





7 Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de aanbevelingen gedaan aan de facilitaire dienst van de Schiphol Group. De aanbevelingen zijn gebaseerd op het onderzoek en beschrijven hoe een facilitaire organisatie van een introverte naar een ondernemende organisatie kan veranderen. Er worden aan de hand van de drie onderzochte aandachtsgebieden uit het FEM meerdere aanbevelingen gedaan. Aanbevelingen op het aandachtsgebied van management en organisatie worden gekoppeld aan de management rollen van het concurrerende waarden model. Met het geven van de aanbevelingen wordt voldaan aan de doelstellingen uit hoofdstuk 1.4.

Processen:

Het invoeren van een procesmanagement systeem binnen de gehele facilitaire organisatie. Aan de invoering van procesmanagement wordt een kwaliteitsmanager gekoppeld die verantwoordelijk is voor de procesbeschrijving en de borging van het procesmanagementsysteem. De kwaliteitsmanager krijgt hierbij ondersteuning van een software applicatie om de processen van de facilitaire dienst te managen.

Procesbeschrijvingen laten uitvoeren door de medewerkers zelf en niet door stagiaires.

De leverancier van de uitbestede diensten verplichten om de eigen processen te beschrijven en inzichtelijk te maken als onderbouwing van de KPI gegevens voor de facilitaire organisatie.

Management en Organisatie:

Het competentie management en personeelsbeleid beter toepassen op de medewerkers van de afdelingen. "Het Groeien in je werk" van de Schiphol Group beter coachen. De manager neemt hierbij de mentor rol aan.

Taakdifferentiatie en integrale kennisdeling organiseren door multidisciplinaire workshops zodat het personeel elkaar verrijkt. De manager neemt hierbij de coördinator-rol aan.

FMIS optimaliseren met behulp van deskundigen binnen de organisatie. Meer mensen met het FMIS laten werken om meer managementinformatie te kunnen genereren. Op basis van deze informatie kunnen verbeteringen worden geïdentificeerd. Door deze informatie te communiceren naar betrokkenen kan er draagvlak gecreëerd worden voor veranderingen. De manager neemt hierbij de controleur-rol aan.

Het management moet meer taken en bevoegdheden lager in de organisatie plaatsen. De manager neemt hierbij de bestuurder-rol aan. Door deze taken te delegeren heeft de manager meer tijd om onderzoek te doen naar verbetermogelijkheden (innovator-rol).

Om de communicatie beter te laten verlopen tussen de front office en de backoffice zal de facility manager een extra werkoverleg moeten organiseren tussen de front -en de backoffice. De facility manager neemt hier de stimulator-rol aan.

Positie en Rol:

De backoffice moet regisseur zijn over de uitbestede diensten. De operationele verantwoordelijkheden zullen meer gedelegeerd moeten worden naar de leveranciers.

Contractmanagement invoeren bij de backoffice. Samen met inkoop contractmanagement opzetten met ondersteuning van de ICT-applicatie Salesmanager.

Eerst alle interne klanten van de organisatie werven, om vervolgens externe klanten te werven buiten de Schiphol Group. Wel blijven monitoren wat de mogelijkheden zijn buiten de interne klanten.

Verzorgen van meer managementinformatie (KPI), om zo de stap naar de directie kleiner te maken. Dit geldt voor alle afdelingen binnen de facilitaire dienst. Veel managementinformatie geeft een beeld wat een facilitaire organisatie werkelijk doet. Dit geeft gespreksinformatie met een directielid. Die wil namelijk bewijzen in de vorm van concrete cijfers zien.

Het businessplan vormgeven op basis van een lange termijn visie en dit uitwerking in een meerjarenplan en een operationele planning op afdeling niveau. De medewerkers blijven betrekken bij het opstellen van de operationele planning.

Het financieel inzichtelijk maken van beslissingen van het in eigen beheer houden of uitbesteden ivm kostenefficiency.

Samenwerken met de facilitaire dienst van andere luchthavens binnen de Schiphol Group om schaalgrootte te optimaliseren en de onderhandelingspositie te versterken.

Het blijven inzetten van stagiaires om de kosten te blijven benchmarken aan de hand van de NEN 2748²⁵. De stagiaires worden ingezet omdat de rubricering NEN 2748 niet wordt gehanteerd binnen de facilitair dienst. Deze gegevens zijn wel gewenst om de kosten te vergelijken.

Algemene aanbeveling:

Het onderzoek is gedaan naar drie aandachtsgebieden van het Facility Excellence Model. Het is te merken dat de zeven aandachtsgebieden nauw met elkaar verbonden zijn. Mijn advies is dan ook dit verslag als basis te nemen voor een doorstart van het verdere onderzoek naar de andere aandachtsgebieden die leiden tot de excellente facilitaire organisatie.

In het theoretisch kader is verandermanagement opgenomen om de organisatie bewust te maken wat veranderingen teweeg brengt. Een keuze om het niet direct aan de aanbevelingen te koppelen is gedaan om zo de manager bewust te laten worden wat er bij een verandertraject verkeerd kan gaan. De aanbeveling voor verandermanagement is om linksom te veranderen. Eerst de structuur (de procedures, de processen) veranderen om zo de cultuur van de facilitaire dienst te beïnvloeden. Bij de verandering wordt aangeraden de empirisch rationele methode toe

²⁵ NEN 2748: Norm voor de normalisering en rubricering van de termen voor facilitaire voorzieningen, ontwikkeld door het Nederlands Normalisatie-instituut.

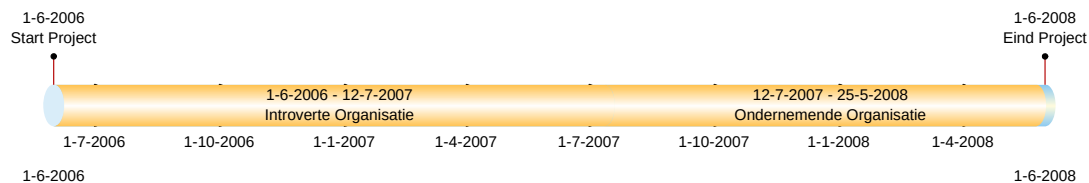
te passen. De medewerkers worden overtuigd door redelijke argumenten en onderzoeksresultaten. Deze methode is een instrumenteel aspect. De managers zullen veranderingen moeten zien als een organisatietheorie. De theorie koppelen aan de veranderstrategie. Vervolgens de juiste interventies te benoemen voor het gedrag van de manager. Een uitgebreide uitleg wordt weergegeven in hoofdstuk 3.



8 Implementatie en Financiële Consequenties

Het advies voor de implementatie wordt gegeven in de vorm wat er na dit rapport moet gebeuren. Nu het rapport definitief is, en de aanbevelingen gedaan zijn moet de organisatie acties ondernemen om de aanbevelingen te implementeren. Het advies wordt gegeven aan het MT van de facilitaire dienst.

De aanbevelingen zal de facilitaire dienst doen excelleren naar een ondernemende organisatie. Alleen zullen er wel wat stappen ondernomen moeten worden. De periode waarin dit gerealiseerd dient te worden is twee jaar vanaf 01-06-06 (zie figuur).



Figuur: Implementatie tijdbalk

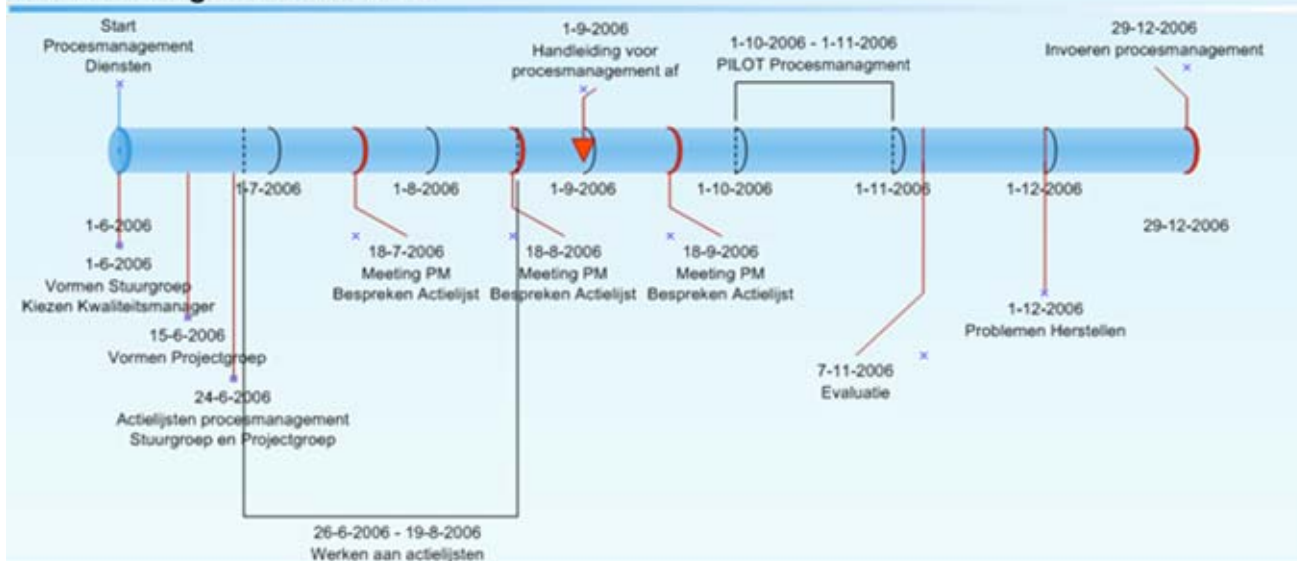
Het MT zal een mt- overleg moeten plannen vlak na de uitgave van dit rapport. In dit overleg worden de aanbevelingen besproken door het MT. Per aandachtsgebied wordt een prioriteiten top drie samengesteld van de aanbevelingen. Deze top drie wordt door het MT gezien als belangrijk en zal worden ingevoerd in de organisatie. De invoering van de aanbeveling gebeurt aan de hand van het implementatieplan(zie figuur) en een kosten en baten analyse. In het implementatieplan wordt eerst een stuurgroep gevormd. De stuurgroep heeft de leiding over de implementatie en is verantwoordelijk voor het resultaat. Vervolgens wordt er een projectgroep gevormd, deze projectgroep gaat over de operationele zaken van de implementatie. Beide groepen stellen actielijsten op voor een periode van vier maanden. In deze maanden dienen de acties uitgevoerd te worden door de projectgroep. In deze vier maanden wordt er één keer per maand bij elkaar gekomen om over de actielijst te praten. Na deze vier maanden wordt er een pilot van een maand gestart. Die pilot gebeurt op kleine schaal en kan ook een langere periode bevatten. De pilot wordt geëvalueerd door de stuur en projectgroep. Uit deze evaluatie zullen verbeterpunten moeten komen die vervolgens ingevoerd moeten worden.

Hier is een voorbeeld van de implementatie meegenomen van procesmanagement. Hierin wordt in een tijdsbalk weergegeven hoe procesmanagement ingevoerd moet worden. Aan de implementatie worden de financiële consequenties en de baten verbonden.

Wie zijn er betrokken bij de implementatie van procesmanagement:

De mensen die betrokken zijn bij de implementatie van de aanbeveling van procesmanagement zijn de managers van de afdelingen. Dit zijn de MT leden van de facilitaire dienst. Zij zullen de kar moeten trekken en hun enthousiasme overbrengen op de medewerkers van de facilitaire dienst. De stuurgroep zal bestaan uit de facilitair manager met een coördinator van een afdeling. De projectgroep wordt geleid door een accountmanager die tevens de kwaliteitsmanager wordt voor de facilitaire dienst. In de projectgroep zitten medewerkers van de verschillende afdelingen.

Procesmanagement invoeren



Een overzicht van de kosten is weergegeven. De uitgebreide koste verbijzondering is opgenomen in de bijlage 28.

Kosten²⁶: 20 viewers en 4 builders

Software: Bewise procesmanagement

- Aanschaf, licenties € 12.000,-
- Onderhoudscontract € 2160,-

Consultancy: Bewise procesmanagement

- Software organisatie € 5.000,-

ICT ondersteuning:

- Schiphol Group € 500,-
- Externe € 1000,-

Manuren:

- Medewerkers € 2000,-
- Extern € 1000,-
- Managers € 1500,-

Workshops:

- Intern € 250,-

Totaal € 25.410

²⁶ De kosten zijn aannames die gelden binnen de Schiphol Group en de kosten die zijn opgegeven door de software leverancier Bewise.

Baten:

- Minder papier in omloop
- Één master file van procedures
- Altijd bereikbaar via intranet
- Geen oude revisies procedures in omloop
- Medewerkers denken na over procedures en het optimaliseren ervan. Bewust gestructureerd.
- Er is inzicht in werk dat wordt verricht door de afdelingen.
- KPI's ontwikkelen in de procedures.

Op de wijze dienen de aanbevelingen geïmplementeerd te worden. De facilitaire dienst zal hier een structuur aan overhouden die voor elke aanbeveling van toegevoegde waarde kan zijn. Vanuit de optiek en visie van de auteur van dit rapport zou de volgende volgorde worden bepaald voor het invoeren van de aanbevelingen per aandachtsgebied.

Processen

1. Het invoeren van een procesmanagement systeem binnen de gehele facilitaire organisatie. Aan de invoering van procesmanagement wordt een kwaliteitsmanager gekoppeld die verantwoordelijk is voor de procesbeschrijving en de borging van het procesmanagementsysteem. De kwaliteitsmanager krijgt hierbij ondersteuning van een software applicatie om de processen van de facilitaire dienst te managen.
2. De leverancier van de uitbestede diensten verplichten om de eigen processen te beschrijven en inzichtelijk te maken als onderbouwing van de KPI gegevens voor de facilitaire organisatie.
3. Procesbeschrijvingen laten uitvoeren door de medewerkers zelf en niet door stagiaires.

Management en Organisatie:

1. FMIS optimaliseren met behulp van deskundigen binnen de organisatie. Meer mensen met het FMIS laten werken om meer managementinformatie te kunnen genereren. Op basis van deze informatie kunnen verbeteringen worden geïdentificeerd. Door deze informatie te communiceren naar betrokkenen kan er draagvlak gecreëerd worden voor veranderingen. De manager neemt hierbij controleur-rol aan.
2. Om de communicatie beter te laten verlopen tussen de front office en de backoffice zal de facility manager een extra werkoverleg moeten organiseren tussen de front -en de backoffice. De facility manager neemt hier de stimulator-rol aan.
3. Het management moet meer taken en bevoegdheden lager in de organisatie plaatsen. De manager neemt hierbij de bestuurder-rol aan. Door deze taken te delegeren heeft de manager de meer tijd om onderzoek te doen naar verbetermogelijkheden (innovator-rol).
4. Taakdifferentiatie en integrale kennisdeling organiseren door multidisciplinaire workshops zodat het personeel elkaar verrijkt. De manager neemt hierbij de coördinator-rol aan.
5. Het competentie management en personeelsbeleid beter toepassen op de medewerkers van de afdelingen. "Het Groeien in je werk" van de Schiphol Group beter coachen. De manager neemt hierbij de mentor rol aan.

Positie en Rol:

1. De backoffice moet regisseur zijn over de uitbestede diensten. De operationele verantwoordelijkheden zullen meer gedelegeerd moeten worden naar de leveranciers.
2. Contractmanagement invoeren bij de backoffice. Samen met inkoop contractmanagement opzetten met ondersteuning van de ICT-applicatie Salesmanager.
3. Verzorgen van meer managementinformatie (KPI), om zo de stap naar de directie kleiner te maken. Dit geldt voor alle afdelingen binnen de facilitaire dienst. Veel managementinformatie geeft een beeld wat een facilitaire organisatie werkelijk doet. Dit geeft gespreksinformatie met een directielid. Die wil namelijk bewijzen in de vorm van concrete cijfers zien.
4. Het businessplan vormgeven op basis van een lange termijn visie en dit uitwerking in een meerjarenplan en een operationele planning op afdeling niveau. De medewerkers blijven betrekken bij het opstellen van de operationele planning.
5. Eerst alle interne klanten van de organisatie werven, om vervolgens externe klanten te werven buiten de Schiphol Group. Wel blijven monitoren wat de mogelijkheden zijn buiten de interne klanten.
6. Het financieel inzichtelijk maken van beslissingen van het in eigen beheer houden of uitbesteden ivm kostenefficiency.
7. Het blijven inzetten van stagiaires om de kosten te blijven benchmarken aan de hand van de NEN 2748²⁷. De stagiaires worden ingezet omdat de rubricering NEN 2748 niet wordt gehanteerd binnen de facilitair dienst. Deze gegevens zijn wel gewenst om de kosten te vergelijken.
8. Samenwerken met de facilitaire dienst van andere luchthavens binnen de Schiphol Group om schaalgrootte te optimaliseren en de onderhandelingspositie te versterken.



²⁷ NEN 2748: Norm voor de normalisering en rubricering van de termen voor facilitaire voorzieningen, ontwikkeld door het Nederlands Normalisatie-instituut.

Literatuurlijst

Boeken:

Titel: Schrijfwijzer
Auteur: Jan Renkema
Uitgever: SDU Uitgevers
ISBN: 90-12-10854-3

Titel: Facility management in perspectief
Auteur: Joost van Krimpen
Uitgever: Kluwer
ISBN: 901-13-00043-6

Titel: Management & Organisatie
Auteur: Keuning / Eppink
Uitgever: Stenfert Kroese
ISBN: 90-207-3130-0

Titel: Conflicthantering en organisatieontwikkeling
Auteur: Prof. Dr. W.F.G. Mastenbroek
Uitgever: Kluwer
ISBN: 90-14-05185-9

Titel: Kiezen voor professioneel facility management
Auteur: Ministerie van Verkeer en Waterstaat
Uitgever: Schefferdrukkerij Dordrecht
ISBN: XXXXXXXXXXXX

Titel: Facility Management
Auteur: Drs. G.W.A. Maas/ Drs. J.W. Pleunis
Uitgever: Kluwer
ISBN: 90-14-07794-7

Titel: Handboek management vaardigheden
Auteur: Robert Quinn
Uitgever: Wolters Noordhoff
ISBN: 90-01-97602-6

Titel: Advieskunde voor praktijkstages
Auteur: P.M. Kempen & J.A. Keizer
Uitgever: Wolters Noordhoff
ISBN: 90-01-46822-5

Internetpagina's

Intranet Schiphol Group
Website Schiphol Group
Blackboard Haagse Hogeschool

www.ink.nl
www.berenschot.nl
www.the-art.nl
www.floor.nl
www.wikipedia.nl

Audio cd-rom

Management Classics van Ben Tiggelaar

Verslagen / Beleidsstukken

Schiphol Group Business plan 2000-2005, Creating AirportCities
Business plan Facilitair Bedrijf
Jaarverslagen Schiphol Group
Stageverslag Moniek Elsgeest

Bijlagen (apart boekwerk)

De bijlagen zijn in een apart boekwerk opgenomen in verband met de grootte van dit rapport. De index van de bijlagen zit voorin het boekwerk.

Een kort overzicht is hieronder weergegeven:

1. Uitwerkingen Facility Excellence Model Management Team
2. Het onderzoeksmodel
3. Interview standaard
4. Benchmarking thema's
5. Facility Excellence Besturingsmodel
6. Facility Excellence Model
7. Creating Airport Cities
8. Privatisering
9. Model Bouwstenen organisatie
10. Organogram Schiphol Group
11. Organogram Facilitaire Dienst
12. Kostenoverzicht
13. Accountverdeling
14. Facility Excellence Model ontwikkelstadia en aandachtsgebieden
15. Prestatie Ontwikkel Cyclus
16. Klanttevredenheidsonderzoek samenvatting
17. Wat is een proces
18. Triple S (SSS) evaluatieverslag
19. Interview uitwerkingen
20. Resultaten interviews
21. Inkoopproces
22. Controlproces
23. Interview schema populatie
24. INK model
25. Verandermanagement elementen model
26. Het concurrerende waarden model
27. Proces Tooling model
28. Kostenverbijzondering implementatie procesmanagement
29. INK Diagnose
30. Resultaten benchmark
31. Schema literatuur theorie
32. Management Rapportage facilitaire dienst

"De route naar de ondernemende facilitaire organisatie"

De professionalisering van de facilitaire dienst



Bijlagen

Auteur:
Barry Bakker

Creating AirportCities

Schiphol Group



Bijlagen

“De route naar de ondernemende facilitaire organisatie” De professionalisering van de facilitaire dienst

Auteur:	Barry Bakker
Opleiding:	Facility Management
	Haagse Hogeschool
	Afdeling Facility Management
	Johanna Westerdijkplein 75
	2521 EN DEN HAAG
Afstudeerprofiel :	Facility Management & innovatie
Docent-begeleider :	Mariëtte Harlaar
Medebeoordelaar :	Ruud Bouter
Opdrachtgever :	Schiphol Group
	Evert van de Beekstraat 202
	1118 CP SCHIPHOL
Mentor :	Henk van der Sluis
Periode onderzoek :	november 2005 – mei 2006

Bijlagen index

1. Uitwerkingen Facility Excellence Model Management Team
2. Het onderzoeksmodel
3. Interview standaard
4. Benchmarking thema's
5. Facility Excellence Besturingsmodel
6. Facility Excellence Model
7. Creating Airport Cities
8. Privatisering
9. Model Bouwstenen organisatie
10. Organogram Schiphol Group
11. Organogram Facilitaire Dienst
12. Kostenoverzicht
13. Accountverdeling
14. Facility Excellence Model ontwikkelstadia en aandachtsgebieden
15. Prestatie Ontwikkel Cyclus
16. Klanttevredenheidsonderzoek samenvatting
17. Wat is een proces
18. Triple S (SSS) evaluatieverslag
19. Interview uitwerkingen
20. Resultaten interviews
21. Inkoopproces
22. Controlproces
23. Interview schema populatie
24. INK model
25. Verandermanagement elementen model
26. Het concurrerende waarden model
27. Proces Tooling model
28. Kostenverbijzondering implementatie procesmanagement
29. INK Diagnose
30. Resultaten benchmarking
31. Schema literatuur theorie
32. Management Rapportage facilitaire dienst

Bijlage 01: Uitwerkingen MT Facility Excellence Model

UITWERKING FACILITY EXCELLENCE MODEL.

Een model voor de positiebepaling van de facilitaire organisatie voor de toekomst.

POSITIE EN ROL

IST

SOLL

SUCCESFACTOREN	ONTWIKKELINGSFASEN	ONTWIKKELINGSFASEN
Financiële resultaatverantwoordelijkheid	De financiële organisatie heeft een eigen financiële resultaatverantwoordelijkheid conform het budget en werkt kostendekkend waarbij geldt: overschot = toeval	De facilitaire organisatie heeft resultaatverantwoordelijkheid ten aanzien van het te behalen rendement inclusief een percentage Return on Sales
Resultaatbestemming	Het eventuele overschot wordt ingezet als buffer/ reserve voor het dekken van risico's	Het rendement wordt ingezet voor ontwikkeling en verbeteren en vernieuwen van de dienstverlening van de facilitaire organisatie
Marktpositie	Er is sprake van gedwongen winkelnering	Er is sprake van gedwongen winkelnering. Voor de standaard/collectieve dienstverlening geldt een gedwongen winkelnering en voor de aanvullende/variabele dienstverlening geldt een vrije winkelnering
Klanttype	De facilitaire organisatie heeft interne klanten en aan de moederorganisatie gelieerde organisaties als klant	De facilitaire organisatie heeft interne klanten en aan de moederorganisatie gelieerde organisaties als klant
Beleidsbepaling	De moederorganisatie bepaalt alleen de strategische kaders. De facilitaire organisatie geeft zelf invulling aan het beleid op tactisch en operationeel niveau	De facilitaire organisatie toetst haar eigen gestelde kaders aan die van de moederorganisatie.
Positie ten opzichte van de moeder organisatie	Beheerder: De facilitaire organisatie heeft zowel uitvoerings- als resultaatverantwoordelijkheid, een gedeelte van de facilitaire diensten wordt uitbesteed, waardoor meer tijd vrijkomt voor strategische/tactische vraagstukken.	Regisseur De facilitaire organisatie heeft resultaatverantwoordelijkheid, zij selecteert facilitaire dienstverleners in opdracht van het lijnmanagement en blijft betrokken bij de output
Rol Facility Manager	De Facility manager is gesprekspartner van de directie/het bestuur op operationeel/tactisch niveau	De Facility manager is gesprekspartner van de directie/het bestuur op tactisch/strategisch niveau

MANAGEMENT EN ORGANISATIE

Organisatie structuur	Klantgeoriënteerd en centraal georganiseerd	Klantgeoriënteerd en centraal georganiseerd
Organisatie ontwikkeling	Bewust, maar weinig gestructureerd. Binnen de facilitaire organisatie vinden organisatie-	Bewust: gestructureerd. De organisatieontwikkeling is geïntegreerd in alle facet-

	ontwikkelingsprojecten plaats, maar die hebben nog geen duidelijke samenhang en structuur.	ten van de bedrijfsvoering
Gebruik van informatiesystemen	informatiesystemen worden gebruikt voor deelactiviteiten.	Een integraal informatiesysteem presenteert de prestaties als samenhangend geheel
Leiderschapsstijl	Delegating: De leider neemt initiatief en delegeert taken	Participating: Medewerkers nemen initiatieven en hebben eigen verantwoordelijkheden en de leider neemt hierin deel.

FINANCIEN

Budgetteringsmethodiek	Het budget is gebaseerd op het voorafgaande jaar en op de planning/inschatting voor het komende jaar	Het budget is gebaseerd op een combinatie van inschattingen/planningen voor het komende jaar en de in de DVO's verwachte afzet
Budgethouderschap	Het budget voor de collectieve/standaard dienstverlening is gecentraliseerd. Het budget voor de aanvullende variabele dienstverlening is gedecentraliseerd	Het budget voor de collectieve/standaard dienstverlening is gecentraliseerd. Het budget voor de aanvullende variabele dienstverlening is gedecentraliseerd
Kosten-doorbelasting	Er vindt doorbelasting plaats tegen een gedeelte van de kostprijs	Er vindt doorbelasting plaats tegen de integrale kostprijs inclusief een percentage Return on Scale

PERSONEEL

Opleidingsbeleid	Het management bepaalt samen met medewerkers welke opleidingen/trainingen nodig zijn	Het management stelt samen met de medewerkers een integraal opleidingsplan op dat is afgeleid van het ondernemingsbeleid van de moederorganisatie
Personeelsbeleid	Periodiek worden functionerings- en beoordelingsgesprekken gehouden en ad hoc worden mogelijkheden besproken over de individuele loopbaanontwikkeling	Periodiek worden functionerings- en beoordelingsgesprekken en gesprekken ten aanzien van de individuele loopbaanontwikkeling gehouden. Aanvullend op dit laatste gesprek vinden plannings-/coachingsgesprekken met de medewerker plaats.
Competenties van medewerkers	De medewerkers zijn deskundig binnen hun vakdiscipline	De medewerkers beschikken over de noodzakelijke competenties en opleidingen op hoger niveau om professional te zijn.
Stuurinformatie vanuit de medewerkers	De medewerkerstevredenheid wordt d.m.v. een instrument gemeten. De actiepunten worden niet structureel doorgevoerd.	De medewerkerstevredenheid wordt d.m.v. een instrument gemeten. De resultaten worden structureel door een onafhankelijke/externe met medewerkers be-

		sproken, waarbij actiepunten structureel worden doorgevoerd.
--	--	--

PROCESSEN

Besturen en beheersen	De processen zijn gefragmenteerd vastgelegd en hoofdzakelijk vastgelegd in schema's en procedures	De processen zijn vastgelegd in procesbeschrijvingen en worden structureel en integraal bestuurd, gemeten geanalyseerd en bijgestuurd.
Prestatiesturing	De facilitaire organisatie stuurt processen aan op basis van prestatie-indicatoren, die gebaseerd zijn op kosten/opbrengsten en informatie van klanten	De facilitaire organisatie bestuurt integraal op basis van kritische succesfactoren, die zijn vastgesteld op basis van klant- en leveranciersinformatie en op basis van informatie uit de omgeving
Verbeteren en vernieuwen	Er zijn geen gestructureerde plannen om te verbeteren en te vernieuwen	Het verbeteren en vernieuwen van processen is ondergebracht in systemen waarin informatie van management, medewerkers, klanten, leveranciers en omgeving zijn opgenomen.
Procesverantwoordelijkheid	De procesverantwoordelijkheid ligt bij het lijnmanagement	De procesverantwoordelijkheid ligt zo laag mogelijk in de organisatie.

KLANTEN

Klantrelatie	De producten en diensten van de facilitaire organisatie zijn vastgelegd in een producten-/dienstengids	De facilitaire organisatie sluit DVO's af met interne en gelieerde klanten
Klantcontact	Het klantcontact verloopt d.m.v. een fysieke servicedesk, informatie via inter/intranet, klantenoverleg en accountmanagement	Het klantcontact verloopt d.m.v. een fysieke servicedesk, een interactieve virtuele servicedesk, klantenpanels, accountmanagement en klantrelatiemanagement
Klantbenadering	De klantbenadering is pro actief, maar beperkt zich tot de huidige klanten: De facilitaire organisatie neemt zelf het initiatief om huidige klanten te benaderen	De klantbenadering is pro actief, maar beperkt zich tot de huidige klanten: De facilitaire organisatie neemt zelf het initiatief om huidige klanten te benaderen
Producten-/diensten assortiment	Er wordt een bewust gekozen productassortiment in de vorm van een basis-/pluspakket en maatwerk aangeboden en gecommuniceerd met de klant.	Er wordt een bewust gekozen productassortiment in de vorm van een basis-/pluspakket en maatwerk aangeboden en gecommuniceerd met de klant.
Interne of externe gerichtheid	De facilitaire organisatie toetst incidenteel kosten en prestaties aan facilitaire organisaties binnen dezelfde branche als de moederorganisatie	De facilitaire organisatie toetst structureel kosten, prijzen en kwaliteit aan alle typen facilitaire organisaties die zich in de markt begeven

Marketing	Het verbeteren van de prijs-kwaliteit-verhouding en het toepassen van de servicedesk	Het toepassen van een servicedesk, DVO's en account mangement.
Stuurinformatie vanuit klanten	De klanttevredenheid wordt d.m.v. een instrument gemeten. De actiepunten worden niet structureel doorgevoerd	De klanttevredenheid wordt d.m.v. een instrument gemeten. De actiepunten worden structureel doorgevoerd.

LEVERANCIERS

Leveranciersrelaties	Mantelcontracten voor de belangrijkste producten	Prime-vendorship en/of co-partnership
Leveranciersbestand	Er wordt aandacht besteed aan het terugbrengen van de grootte van het leveranciersbestand	Er is een beperkt selectief samengesteld leveranciersbestand
Leverancierscontrol	Leveranciersprestaties worden aan de hand van contractafspraken beheerst	Leverancierprestaties worden beheerst aan de hand van prestatieindicatoren die op basis van informatie uit het primaire proces en wensen van de klant zijn opgesteld
Uitbestedingsbeleid	Er is een uitbestedingsbeleid als onderdeel van het beleid van de facilitaire organisatie	Er is een uitbestedingsbeleid dat is gebaseerd op risicoanalyse en waardetoevoeging binnen het primaire proces van de moederorganisatie

Bijlage 02: Onderzoeksmodel

Onderzoeksmodel Afstudeeropdracht Schiphol Group

Planning

november 2005

Wil om een ondernemende facilitaire organisatie te worden

Berenschot

INK

Veranderen aan de hand van het Facility Excellence Model

Hoofdstuk 1
Hoofdstuk 5

Onderzoekopzet bepalen richting eindresultaat

Probleemanalyse --> Probleemstelling --> Doelstellingen --> Randvoorwaarden
Onderzoeksmethoden --> Resultaten --> Conclusie --> Aanbevelingen --> Implementatie

Hoofdstuk 2

FM Boeken

INK

Branche Artikelen

Berenschot

Literatuuronderzoek naar het facility excellence model, het INK model, professioneel facility management, verandermanagement, leiderschap en procesmanagement

Hoofdstuk 3

Interne analyse Facilitair Bedrijf

Hoofdstuk 4

Interviews Intern / Extern

P&O Facility Manager
Account managers en nog meer..
FD Passenger Andere Luchthavens

Benchmarking

KLM Shell
Nike Facility Manager
Back Office Front Office
Back Office Front Office

Observeren

Resultaten Interviews, Benchmark en Observatie

Hoofdstuk 6

MOLEN

Bevindingen

Ideeën

Negatieve punten

Positieve punten enz.

Visie Auteur

Conclusie

Hoofdstuk 7

Aanbevelingen

Hoofdstuk 8

Implementatie

Hoofdstuk 9

Adviesrapport

mei 2006

**Interview document Schiphol Group “De route naar de ondernemende Facilitaire Organisatie ”**

Geachte Schiphol Group medewerker/ster,

Nu al weer enige tijd ben ik bezig met mijn afstuderen bij de facilitaire dienst van de Schiphol Group en dit bevalt mij uitstekend. Om mijn onderzoeksgegevens te vinden heb ik voor u dit interview opgesteld.

In de vragenlijst komen aspecten naar voren die betrekking hebben op de professionaliteit van de facilitaire dienst op de drie raakvlakken; processen, management en organisatie en positie en rol. Het gaat in dit onderzoek dus nadrukkelijk over hoe de facilitaire dienst presteert op deze aandachtsgebieden.

In veel vragen wordt uw oordeel aangaande een bepaald onderwerp gevraagd. Goede of foute antwoorden bestaan niet omdat het om *uw* mening gaat. Eerste indrukken zijn vaak de beste.

Alle informatie die u verstrekt in dit interview wordt vertrouwelijk behandeld en anoniem verwerkt. De resultaten worden zodanig verwerkt zodat deze bruikbaar zijn voor mijn afstudeerproject.

Ik reken op uw medewerking en houdt u uiteraard op de hoogte van de voortgang van het onderzoek.

Met vriendelijke groet,

Barry Bakker



#



Algemeen:

1. Hoe ziet jouw functie eruit?
2. Wat zijn jouw verantwoordelijkheden?
3. Hoe zie jij professioneel facility management?
4. Geef 10 voorbeelden van Professioneel facility management!

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10

5. Hoeveel veranderingen zijn er doorgevoerd de laatste tijd?
6. Hoe is hierop gereageerd door het personeel?
7. Hoe ziet de facilitaire dienst er over 10 jaar uit op Schiphol?
8. Maak een kleine swot analyse van jouw functie / afdeling?

Sterkte		Zwakte	
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
Kansen		Bedreigingen	
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-

**Positie en Rol:**

9. Hoe zie jij je positie binnen de facilitaire organisatie ?
10. Welke rol speelt jouw afdeling binnen de facilitaire organisatie dienst?
11. Tekenruimte: Geef een schets/organigram van hoe jij de facilitaire organisatie wilt zien.

12. Werken jullie met targets of doelstellingen?
13. Wat wordt er met het rendement van de opbrengsten gedaan en ben je het daarmee eens?
14. Wat vind jij van de "bijna" gedwongen winkelnering bij Schiphol Group?
15. Hoe zien jullie het als andere afnemers (niet Schipol Group) diensten bij jullie afnemen?
16. Zou jouw afdeling daar voor open staan?
17. Werken jullie met een beleid / strategie / doelstellingen op afdelingsniveau?
18. Houdt de afdeling zich aan dit beleid?
19. Vind jij dat de facility manager een gesprekspartner van directie moet zijn!
20. Wat zou er binnen de facilitaire dienst nog geoutsourced kunnen worden?
21. Wat vind jij van het outsourcen van diensten?
22. Benoem drie dingen die jij anders zou willen zien ten opzichte van positie en rol?

Processen:

23. Hoeveel procent van de processen ligt vast bij jouw afdeling?
24. Wat vind jij van het vastleggen van processen?
25. Staan deze in visio, met flowcharts?
26. Is hiervoor een standaard geschreven, met name voor de facilitaire dienst?
27. Wie is er verantwoordelijk voor het vastleggen van de processen?
28. Werken jullie met SLA's?
29. Zitten er KPI in de processen verwerkt?
30. Wordt er ook onderhoud gepleegd aan de processen, reviewen?
31. Welk van onderstaande procestypen, of combinatie hiervan, is van toepassing op de facilitaire organisatie? (In de bijlage 3 staat een korte omschrijving van de 6 typen)
 - a. Adviesproces
 - b. Productieproces
 - c. Realisatieproces
 - d. Beheerproces
 - e. Repetitiefproces
 - f. Ad hoc proces
32. Benoem drie dingen die jij anders zou willen zien ten opzichte van het aandachtsgebied processen?

Management en Organisatie:

33. Hoe wordt de afdeling gemanaged? Communicatie, Verslagen, informatie enz.
34. Hoe is de verdeling van de afdeling, leeftijd, opleiding, dienstjaren?
35. Ben jij tevreden over de huidige situatie van de organisatie?
36. Hoe zie jij de organisatie van de afdeling over 10 jaar?
37. Vind jij dat de facilitaire organisatie onder de juiste tak hangt van de moederorganisatie?
38. Welke kerncompetenties/ prestatie indicatoren zijn belangrijk voor deze afdeling en waarom?



39. Hoe geef je, als facilitaire organisatie, vorm aan de wijze van motivatie van het personeel?
40. Houdt de facilitaire organisatie rekening met de onderstaande HRM tools? Zo ja, hoe en zo niet, waarom?
 - a. Opleidingen
 - b. Uitwisseling van kennis en ervaring
 - c. Doorstroommogelijkheden
 - d. Taakdifferentiatie
41. Werken jullie met het nordined system, hoe bevalt het werken met dit systeem?
42. Halen jullie managementinformatie uit het nordined. Zo ja welke?
43. Kan iedereen met het FMIS werken?
44. Welke drie dingen zou jij anders willen zien ten opzichte van het aandachtsgebied management en organisatie processen?

Communicatie structuur

45. Kun je weergeven hoe de wijze van communicatie tussen de interne taakvelden verloopt?
46. Kun je weergeven hoe de wijze van communicatie richting de onderstaande klantengroepen verloopt?

De opdrachtgever: Het topmanagement van de organisatie, zij die de kaders bepaalt voor de facilitaire organisatie.

De beslissende klant: De budgetverantwoordelijken van de afdeling of businessunits, zij beslissen welk pakket van facilitaire voorzieningen wordt afgenomen binnen de vastgestelde kaders.

De gebruiker: De individuele klanten zoals pandbewoners en bezoekers, zij zijn de afnemers van de facilitaire producten en diensten, zoals de beslissende klant heeft afgesproken met de facilitaire organisatie.

Kun je weergeven hoe de wijze van behoeftepeiling plaatsvindt, doormiddel van keuze te maken uit onderstaande punten. (meerder keuzes mogelijk, aan te geven doormiddel van een vinkje ☒)

- ☐ Overleg op het hoogste beleidsniveau tussen het management van het facilitaire bedrijf en het management van de primaire organisatie
- ☐ Accountmanagement gesprekken met de beslissende klant
- ☐ Enquêtes onder de gebruikers en medewerkers
- ☐ Klantenpanels met beslissende klanten en gebruikers
- ☐ Nauwkeurige registratie van klachten/ kengetallen/ nee verkoopregistraties
- ☐ Externe branche analyses

#

Schiphol Group



47. Waar gaat het fout wat betreft communicatie, benoem de gaps ?

48. Benoem drie dingen die jij anders zou willen zien ten opzichte van het aandachtsgebied communicatie?

#

Financieel:

49. Hoe ziet het financiële proces bij jou afdeling eruit?

Tekenruimte:

50. Hoe ziet de financiële rapportage eruit? Voorbeelden??

51. Wat leveren jullie aan bij de controllers? Voorbeelden??

52. Wie doet de review van de financiële gegevens en hoe gaat dat in zijn werk?

53. Hoe is de terugkoppeling van de control afdeling naar jullie afdeling?

54. Benchmarken jullie deze gegevens met andere organisaties?

55. Zo ja, wat komt hieruit naar voren?

56. Zouden jullie kostenreductie kunnen toepassen op jouw afdeling en waarop?

57. Benoem drie dingen die jij anders zou willen zien ten opzichte van het aandachtsgebied financieel?



Bijlage: Rollen van de facilitaire organisatie

De doelen en de keuzes die de facilitaire organisatie maakt bepalen de rol (of de mix van rollen) die de organisatie wil vervullen. In onderstaand schema geef ik aan welke vijf hoofdrollen worden onderscheiden. Aan de hand van de keuze van rollen kan ik opmaken waar de facilitaire organisatie haar accenten legt bij de bepaling van haar doelstellingen.

Kapitein

De facilitaire organisatie bepaalt wat goed is voor de klant. De facilitaire organisatie kiest zelf het producten en dienstenpakket en stuurt bij op basis van eigen inzicht.

Controleur

De facilitaire organisatie is een politie agent die procedures bewaakt en zegt wat onacceptabel is. De facilitaire organisatie toetst bijvoorbeeld of de klant wel budget heeft en of de klant bevoegd is een bestelling te doen

Uitvoerder

De facilitaire organisatie is producent van diensten en leveranciers en transporteur van goederen De omvang van deze rol wordt bepaald door de mate van uitbesteding.

Regisseur

De facilitaire organisatie die disciplines samenbrengt, de klant bij zijn behoeftebepaling ondersteunt en toe ziet op de uitvoering

Adviseur

De facilitaire organisatie ontwikkelt hulpmiddelen en de klant wordt ondersteund bij het toepassen van die hulpmiddelen.

**Bijlage: Procestypen**

In onderstaande opsomming worden de 6 procestypen toegelicht die de structuur van de facilitaire organisatie bepalen.

Adviesproces

Op basis van een complexe en concrete vraag bij klanten wordt in overleg/ samenwerking met de klant een vraagstuk onderzocht/ geanalyseerd voor het uitbrengen van een klantspecifieke aanbeveling, die bij de klant kan leiden tot besluitvorming. (bv. Het doorlopen van een inkooptraject)

Productieproces

Op basis van vooraf gedefinieerde procedures vindt, aangedreven door voordelen in schaalgrootte en efficiëntie, middels sterk uniforme en routinematige werkzaamheden de realisatie van producten en diensten plaats. (bv. Koeriersdiensten)

Realisatieproces

Op basis van een projectmatige vraag wordt in overleg met de klant, binnen de gedefinieerde kaders, een operationeel plan van aanpak ontwikkeld die binnen een vastgestelde termijn en een vast budget wordt uitgevoerd en na afronding geevalueerd. (bv. Werkplekinrichting)

Beheerproces

Op basis van een contract voor de beheeractiviteiten wordt, via een standaard proces en ondersteund door een informatie systeem, de beschikbare informatie gemonitord en geanalyseerd. (bv. Documentenbeheer, energiebeheer)

Repetitiefproces

Op basis van specificaties en vooraf gedefinieerde service niveaus wordt, aan de hand van een vaststaande frequentie, de dienst of het product uniform in de tijd uitgevoerd en regelmatig op uitvoering en kwaliteit gecontroleerd. (bv. Schoonmaak)#

Bijlage 04: Benchmarking Thema's

Hoe kan de facilitaire dienst van Schiphol Group veranderen van een introverte naar een ondernemende facilitaire organisatie"

Subprobleemstellingen:

Processen:

"Hoe geven we vorm aan het beschrijven van de processen zodat deze voldoen aan de volgende normering"

- ✿ Processen zijn volledig en worden gestructureerd ingevoerd
- ✿ Processen zijn richtinggevend op basis van klant en leveranciers informatie
- ✿ Processen zijn dynamisch, vernieuwend
- ✿ Procesverantwoordelijkheid ligt laag in de organisatie

Management en Organisatie:

"Op welke wijze zal de FD zijn management en organisatie moeten inrichten om aan de volgende eisen te voldoen"

- ✿ De organisatieontwikkeling bewust gestructureerd krijgen.
- ✿ Eén integraal informatiesysteem voor FD
- ✿ Medewerkers mee laten participeren in de leiderschapsrol

Positie en Rol:

"Hoe geven we vorm aan het beschrijven van de positie en rol zodat de volgende verbeterpunten worden toegepast in de organisatie."

- ✿ Veranderen van uitvoerder naar regievoerder
- ✿ Financiële resultaatverantwoordelijkheid return on sales toepassen
- ✿ Rendement inzetten voor de ontwikkeling in de organisatie
- ✿ Afzien van gedwongen winkelnring
- ✿ Andere afnemers vinden van hun diensten
- ✿ Beleid afleiden van de moederorganisatie
- ✿ Facility manager gesprekspartner van de directie

Processen:

- Structuur
- Vastleggen procedures
- Middelen Systeem (Proces Management)
- Registratie
- Verantwoordelijkheid
- Borging
- Processen link naar andere afdelingen
- Klant / leveranciers informatie

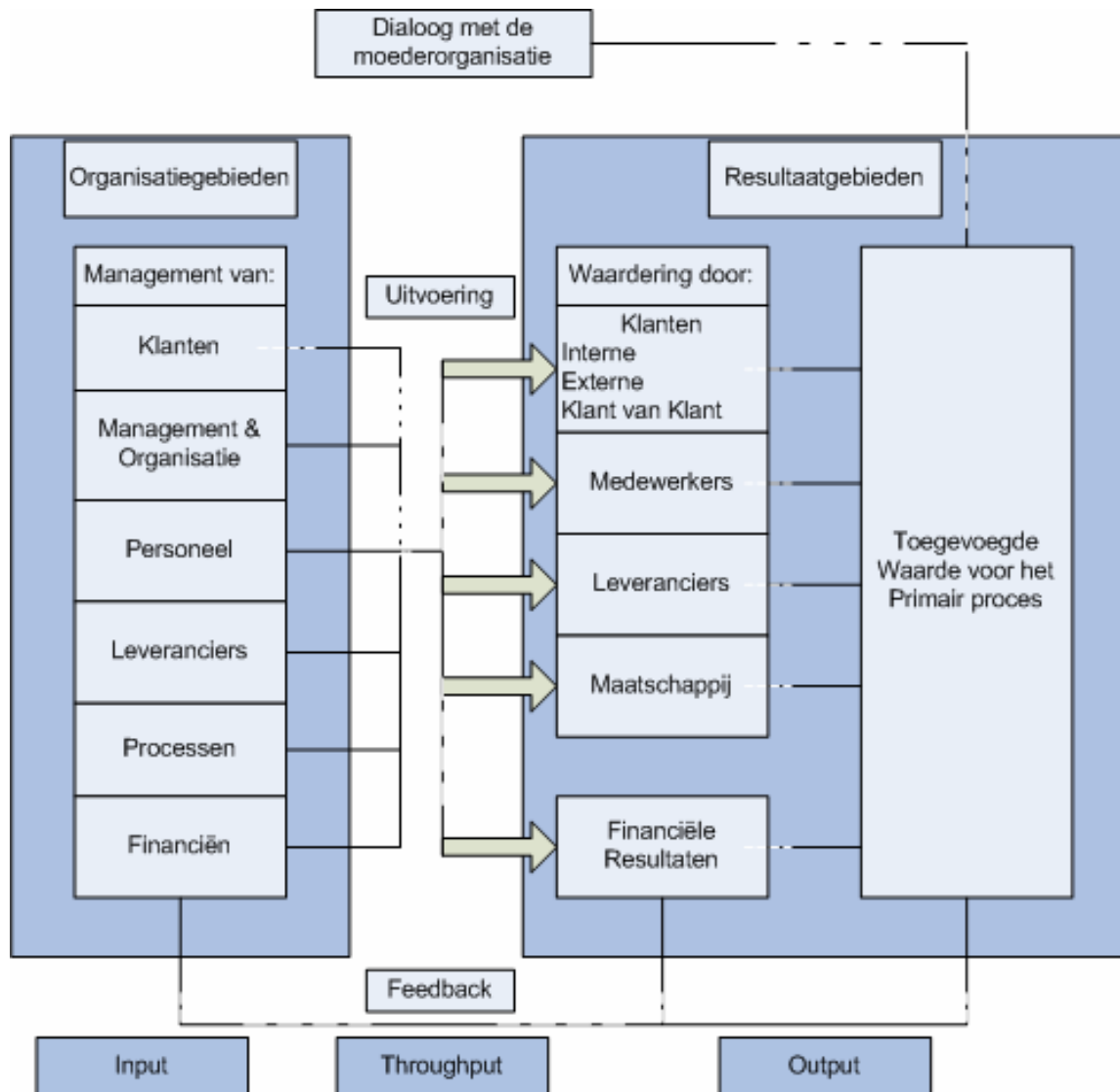
Management en Organisatie:

- Inrichting organisatie FD
- Informatiesysteem (FMIS)
- Medewerkers kwalificatie
- Communicatie Intern
- Cultuur beheersing
- Motivatie personeel
- Leiderschap/ Verantwoordelijkheid

Positie en Rol:

- Positie binnen moederorganisatie
- Rol binnen moederorganisatie (regiefunctie)
- Financiën
- Winkelnring
- Beleid FD
- Rol facility manager in moederorganisatie
- Outsourcing

Bijlage 05: Besturingsmodel FEM



Bijlage 06: Facility Excellence Model

POSITIE & ROL				
Succesfactoren ↓	Ontwikkelingsfasen →			
	I	II	III	IV
Financiële resultaatverantwoordelijkheid	☐ De facilitaire organisatie heeft geen eigen financiële resultaatverantwoordelijkheid.	☐ De facilitaire organisatie heeft een eigen resultaatverantwoordelijkheid conform het budget en werkt kostendekkend, waarbij geldt: overschot = toeval.	☐ De facilitaire organisatie heeft resultaatverantwoordelijkheid ten aanzien van het te behalen rendement inclusief een percentage Return on Sales (RoS ¹³).	☐ De facilitaire organisatie heeft resultaatverantwoordelijkheid ten aanzien van het behalen van winst.
Marktpositie	☐ De scheidslijn tussen gedwongen en vrije winkelnering is niet duidelijk.	☐ Er is sprake van gedwongen winkelnering: De afdelingen van de moederorganisatie zijn verplicht om dienstverlening bij de facilitaire organisatie af te nemen.	☐ Er is sprake van gedeeltelijk gedwongen winkelnering. Voor de standaard-/collectieve dienstverlening geldt een gedwongen winkelnering en voor de aanvullende/variabele dienstverlening geldt een vrije winkelnering.	☐ Er is sprake van vrije winkelnering: De facilitaire organisatie is onafhankelijk van de moederorganisatie en opereert op de vrije markt.

POSITIE & ROL (VERVOLG)

Succesfactoren ↓	Ontwikkelingsfasen →			
	I	II	III	IV
Klanttype	☐ De facilitaire organisatie heeft uitsluitend interne klanten.	☐ De facilitaire organisatie heeft interne klanten en aan de moederorganisatie gelieerde organisaties als klant.	☐ De facilitaire organisatie heeft interne klanten, organisaties die aan de moederorganisatie gelieerd zijn als klant en streeft ernaar meer externe klanten aan te trekken.	☐ De facilitaire organisatie heeft interne klanten, organisaties die aan de moederorganisatie gelieerd zijn als klant en externe klanten.
Beleidsbepaling	☐ De moederorganisatie bepaalt het beleid dat de facilitaire organisatie voert.	☐ De moederorganisatie bepaalt alleen de strategische kaders. De facilitaire organisatie geeft zelf invulling aan het beleid op tactisch en operationeel niveau, aan de hand van jaarplannen	☐ De facilitaire organisatie voert een actieve dialoog met de moederorganisatie omtrent de te behalen resultaten met betrekking tot klanten, leveranciers, medewerkers omgeving en financiën. Er wordt een meerjarenstrategie opgesteld om deze resultaten te bereiken.	☐ De facilitaire organisatie bepaalt zelf het beleid, en stemt dit in een vroeg stadium af met andere ondersteunende functies binnen de moederorganisatie. Er is een meerjaren businessplan.
Positie ten opzichte van de moederorganisatie	☐ Uitvoerder: De facilitaire organisatie heeft uitvoeringsverantwoordelijkheid en richt zich met name op het leveren en uitvoeren van facilitaire zaken.	☐ Beheerder: De facilitaire organisatie heeft zowel uitvoerings- als resultaatverantwoordelijkheid, een gedeelte van de facilitaire diensten wordt uitbested, waardoor meer tijd vrijkomt voor strategische/tactische vraagstukken.	☐ Regisseur: De facilitaire organisatie heeft resultaatverantwoordelijkheid, zij selecteert facilitaire dienstverleners in opdracht van het lijnmanagement en blijft betrokken bij de output.	☐ Partner: De facilitaire organisatie heeft een adviesverantwoordelijkheid en begrijpt en adviseert de klant vanuit een win-win situatie. Zij werkt met de klant op gelijkwaardige basis.
Rol facility manager	☐ De facility manager is gesprekspartner van de directie/het bestuur van de moederorganisatie op operationeel niveau.	☐ De facility manager is gesprekspartner van de directie/het bestuur op operationeel/tactisch niveau.	☐ De facility manager wordt betrokken door de directie/het bestuur bij de plannen op tactisch/strategisch niveau.	☐ De facility manager is adviseur van de directie/het bestuur op strategisch niveau.

MANAGEMENT & ORGANISATIE

MANAGEMENT & ORGANISATIE				
Succesfactoren ↓	Ontwikkelingsstadia →			
	I	II	III	IV
Organisatiestructuur	☐ Intern georiënteerd en onbewust decentraal georganiseerd.	☐ Intern georiënteerd en centraal georganiseerd.	☐ Klantgeoriënteerd en centraal georganiseerd.	☐ Klantgeoriënteerd en bewust (de)centraal georganiseerd.
Organisatieontwikkeling	☐ Onbewust ongestructureerd: De facilitaire organisatie ontwikkelt zich niet, maar levert uitsluitend de producten en diensten.	☐ Bewust ongestructureerd: De facilitaire organisatie gebruikt bewust geen organisatieontwikkelingsmodellen.	☐ Bewust, maar weinig gestructureerd: Binnen de facilitaire organisatie vinden organisatieontwikkelingsprojecten plaats, maar die hebben nog geen duidelijke samenhang en structuur.	☐ Bewust gestructureerd: De organisatieontwikkeling is geïntegreerd in alle facetten van de bedrijfsvoering.
Gebruik van informatiesystemen	☐ Er wordt geen informatiesysteem gebruikt.	☐ Informatiesystemen en internetworden gebruikt voor deelactiviteiten.	☐ Een aantal met elkaar gekoppelde informatiesystemen en internettoepassingen dekken het merendeel van de activiteiten van de facilitaire organisatie.	☐ Een integraal informatiesysteem presenteert de prestaties als samenhangend geheel, waarbij internettechnologie een geïntegreerd onderdeel vormt.
Leiderschapsstijl	☐ Telling: De leider is degene die bepaalt.	☐ Selling: Er is samenspraak met de medewerkers, maar de leider bepaalt uiteindelijk.	☐ Delegating: De leider neemt initiatief en delegeert taken.	☐ Participating: Medewerkers nemen initiatieven en hebben eigen verantwoordelijkheden en de leider neemt hierin deel.

FINANCIËN

Succesfactoren ↓	Ontwikkelingsstadia →			
	I	II	III	IV
Budgetteringsmethodiek	☐ Het budget is gebaseerd op historische gegevens.	☐ Het budget is gebaseerd op het voorafgaande jaar en op de planning/inschatting voor het komende jaar.	☐ Het budget is gebaseerd op een combinatie van inschattingen/planningen voor het komende jaar en de in DVO's ¹⁴ verwachte afzet.	☐ De gedecentraliseerde budgetten zijn gebaseerd op de sommatie van verschillende SLA's ¹⁵ met interne en externe klanten.
Budgethouderschap	☐ Het budget is niet geheel gecentraliseerd, kosten zijn niet inzichtelijk.	☐ Het budget is gecentraliseerd. Kosten zijn inzichtelijk.	☐ Het budget voor de collectieve/standaarddienstverlening is gecentraliseerd. Het budget voor de aanvullende/variabele dienstverlening is gedecentraliseerd.	☐ Het budget is gedecentraliseerd.
Kostendoorbelasting	☐ Er vindt geen doorbelasting van kosten plaats.	☐ Er vindt doorbelasting plaats tegen een gedeelte van de kostprijs.	☐ Er vindt doorbelasting plaats tegen de integrale kostprijs inclusief een percentage Return on Sales.	☐ Er vindt doorbelasting plaats tegen marktconforme prijzen.

POSITIE & ROL (VERVOLG)

Succesfactoren ↓	Ontwikkelingsfasen →			
	I	II	III	IV
Klanttype	☐ De facilitaire organisatie heeft uitsluitend interne klanten.	☐ De facilitaire organisatie heeft interne klanten en aan de moederorganisatie gelieerde organisaties als klant.	☐ De facilitaire organisatie heeft interne klanten, organisaties die aan de moederorganisatie gelieerd zijn als klant en streeft ernaar meer externe klanten aan te trekken.	☐ De facilitaire organisatie heeft interne klanten, organisaties die aan de moederorganisatie gelieerd zijn als klant en externe klanten.
Beleidsbepaling	☐ De moederorganisatie bepaalt het beleid dat de facilitaire organisatie voert.	☐ De moederorganisatie bepaalt alleen de strategische kaders. De facilitaire organisatie geeft zelf invulling aan het beleid op tactisch en operationeel niveau, aan de hand van jaarplannen	☐ De facilitaire organisatie voert een actieve dialoog met de moederorganisatie omtrent de te behalen resultaten met betrekking tot klanten, leveranciers, medewerkers omgeving en financiën. Er wordt een meerjarenstrategie opgesteld om deze resultaten te bereiken.	☐ De facilitaire organisatie bepaalt zelf het beleid, en stemt dit in een vroeg stadium af met andere ondersteunende functies binnen de moederorganisatie. Er is een meerjaren businessplan.
Positie ten opzichte van de moederorganisatie	☐ Uitvoerder: De facilitaire organisatie heeft uitvoeringsverantwoordelijkheid en richt zich met name op het leveren en uitvoeren van facilitaire zaken.	☐ Beheerder: De facilitaire organisatie heeft zowel uitvoerings- als resultaatverantwoordelijkheid, een gedeelte van de facilitaire diensten wordt uitbesteed, waardoor meer tijd vrijkomt voor strategische/tactische vraagstukken.	☐ Regisseur: De facilitaire organisatie heeft resultaatverantwoordelijkheid, zij selecteert facilitaire dienstverleners in opdracht van het lijnmanagement en blijft betrokken bij de output.	☐ Partner: De facilitaire organisatie heeft een adviesverantwoordelijkheid en begrijpt en adviseert de klant vanuit een win-win situatie. Zij werkt met de klant op gelijkwaardige basis.
Rol facility manager	☐ De facility manager is gesprekspartner van de directie/het bestuur van de moederorganisatie op operationeel niveau.	☐ De facility manager is gesprekspartner van de directie/het bestuur op operationeel/tactisch niveau.	☐ De facility manager wordt betrokken door de directie/het bestuur bij de plannen op tactisch/strategisch niveau.	☐ De facility manager is adviseur van de directie/het bestuur op strategisch niveau.

PERSONEEL

Succesfactoren ↓	Ontwikkelingsstadia →			
	I	II	III	IV
Medewerkerstevredenheid.	☐ De tevredenheid van medewerkers van de facilitaire afdeling is geen uitgesproken resultaatcategorie.	☐ De facilitaire organisatie is zich bewust van het belang van de medewerkerstevredenheid en er is op onderdelen hierover informatie aanwezig.	☐ De medewerkerstevredenheid en -wensen worden d.m.v. een instrument gemeten. De actiepunten worden ongestructureerd doorgevoerd.	☐ De medewerkerstevredenheid en -wensen worden d.m.v. een instrument gemeten. De resultaten worden structureel door een onafhankelijke/externe met medewerkers besproken, waarbij actiepunten gestructureerd worden doorgevoerd.

PERSONEEL

Succesfactoren ↓	Ontwikkelingsstadia →			
	I	II	III	IV
Opleidingsbeleid	☐ Het aanbieden van opleidingen/trainingen gebeurt weinig gestructureerd en ad hoc.	☐ Het management stelt opleidingen/trainingen voor en toetst dat aan de mening van medewerkers.	☐ Het management bepaalt samen met medewerkers welke opleidingen/trainingen nodig zijn. Dit sluit aan op het ondernemingsbeleid van de moederorganisatie.	☐ Het management stelt samen met de medewerkers een integraal opleidingsplan op dat aansluit bij de ontwikkelingsbehoefte van de medewerkers.
Personeelsbeleid	☐ De wettelijke regelingen worden uitgevoerd en er worden ad hoc functioneringsgesprekken gehouden.	☐ Periodiek worden functionerings- en beoordelingsgesprekken gehouden en ad hoc worden mogelijkheden besproken over de individuele loopbaanontwikkeling.	☐ Periodiek worden functioneringsgesprekken, beoordelingsgesprekken plaats. Aanvullend hierop vindt monitoring van de ontwikkeling met de medewerker plaats.	☐ De medewerker is daarnaast in grote mate zelf verantwoordelijk voor de eigen loopbaanontwikkeling en wordt afgerekend op resultaat.
Arbeidsvoorwaarden en beloning	☐ De arbeidsvoorwaarden worden toegepast conform de beschikbare ruimte in het arbeidsvoorwaardenpakket.	☐ Er wordt incidenteel gebruik gemaakt van keuzemogelijkheden binnen het arbeidsvoorwaardenpakket.	☐ Er wordt structureel gebruik gemaakt van keuzemogelijkheden binnen het arbeidsvoorwaardenpakket.	☐ Er wordt optimaal gebruik gemaakt van keuzemogelijkheden binnen het arbeidsvoorwaardenpakket. Er bestaat een aantoonbare koppeling tussen de beoordeling van de ontwikkeling van de medewerkers en het beloningsniveau.
Competenties van medewerkers	☐ Er wordt niet bewust nagedacht over benodigde competenties van medewerkers.	☐ De medewerkers worden ingezet op basis van deskundigheid.	☐ De benodigde competenties van medewerkers zijn gedefinieerd voor de essentiële facilitaire functies.	☐ De competentieontwikkeling van medewerkers wordt planmatig georganiseerd en gemonitord.

PROCESSEN

Succesfactoren



Ontwikkelingsstadia →

	I	II	III	IV
Besturen en beheersen	☐ De processen zijn niet in kaart gebracht of geïdentificeerd.	☐ De processen zijn gefragmenteerd vastgelegd en hoofdzakelijk vastgelegd in schema's en procedures.	☐ Alle processen zijn vastgelegd in procesbeschrijvingen en worden ad hoc bijgestuurd.	☐ De processen zijn vastgelegd in procesbeschrijvingen en worden structureel en integraal bestuurd, gemeten, geanalyseerd en bijgestuurd.
Prestatiesturing	☐ Er is geen sprake van prestatiesturing bij de facilitaire organisatie.	☐ De facilitaire organisatie stuurt op prestaties en kosten van de output.	☐ De facilitaire organisatie stuurt processen aan op basis van prestatie-indicatoren, die gebaseerd zijn op kosten/opbrengsten en informatie van klanten.	☐ De facilitaire organisatie bestuurt integraal de processen op basis van kritische succesfactoren, die zijn vastgesteld op basis van klant- en leveranciersinformatie en op basis van informatie uit de omgeving.
Verbeteren en vernieuwen	☐ Er zijn geen gestructureerde plannen om te verbeteren en te vernieuwen.	☐ Het management heeft gestructureerde plannen vastgesteld. Deze worden op ad hoc basis gevolgd.	☐ Het management heeft gestructureerde plannen vastgesteld in samenspraak met medewerkers, klanten, leveranciers en uit de omgeving. Deze worden gestructureerd opgevolgd.	☐ Het verbeteren en vernieuwen van processen is ondergebracht in kwaliteitssystemen waarin informatie van management, medewerkers, klanten, leveranciers en omgeving zijn opgenomen.
Procesverantwoordelijkheid	☐ De procesverantwoordelijkheid ligt bij de hoogste leiding van de facilitaire organisatie.	☐ De procesverantwoordelijkheid ligt bij het lijnmanagement van de facilitaire organisatie.	☐ De procesverantwoordelijkheid ligt zo laag mogelijk in de organisatie.	☐ Er zijn zelfsturende teams waarbij de procesverantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie ligt.

KLANTEN

Succesfactoren



Ontwikkelingsstadia →

	I	II	III	IV
Klantrelatie	☐ De facilitaire organisatie communiceert over de dienstverlening op operationeel niveau met de klant.	☐ De producten en diensten van de facilitaire organisatie zijn vastgelegd in een producten-/dienstengids.	☐ De facilitaire organisatie sluit DVO's af met interne en gelieerde klanten.	☐ De facilitaire organisatie sluit SLA's af met interne en externe klanten.
Klantcontact	☐ Het klantcontact is schaars en ad hoc.	☐ Het klantcontact verloopt d.m.v. een fysieke servicedesk.	☐ Het klantcontact verloopt d.m.v. een fysieke servicedesk, informatie via inter/intranet (passieve virtuele servicedesk ¹⁷), klantenoverleg en accountmanagement.	☐ Het klantcontact verloopt d.m.v. een fysieke servicedesk, een interactieve virtuele servicedesk ¹⁸ , klantenpanels, accountmanagement en klantrelatiemanagement ¹⁹ .
Klantbenadering	☐ De klantbenadering is reactief en ongestructureerd: De facilitaire organisatie reageert op de klantvraag, maar weet niet precies hoe.	☐ De klantbenadering is reactief, maar gestructureerd: De facilitaire organisatie reageert gestructureerd, op gecontroleerde wijze en gemanaged op de klantvraag.	☐ De klantbenadering is proactief, maar beperkt zich tot de huidige klanten: De facilitaire organisatie neemt zelf het initiatief om huidige klanten te benaderen.	☐ De klantbenadering is proactief ten aanzien van zowel huidige als mogelijk toekomstige klanten. De facilitaire organisatie neemt zelf het initiatief om huidige en nieuwe klanten te benaderen.

KLANTEN (VERVOLG)

Succesfactoren ↓	Ontwikkelingsstadia →			
	I	II	III	IV
Producten-/dienst-assortiment	☐ Het productassortiment is historisch gegroeid.	☐ Er is sprake van een bewust gekozen productassortiment	☐ Er wordt een bewust gekozen productassortiment in de vorm van een basis-/ pluspakket ²⁰ en maatwerk aangeboden en gecommuniceerd met de klant.	☐ Iedere klantvraag wordt afzonderlijk behandeld en op maat ingevuld.
Interne of externe gerichtheid	☐ De facilitaire organisatie richt zich voornamelijk op de eigen werkzaamheden.	☐ De facilitaire organisatie toetst <i>incidenteel</i> kosten en prestaties aan facilitaire organisaties binnen dezelfde branche als de moederorganisatie.	☐ De facilitaire organisatie toetst <i>structureel</i> kosten, prijzen en kwaliteit aan facilitaire organisaties binnen dezelfde branche als de moederorganisatie.	☐ De facilitaire organisatie toetst structureel kosten, prijzen en kwaliteit aan alle typen facilitaire organisaties die zich in de markt begeven.
Marketing	☐ Er is geen gestructureerde marketing.	☐ Het verbeteren van de prijs-kwaliteit-verhouding en het toepassen van de servicedesk.	☐ Het toepassen van een servicedesk, DVO's en accountmanagement.	☐ Het toepassen van SLA's, accountmanagement en een strategisch marketingplan.
Klanttevredenheid	☐ Klanttevredenheid is geen uitgesproken resultaatcategorie.	☐ Klanttevredenheid is een thema en er is op enkele onderdelen informatie hierover aanwezig.	☐ De klantwensen en -tevredenheid wordt d.m.v. een instrument gemeten. De actiepunten worden niet structureel doorgevoerd.	☐ De klantwensen en -tevredenheid wordt d.m.v. een instrument gemeten. De actiepunten worden structureel doorgevoerd.

LEVERANCIERS

Succesfactoren
↓

Ontwikkelingsstadia →

	I	II	III	IV
Leveranciersrelaties	☐ Historisch gegroeid.	☐ Single sourcing ²¹ en/of second sourcing ²² .	☐ Mantelcontracten voor de belangrijkste producten ²³ .	☐ mantelcontracten en /of co-partnership ²⁴ .
Leveranciersbestand/inkoopassortiment	☐ De grootte van het leveranciersbestand/inkoopassortiment is geen vraagstuk.	☐ Er wordt aandacht besteed aan het terugbrengen van de grootte van het leveranciersbestand en het inkoopassortiment.	☐ Er wordt actief gewerkt aan het terugbrengen van de grootte van het leveranciersbestand en inkoopassortiment.	☐ Er is een beperkt selectief samengesteld leveranciersbestand/inkoopassortiment.
Leverancierscontrol/prestatiemeting	☐ Er wordt geen aandacht besteed aan leveranciersprestaties.	☐ Leveranciersprestaties worden aan de hand van contractafspraken en meldingen van de klant beheerst.	☐ Leveranciersprestaties worden actief beheerst aan de hand van prestatie-indicatoren die op basis van informatie uit het primaire proces zijn opgesteld.	☐ Leveranciersprestaties worden actief beheerst en teruggekoppeld aan de leverancier aan de hand van prestatie-indicatoren die op basis van informatie uit het primaire proces.
Uitbestedingsbeleid	☐ Er is geen uitbestedingsbeleid.	☐ Er is een uitbestedingsbeleid, maar dat is weinig onderbouwd.	☐ Er is een uitbestedingsbeleid als onderdeel van het beleid van de facilitaire organisatie, dat rekening houdt met het afbreukrisico en de waardetoevoeging binnen het primaire proces van de moederorganisatie.	☐ Er is een uitbestedingsbeleid als bij III. Er wordt gedacht vanuit de partnershiprelatie met leveranciers.

Bijlage 7: Creating Airportcities

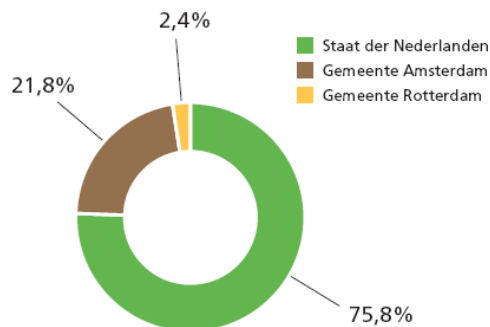
Amsterdam Airport Schiphol wordt beschouwd als het visitekaartje van de Schiphol Group. Ontwikkeling en realisatie van de AirportCity-formule is hier het meest ver gevorderd. De opgebouwde ervaring en deskundigheid wordt gebruikt om de formule ook op andere internationale luchthavens toe te passen.

Schiphol Group heeft te maken met veel stakeholders die verschillende belangen hebben. De overheid als aandeelhouder, regelgever en toezichthouder, luchtvaartmaatschappijen, passagiers en andere gebruikers van de luchthavens, omwonenden van en gemeenten rond deze luchthavens, werknemers en investeerders. Rekening houden met al hun belangen maakt het werk zowel uitdagend als complex. De bedrijfsvoering voltrekt zich via de vier Business Areas; Aviation, Consumers, Real Estate en Alliances & Participations.

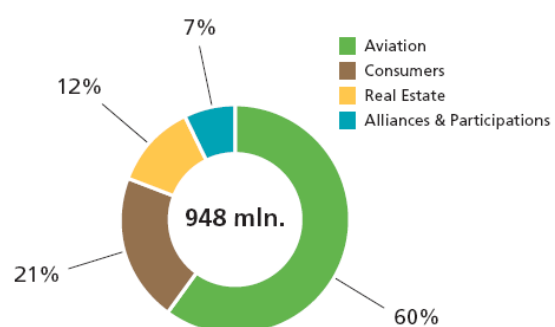
Schiphol Group is eigenaar en exploitant van Amsterdam Airport Schiphol, Rotterdam Airport en Lelystad Airport en bezit 51% van de aandelen in Eindhoven Airport. Buiten Nederland wordt deelgenomen via Schiphol USA Inc. in JFK IAT dat Terminal 4 op John F. Kennedy Airport bij New York exploiteert. Verder heeft Schiphol Group een belang in Brisbane Airport Corporation Holding Pty Ltd., exploitant van de luchthaven van Brisbane in Australië.

De Business Area Aviation genereert 60% van de netto-omzet dankzij de inkomsten uit havengelden. De Business Area Consumers zorgt voor 21% van de omzet die voornamelijk bestaat uit concessie-inkomsten en parkeergelden. De Business Areas Real Estate en Alliances & Participations zorgen voor respectievelijk 12% en 7% van de netto-omzet. Zie voor deze gegevens onderstaand figuur.

Aandeelhouders Schiphol Group



Omzet



Figuur: aandeelhouders Schiphol Group

In dit figuur is ook opgenomen wie de aandeelhouders zijn van de Schiphol Group. Hieruit valt af te lezen dat de Nederlandse staat de grootste aandeelhouder is van de organisatie Schiphol Group.

In 2005 bedroeg de netto-omzet EUR 948 miljoen (EUR 876 miljoen in 2004) en werd een resultaat na belastingen behaald van EUR 193 miljoen (EUR 161 miljoen in 2004). Het eigen vermogen bedroeg ultimo 2005 EUR 2.245 miljoen (EUR 2.093 miljoen in 2004). Bij Schiphol Group werken bijna 2.200 mensen (op fulltime basis).

Bijlage 08: Privatisering

Nadat de luchthaven Schiphol na de Tweede Wereldoorlog werd aangewezen als nationaal burgerluchthaven is door de Rijksoverheid aanzienlijk geïnvesteerd in de nieuwbouw van Schiphol. De deelname van de Rijksoverheid in het beheer van Schiphol werd een feit. De Gemeente Amsterdam (Dienst Luchthaven Schiphol) beheerde tot dan het luchthaventerrein Schiphol. Pas in januari 1958 werd de Naamloze Vennootschap Luchthaven Schiphol (NVLS) statutair vastgelegd, met Amsterdam, Rotterdam en het Rijk als enige aandeelhouders. Deze aandelen zijn niet verhandelbaar. Bij de oprichting van de NVLS werd het Amsterdamse eigendom ingebracht tegen het aandeel van 21,8%. De bevoegdheden werden overgedragen aan een directie van drie directeuren die onder toezicht van de Raad van Commissarissen stond. De nieuwe nationale luchthaven werd op 28 april 1967 geopend.

Met de statutaire naam "NV Luchthaven Schiphol" opereerde Schiphol tot 1998 onder de naam Amsterdam Airport Schiphol. De naam is inmiddels veranderd in "Schiphol Nederland bv", omdat het Schiphol bedrijf is uitgegroeid tot een verzameling nationale en internationaal opererende ondernemingen met uiteenlopende activiteiten en deelnemingen onder de naam Schiphol Group.

Per 1 januari 1998 is er een nieuwe organisatiestructuur ingevoerd, bestaande uit één onderneming met bedrijfseenheden (Business Units en support Units) die voornamelijk producten en diensten leveren ten behoeve van de locatie Schiphol. Daarnaast drie bedrijven (beslotenvennootschappen) die zich richten op markten met internationale concurrenten.

Te verwachten is dat het Kabinet in het najaar 2007 definitief tot besluitvorming zal komen om de NV Luchthaven Schiphol te privatiseren, daarmee zullen ook de groepsmaatschappijen van de NVLS (Schiphol Group) geen deel meer uitmaken van een NV waarin de Rijksoverheid en gemeentelijke overheden een 100% belang hebben. De vraag is waarom de directie en de huidige aandeelhouders belang hebben bij de privatisering van de NV Luchthaven Schiphol, de belangrijkste banenmotor in de noordelijke Randstad. Het wordt reeds beantwoord door hetgeen hiervoor is opgesomd. De luchtvaart en de bijbehorende infrastructuur ontwikkelt zich tot een global-player.

De Schiphol directie oefent daarom reeds geruime tijd druk uit op de aandeelhouders om haar aandelen geheel af te stoten. De directie wil van de NVLS (Schiphol Group) een private onderneming maken en geeft de volgende onderbouwing aan deze wens: Schiphol kan als private onderneming actief deelnemen aan het opzetten van mondiale luchthavennetwerken. Dit kan door het aangaan van allianties (Luchthaven Frankfurt) of door middel van aandelenruil, acquisities en deelnemingen. De publiekrechtelijke status van de Schiphol Group zou op dit moment een belemmering zijn. Internationaal zijn investeerders van publieke ondernemingen ongewenst.

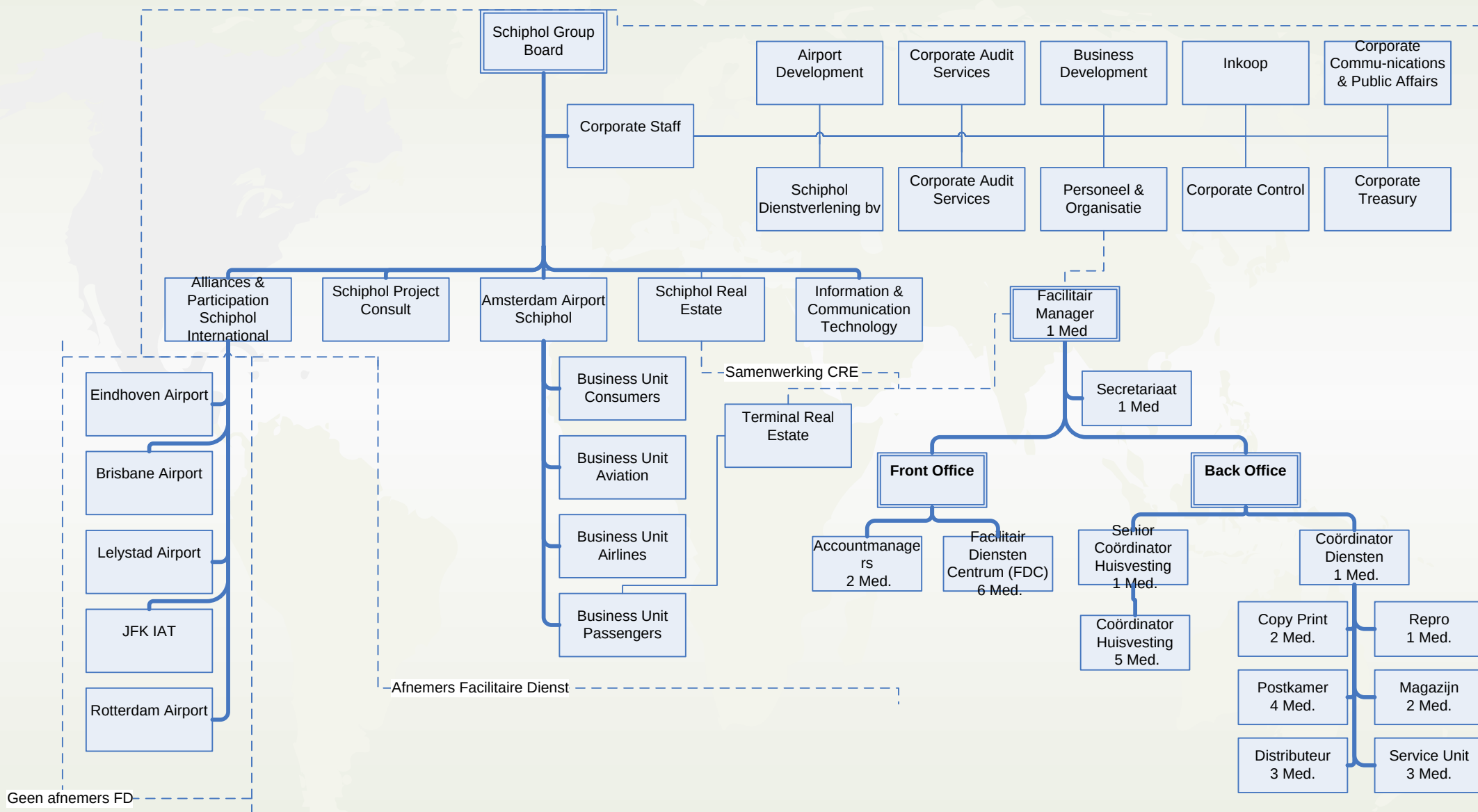
Na de privatisering zal de Schiphol Group meer rekening houden met de concurrenten, waardoor in de ressorterende ondernemingen een groter commercieel en financieel bewustzijn zal ontstaan. De beheersmatige netwerkorganisatie wordt dan omgebouwd naar een output gerichte onderneming binnen een expanderende wereldmarkt.

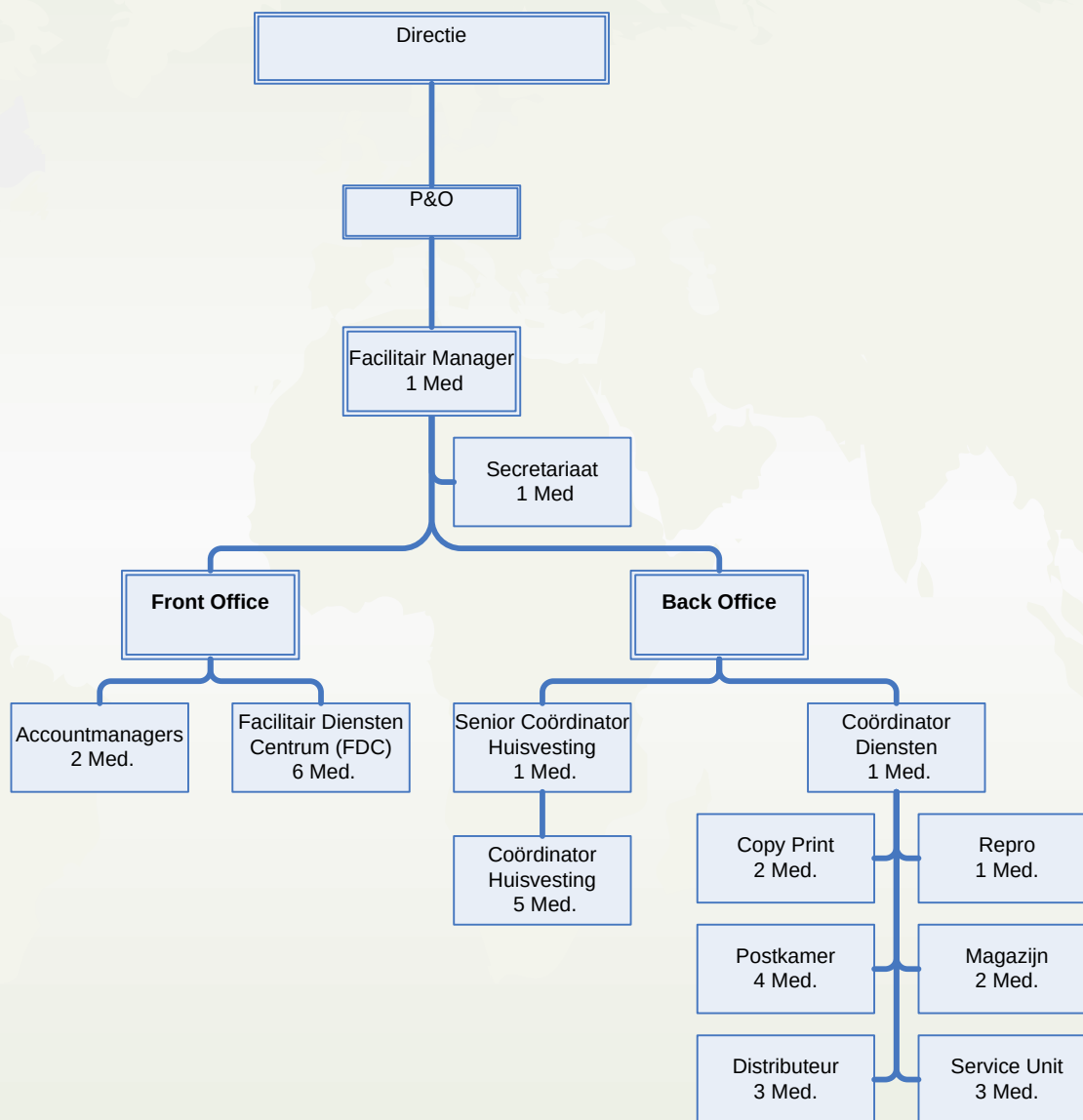
De Schiphol Group wil toegang tot de kapitaalmarkt zodat vreemd vermogen kan worden aangetrokken ter financiering van toekomstige activiteiten. Financieringen, die vanwege de grote kapitaalsbehoefte niet meer door de overheid kunnen worden gerealiseerd. Collectieve middelen zijn niet bedoeld voor de toenemende activiteiten op de wereldmarkt. Genoemde projecten zijn de ontwikkeling van de luchthaven Schiphol als een transferium, participatie in de HSL-lijn en met name internationale deelnemingen in het kader van strategie, het uitbouwen van AirportCity-formule.

Bijlage 09: Bouwstenen Organisatie

		Referentiemodellen						
		INK	EFQM	ISO 90002000	McKinsey 7 S	KPMG	Twijnstra EHS	Balanced Scorecard
Bouwstenen	Strategie Waarde & Ontwikkeling	Strategie en Beleid oriënteren, creëren, implementeren	Policy and Strategy	Directie verantwoordelijkheid	Strategy	Management & Organisatie	Strategie	Innovatief/ Verbeter Perspectief
	Structuur Processen & Organisatie	Processen ontwerpen, beheersen, verbeteren	Processes	Kwaliteits Management systeem	Structure	Processen	Structuur	Intern Perspectief
	Cultuur Leiderschap & Basiswaarden	Leiderschap	Leadership	Directie verantwoordelijkheid	Style, Shared Vaules	Cultuur	Mgmt. Stijl, Cultuur	Intern Perspectief
	Mensen Competentie ontwikkeling	Medewerkers organiseren, investeren, perspecteren	People	Management van middelen	Staff, Skills	Mensen	Personeel	Intern Perspectief
	Middelen ICT, Geld Faciliteiten	Middelen geld, kennis & technologie, materiaal en diensten	Partnerships & Resources	Management van middelen	Systems	Middelen & Systemen	Systemen	Intern Perspectief
	Resultaten Producten & Effecten	Resultaten Waardering Klanten, leveranciers, medewerkers, maatschappij Eindresultaten	Key Performance Results	Meting, Analyse Tevredenheid	-	Performance	-	Eindresultaten Perspectief Klanten Perspectief

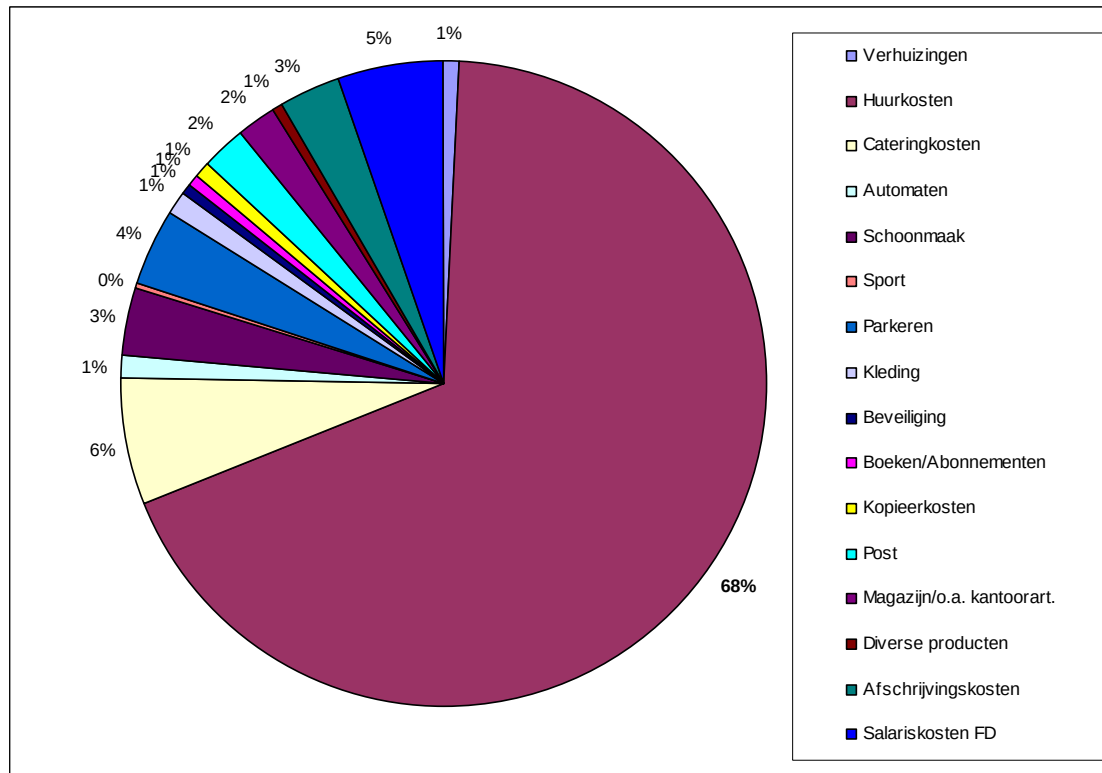
Bijlage 10: Schiphol Group





Bijlage 12: Kostenoverzicht FD

Kostenoverzicht Facilitaire Dienst: I.v.m. vertrouwelijke gegevens/contracten zijn er geen bedragen gegeven maar alleen een procentuele verdeling.



Bijlage 13: Accountverdeling FD

Accountverdeling Huisvesting per 1 mei 2005

Account	Activiteit	Cp van Account	Operat.	Vervang.	overall
GSA	Verhuizingen	Adm: Ria Elshof Planning: Jeroen Elshof/ Bob van Warmerdam	José	Manuela George	Henk/ Michel
SRE en OT	Verhuur van Schiphol-vastgoed	Albert Kandelaar Arie Kraaijenoord	George	Michel	Henk/ Michel
Terminal Verhuringen	Verhuur vastgoed Terminal	Rien van Beek	José/ George	Linda	Henk/ Michel
ICT	Automatiserings- diensten	Frank Hulst Eric Corten	José	George	Henk/ Michel
Abos	Water + Privium	Gerard Out	Manuela	Ingrid	Henk/ Michel
Autobar	Automaten	Larry Pijl	Manuela	Ingrid	Henk/ Michel
Arbo	Arbo-activiteiten	Jaap van Manen	José	George	Henk/ Michel
Aspa	Meubilair	Björn Leeninga	José	Manuela	Henk/ Michel
Grahl	Bureaustoelen	Bryan Stil	José	Manuela	Henk/ Michel
V.d. Stroom	Herstofferen (vergader)stoelen	Nico Emans	José	n.v.t.	Henk/ Michel
High Five	Sport	Danny Knijpinga Caroline Shekhanova	Manuela	Ingrid	Henk/ Michel
Life Fitness	Fitness	Jaap Kramer	Manuela	Ingrid	Henk/ Michel
Jansen & Fritsen	Gymzaal	Verkoop Binnendienst	Manuela	Ingrid	Henk/ Michel
LEK	Bloemen	Conny Westerbos	José	Manuela	Henk/ Michel
Link	Kunst	Menno Doornbos	José	Ingrid	Henk/ Michel
Westplant	Planten	Harrie de la Rie/Arno	José	George	Henk/ Michel
Engels	Afvalbakken	Verkoop Binnendienst	José	Ingrid	Henk/ Michel
SPM	Parkeeractiviteiten	Ger Celie	José	Manuela	Henk/ Michel
Felix Hogendijk	BHV	F. Storm	George	José	Henk/ Michel
Nordined	Nordined	Paul Droog	George	George	Henk/ Michel
Mirabel	Bedrijfskleding	Michel v.d. Berg	Ingrid	Dave	Henk/ Michel
Catering					
Avenance	Catering BDR	Peter/Jeroen/Joop	Manuela	José	Henk/ Michel
Olivier	Servies en bestek	Verkoop Binnendienst	Manuela	José	Henk/ Michel
Magna Carta	Consumptiekaarten	Martin van Noorden	Manuela	José	Henk/ Michel
Metos	Keukenonderhoud	Roland Moesman	Manuela	José	Henk/ Michel
BPS	Catering	Jan Sprangers	Manuela	José	Henk/ Michel
Quarto	Kassasysteem	Chr. De Windt	Manuela	José	Henk/ Michel
Hobeka	Keukenonderhoud Brandweer	Service Desk	Manuela	José	Henk/ Michel
Schoonmaak					
SMT	Schoonmaak	Rob / Hasan	Ingrid	Linda	Henk/ Michel
Het Groene Team	Hygiëneboxen	Dhr. Molenaar	Ingrid	Linda	Henk/ Michel
Verhoeven & Partners	Controle schoonmaak	Coen Verhoeven	Ingrid	Linda	Henk/ Michel
SCA	Papier en zeep	Verkoop Binnendienst	Ingrid	Linda	Henk/ Michel
Bentfield	Toiletseatcleaner	Verkoop Binnendienst	Ingrid	Linda	Henk/ Michel
Beveiliging					
Securicor	Personeel	Hans Bolten/Ties v. Mourik	George	José	Henk/ Michel
AIC	Passen en Gebiedsbeheer	Gerda Lefèbre	George	Linda	Henk/ Michel
Varel	Camera's	Hans Hoek	George	José	Henk/ Michel
Vergaderserv.					Henk/ Michel
Avex	Apparatuur en operators	R. Schaddelee	George	Linda	Henk/ Michel
Service Unit	Ondersteuning	Hans en Cor			Henk/ Michel

Bijlage 14: Facility Excellence Model – Ontwikkelstadia en aandachtsgebieden

De vaardige facilitaire organisatie:

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

De introverte facilitaire organisatie:

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

De extroverte facilitaire organisatie:

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

De ondernemende facilitaire organisatie:

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

Positie & Rol: De verhouding tussen de facilitaire organisatie en de moederorganisatie is een belangrijke factor bij de uitvoering van de strategie van de facilitaire organisatie.

Managment en Organisatie:De wijze waarop de facilitaire organisatie vormgegeven is. Op dit aandachtsgebied komt ook de stijl van leidinggeven aan bod.

Financiën: Om een facilitaire organisatie goed te kunnen besturen, kan de financiële beheersing niet ontbreken. Hierbij komt onder meer de budgetteringsmethodiek aan de orde.

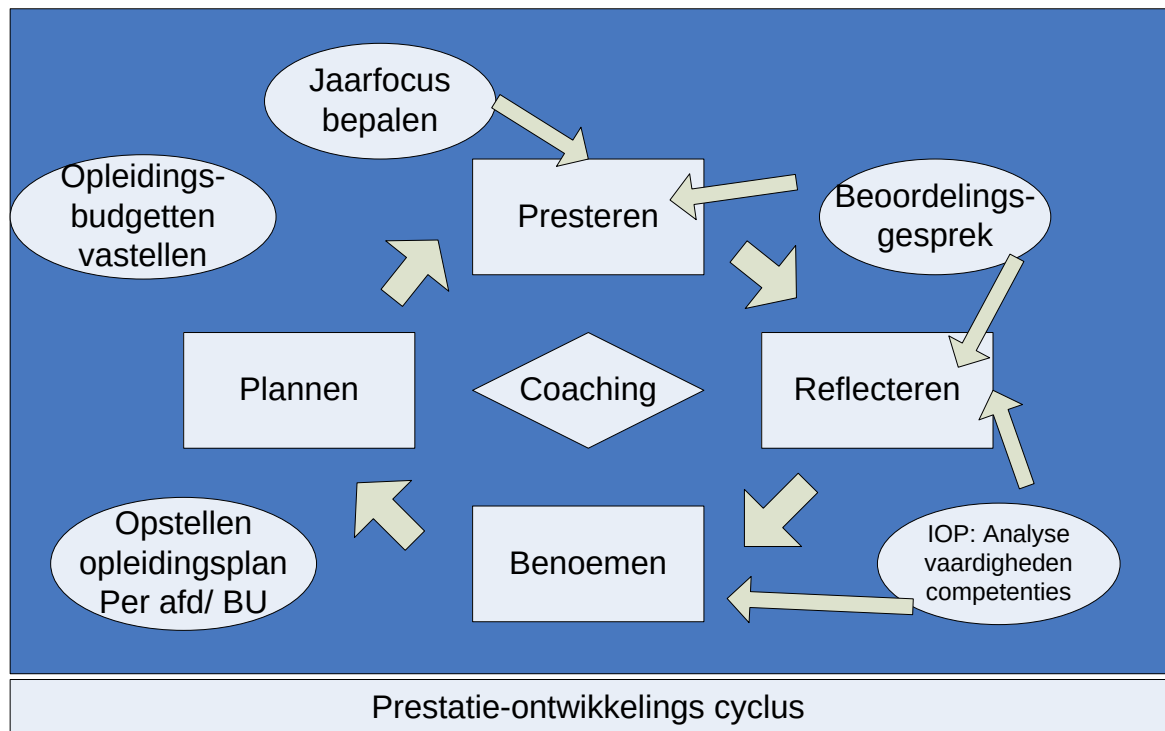
Personeel: Medewerkers zijn de kern van elke organisatie. Ook voor de facilitaire organisatie zijn personeelsbeleid, competenties en opleidingen essentieel.

Processen: Organisatieprocessen spelen een belangrijke rol bij het goed kunnen functioneren van de organisatie. Hierbij komt de wijze waarop deze processen worden bestuurd en verbeterd aan bod.

Klanten: Onder klanten worden de interne en externe afnemers van de facilitaire producten en diensten verstaan. Om de continuïteit te waarborgen, streeft elke facilitaire organisatie naar klanttevredenheid. Om klanten tevreden te stellen en tevreden te houden, moet aandacht besteed aan het contact, de relatie en de klantbenadering.

Leveranciers: Steeds meer facilitaire organisaties werken nauw samen met leveranciers. Nieuwe contractvormen bieden steeds meer mogelijkheden om de samenwerking met leveranciers te verbeteren, zodanig dat dit ten goede komt aan de facilitaire organisatie.

Bijlage 15: Prestatie Ontwikkel Cyclus:



Bijlage 16: Samenvatting klanttevredenheidsonderzoek eind 2004

Om de kwaliteit van de dienstverlening van de Facilitaire Dienst (FD) ten aanzien van interne klanten inzichtelijk te maken, is er begin december 2004 een klanttevredenheidsonderzoek afgenomen. Dit is gebeurd door middel van een enquête, geplaatst op het intranet. Van de circa 2000 werknemers van Schiphol Group waren er 500 willekeurig geselecteerd en benaderd om deel te nemen aan het onderzoek. Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te garanderen is er naar een respons van 60% gestreefd. Uiteindelijk zijn er ongeveer 250 vragenlijsten ingevuld. De respons is lager geweest dan verwacht (50%).

De enquête voor het klanttevredenheidsonderzoek bevatte vragen met betrekking tot de volgende diensten van FD; Facilitair Diensten Centrum (FDC, 4444), Huisvesting, Schoonmaak, Postkamer en Receptie. Uit de resultaten van het onderzoek kunnen voor elke dienst de volgende conclusies worden getrokken;

Facilitair Diensten Centrum:

- 89% van de ondervraagde klanten heeft in 2004 gebruik gemaakt van de diensten van het FDC. Slechts 11% was geen gebruiker.
- De kwaliteitskenmerken "kwaliteit van uiteindelijk geleverde dienst" (72% tevreden) en de "klantvriendelijkheid" (85% tevreden) worden als goed beoordeeld door de klanten van het FDC.
- De kwaliteitskenmerken "bereikbaarheid" (62% tevreden), "snelheid waarmee de opdrachten worden uitgevoerd" (62% tevreden), "bereidheid om spoedopdrachten uit te voeren" (67% tevreden), "productkennis" (67% tevreden), "nakomen van afspraken" (67% tevreden), "openingstijden" (65% tevreden) worden als voldoende beoordeeld door de klanten van het FDC.
- Kwaliteitskenmerk "communicatie over de stand van zaken betreffende de voortgang van de opdracht" (49% tevreden) wordt als matig beschouwd door de klanten van het FDC.
- Vrijwel iedere ondervraagde klant van het FDC vindt alle kwaliteitskenmerken belangrijk of zeer belangrijk. Slechts een enkeling vindt de kwaliteitskenmerken vrij onbelangrijk.
- 78% van de ondervraagde klanten van het FDC is tevreden over de afdeling.

Huisvesting:

- 64% van de ondervraagde klanten heeft in 2004 gebruik gemaakt van de afdeling Huisvesting. 36% van de klanten heeft geen gebruik gemaakt van de afdeling Huisvesting.
- De kwaliteitskenmerken "kwaliteit van uiteindelijk geleverde dienst" (76% tevreden), "klantvriendelijkheid" (82% tevreden), "productkennis" (78% tevreden) en "nakomen van gemaakte afspraken" (75% tevreden) worden als goed beoordeeld door de klanten van de afdeling Huisvesting.
- De kwaliteitskenmerken "bereikbaarheid" (65% tevreden), "snelheid waarmee de opdrachten worden uitgevoerd" (57% tevreden), "bereidheid om spoedopdrachten uit te voeren" (54% tevreden) en "communicatie over de stand van zaken betreffende de voortgang van de opdracht" (57% tevreden) worden als voldoende beoordeeld door de klanten van de afdeling Huisvesting.
- Alle kwaliteitskenmerken van de afdeling Huisvesting worden door de klant als belangrijk of zeer belangrijk gewaardeerd. Slechts een enkeling ziet het belang van de kwaliteitskenmerken als vrij onbelangrijk.

- De meningen over de geleverde kwaliteit van dienstverlening door de afdeling Huisvesting, met betrekking op de volgende diensten: Inrichting van de werkplek (74% tevreden), Service en reparatie van het meubilair (72% tevreden), Verhuizingen (80% tevreden), Sportfaciliteiten (75% tevreden) en de Room/vergaderservice (70% tevreden) worden als goed beoordeeld door de klant.
- De meningen over de geleverde kwaliteit van dienstverlening door de afdeling Huisvesting, met betrekking op de volgende diensten: Het doorvoeren van bouwkundige aanpassingen (58% tevreden), Bloemen en plantenservice (64% tevreden), Partycatering (68% tevreden), Beveiliging (68% tevreden) en de verhuur van audio visuele apparatuur (64% tevreden) worden als voldoende beoordeeld door de klant.
- De meningen over de geleverde kwaliteit van dienstverlening door de afdeling Huisvesting, met betrekking op de volgende diensten: Kunstvoorziening (45% tevreden) en de Consumptieautomaten (37% tevreden) worden als slecht beoordeeld door de klant.
- 78% van de ondervraagde klanten is tevreden over de afdeling Huisvesting.

Schoonmaak:

- 11% van de ondervraagde medewerkers vindt de frequentie van schoonmaak slecht, maar liefst 39% vindt de frequentie van schoonmaak matig, 35% vindt de frequentie van schoonmaak voldoende, slechts 13% vindt de frequentie van schoonmaak goed en 1% vindt de frequentie van schoonmaak uitstekend.
- De geleverde kwaliteit van de schoonmaak met betrekking tot de onderwerpen: Bureaus (27% tevreden), Stoelen (21% tevreden), Kasten (14% tevreden), Prullenbakken (27% tevreden), Telefoons (19% tevreden), Separatieglas (44% tevreden), Gevelglas (41% tevreden), PC/Toetsenbord (7% tevreden), Vloer (16% tevreden), Vensterbank (21% tevreden) en de Toiletten (24% tevreden) kunnen als slecht worden beschouwd.
- Het kwaliteitskenmerk "klantvriendelijkheid" (55% tevreden) kan als matig worden beschouwd. Veel klanten zien de schoonmakers niet, die kunnen het kwaliteitskenmerk dan ook niet beoordelen.
- Het kwaliteitskenmerk "snelheid" (32% tevreden) zou hoger moeten liggen. Wel oordeelt 57% van de klanten dat de snelheid voldoende is.
- 99% van de ondervraagde klanten acht het belang van de kwaliteit van schoonmaak belangrijk tot zeer belangrijk. Slechts 1% ziet de kwaliteit als onbelangrijk of vrij onbelangrijk.
- 82% van de ondervraagde klanten acht het belang van de snelheid van schoonmaak belangrijk tot zeer belangrijk. Slechts 18% ziet de snelheid als onbelangrijk of vrij onbelangrijk.
- Slechts 15% van de ondervraagde klanten is tevreden over de schoonmaak. 52% van de klanten beoordeelt de schoonmaak met voldoende.

Postkamer:

- Slechts 51% van de ondervraagde klanten heeft het afgelopen jaar gebruik gemaakt van de Producten en Diensten van de Postkamer.
- De kwaliteitskenmerken "communicatie over de stand van zaken betreffende de voortgang van de opdracht" (59% tevreden) en de "openingstijden" (58% tevreden) worden als matig beoordeeld door de klant. Dit was ook het geval in 2003.
- De kwaliteitskenmerken "kwaliteit van uiteindelijk geleverde dienst/product" (76% tevreden), "bereikbaarheid" (72% tevreden), "snelheid waarmee de opdrachten worden uitgevoerd" (76% tevreden), "klantvriendelijkheid" (83% tevreden), "bereidheid om spoedopdrachten uit te voeren" (74% tevreden), "productkennis" (75% tevreden) en het

“nakomen van gemaakte afspraken” (72% tevreden) worden als goed beoordeeld door de klant.

- Alle kwaliteitskenmerken van de Postkamer worden door de klant als belangrijk of zeer belangrijk gewaardeerd. Slechts een enkeling ziet het belang van de kwaliteitskenmerken als vrij onbelangrijk.
- 51% van de ondervraagde klanten is niet bekend met de procedures voor het aanleveren van de interne en externe post, grote mailingen en de aanvraag van een koerier.
- Volgens de resultaten van het klanttevredenheidsonderzoek van 2004 is er weinig vooruitgang geboekt met betrekking tot de geconstateerde minpunten van 2003.
- 78% van de ondervraagde klanten is tevreden over de Postkamer.

Receptie:

- De kwaliteitskenmerken “Snelheid”(78% tevreden), “Deskundigheid” (70% tevreden) en de “Klantvriendelijkheid” (81% tevreden) worden als goed beoordeeld door de klant.
- In vergelijking met 2003 is de beoordeling van de receptie door de klant in 2004 een stuk beter.
- 76% van de ondervraagde klanten is tevreden over de receptie. In 2003 was dit slechts 62%.

Uit de conclusies kan er worden afgeleid dat de klant niet over elk behandeld onderwerp in het onderzoek tevreden is. FD zal aan de hand van de resultaten van het onderzoek de minpunten die naar voren zijn gekomen proberen zoveel mogelijk te verbeteren. Dit om hun klanten in de toekomst nog meer tevreden te krijgen door zoveel mogelijk te voldoen aan hun wensen en eisen.

Bijlage 17: Wat is een proces

Een proces is een aaneenschakeling van activiteiten in een bedoelde volgorde en met een beoogd resultaat. Binnen een organisatie komen we drie typen van processen tegen:

1. Primaire processen

Primaire processen zijn die processen die een rechtstreekse bijdrage leveren aan de realisatie van producten en diensten die een organisatie levert.

2. Ondersteunende processen

Ondersteunende processen leveren een ondersteuning aan het primaire proces (zoals Financiën, HRM, automatisering, etc). Dit zijn de processen die zorgdragen voor mensen, middelen, informatiesystemen, kennisvoorziening en organisatorische regelingen.

3. Besturende processen

Besturende processen plannen, coördineren en beheersen de primaire- en ondersteunende processen. Besturende processen vinden plaats op alle niveaus (strategisch, tactisch en operationeel).

De type processen kunnen gezien worden als geheel van een organisatie. In dit geval zal het gelden voor de facilitaire organisatie. De facilitaire organisatie heeft ook drie types van processen.

Traditioneel wordt er gesproken over de administratieve organisatie (AO), wanneer het gaat over het beschrijven van processen. Een andere term die ook wel veelvuldig voor wordt gebruikt is procesmanagement.

Bijlage 18: SSS evaluatie

EVALUATIE SSS

Schiphol Group

Aan
OR Staven

Afdelingscode Post Locatiecode

Kopie
R. Wilgenkamp
J. Kronenburg
M. den Herder
Leden MT FD.

Interne Correspondentie

Afzender Afdelingscode Post Locatiecode Schiphol d.d.
H. van der Sluis D/P&O/FD 01-02 29 augustus 2005

Toestel Gebouw, kamernummer Correspondentienummer
3850 SHG C019 --

Betreft: Evaluatie van de herstructurering van FD

Geachte Raad,

Zoals afgesproken ontvangt u hierbij de evaluatie van de in 2004 geïmplementeerde organisatorische indeling van de Facilitaire Dienst binnen de staven D/P&O.

Uitgangspunten voor de organisatorische indeling waren:

1. De opheffing van Triple S als ondersteunende Dienst.
2. Doorgaan met de in 2003 ingezette organisatorische indeling van een Front en Backoffice.

Ad.1 De afdeling FD is ondergebracht bij de staf D/P&O waaruit de nieuwe afdeling D/P&O/FD is ontstaan. Het Hoofd FD ontvangt opdrachten en rapporteert aan de Directeur P&O. De financiële ondersteuning met betrekking tot maandrapportages en budgettering geschiedt door de afdeling D/CON/CS. De assistent controller van D/CON/CS maakt deel uit van het managementteam FD. Deze constructie werkt goed.

Ad2 FD is doorgegaan met de verdere implementatie van het Front en Backoffice proces. Doordat bij de opheffing van Triple S verschillende groepen over de totale Schiphol Group organisatie werden herverdeeld ontstond er een "overkill" aan management. In de afgelopen maanden is geïnvesteerd om deze "overkill" te reduceren hetgeen geslaagd kan worden genoemd.

Oude Functie:
Manager Huisvesting en Diensten
Manager Informatie & Vormgeving
Manager Logistiek & Voertuigen

Nieuwe functie:
Accountmanager ICT
Inkoper D/INK
Outplacementtraject/ functie gerealiseerd

Vervolgens zijn 2 coördinatoren conform plan aangesteld. Eén sr. Coördinator op de afdeling Huisvesting en één coördinator op de afdeling Diensten. De laatste is tevens meewerkend voorman.

Correspondentienummer

Bladnummer

--

2 / 2

Bij de ingediende adviesaanvraag met betrekking tot de overgang van FD naar D/P&O zijn door de Raad opmerkingen gesteld over de aansturing van de Frontoffice. Deze afdeling werd door 3 lagen aangestuurd hetgeen de Raad bevreemdde. In ons antwoord van 8 oktober 2005 is toen e.e.a. tot tevredenheid van de Raad verklaard. Toch zijn door ons de opmerkingen ter harte genomen hetgeen heeft geresulteerd, dat er nu slechts sprake is van een éénhoofdige aansturing door de manager Frontoffice.

Toekomst: De manager frontoffice is op dit moment gedetacheerd binnen de afdeling Terminal Verhuringen en wordt vervangen door het Hoofd Facilitaire Dienst. Mocht de detachering uitmonden in een vaste aanstelling dan zal de functie van manager Frontoffice vervallen en zal de vrijgekomen formatieplaats worden omgezet naar de invulling van een accountmanager. De hiërarchische aansturing van de Frontoffice zal dan geschieden door het Hoofd Facilitaire Dienst.

Multifunctionele taken:

Een werkgroep bestaande uit medewerkers uit verschillende disciplines van de groep Diensten heeft onder leiding van de coördinator alle taken geïnventariseerd, vervolgens gekeken of deze taken in aanmerking konden komen voor multifunctionele inzet. De werkgroep heeft een onderverdeling gemaakt in hoofdtaken en bijtaken. Op basis hiervan is een functietypering gemaakt.

Op dit moment ligt deze nieuwe functietypering bij P&O voor advies. Deze functietypering draagt de goedkeuring van de medewerkers. Bij positief advies door P&O zal de functie ter waardering worden aangeboden aan de FWC.

Bij acceptatie zal de functie met onmiddellijke ingang worden ingevoerd.

Consequenties:

Op dit moment zijn de meeste mensen reeds multifunctioneel inzetbaar. Voor een aantal taken dienen medewerkers nog een intern opleidingstraject te volgen. Deze opleidingen zijn in de IOP's van betrokken medewerkers opgenomen en zal direct na goedkeuring worden geïmplementeerd.

Met vriendelijke groet,
SCHIPHOL GROUP

H. van der Sluis
Mng.Facilitaire Dnst

Bijlage 19: Interview uitwerkingen

Index:

- 1. Accountmanager**
- 2. Mederwerker Facilitair Diensten Centrum**
- 3. Coördinator Diensten**
- 4. Senior Coördinator Huisvesting**
- 5. Facilitair manager**
- 6. Inkoop**
- 7. Control**
- 8. P&O**
- 9. Facilitair Engineer**
- 10. Ex manager FDC**
- 11. ICT Developer**
- 12. Stagiaire**
- 13. Manager Vastgoed Schiphol Real Estate**
- 14. Adviseur BerenschotOsborne**
- 15. Manager Vastgoed luchthaven Eindhoven**
- 16. Terminal Manager luchthaven Rotterdam**
- 17. Cap Chemini adviseur**

Interview document Schiphol Group “De route naar de ondernemende Facilitaire Organisatie ”

Interview gegevens:

Naam: Beate van Baal
 Functie: Accountmanager
 Achtergrond FD: Ja
 Datum: -

Algemeen:

Hoe ziet jouw functie eruit?

Is verantwoordelijk voor het bewaken van maximale klanttevredenheid door zorg te dragen voor een ongestoorde commerciële relatie tussen klant en leverancier, het coördineren van de dienstverlening van de Facilitaire dienst naar de aan hem/ haar toegewezen markt conform SLA's en een eenduidige afstemming met de front- en back-office die belast zijn met de uitvoering van de afgesproken en vastgestelde leveranties van producten en diensten.

Wat zijn jouw verantwoordelijkheden?

1. *Is verantwoordelijk voor de accountcontacten tussen de Facilitaire Dienst en interne klanten, neemt opdrachten aan en zorgt voor afstemming tussen vraag en aanbod van de Facilitaire producten en diensten.*
2. *Is verantwoordelijk voor het opstellen, actualiseren en realiseren van accountplannen Facilitaire Dienst.*
3. *Initieert, onderhoudt en beheert relaties en daarmee samenhangend het up-to-date (laten) houden van het klantinformatiesysteem.*
4. *Optimaliseert de communicatie met klanten*
5. *Initieert ontwikkelingen cq. Aanpassingen van het diensten/producten pakket*
6. *Geeft voorlichting aangaande de diensten en producten van de Facilitaire Dienst*
7. *Bewaakt het proces en de kwaliteit van de geleverde producten en diensten door de Facilitaire Dienst*
8. *Is verantwoordelijk voor het sturen van de afspraken/overeenkomsten tussen de Facilitaire dienst en klantgroepen.*
9. *Is verantwoordelijk voor het juiste en tijdig aanleveren van gewenste managementrapportages aan het Hoofd Facilitaire Dienst.*

Hoe zie jij professioneel facility management?

- *Niveau en Kennis moeten van HBO level zijn. De capabele medewerkers zullen de facilitaire voelspriet op de juiste plek moeten hebben.*
- *Contractmanagement wordt toegepast in de organisatie*
- *Communicatie moet goed verlopen tussen de verschillende afdelingen*

- *Het blijven onderzoeken naar outsourcemogelijkheden om de kosten te reduceren*

Geef 10 voorbeelden van Professioneel facility management!

- 1 *Outsourcemogelijkheden onderzoeken*
- 2 *Contractmanagement*
- 3 *Duidelijke communicatie*
- 4 *Medewerkers van HBO Niveau*
- 5 *Facilitaire Voelsprietten op de juiste plek*

Hoeveel veranderingen zijn er doorgevoerd de laatste tijd?

Er heeft 2.5 jaar geleden een verandering plaatsgevonden in de organisatie. Triple S werd opgeheven en er werden diverse afdelingen elders onder geplaatst. Dit betekende dat de facilitaire dienst van ongeveer 60 FTE naar 30 FTE is gegaan. Door deze verandering is FD onder de poot van P&O komen te zitten.

De luchtvaart heeft na 11-9, sars een behoorlijke verandering ondergaan. Er werd in die tijd veel gekeken naar kostenreductie. FD moest in deze tijd ook snijden in de kosten.

Hoe is hierop gereageerd door het personeel?

Deze reorganisatie is niet helemaal geslaagd, het heeft niet zijn voordelen opgeleverd en het personeel is er niet tevreden mee geweest.. De werknemers die al wat dienstjaren erop hebben zitten zijn de veranderingen meer dan zat.

Hoe ziet de facilitaire dienst er over 10 jaar uit op Schiphol?

- *Diensten uitbesteed*
- *Minder FTE SG*
- *Nieuwe structuur*
- *Professionele Organisatie*
- *Verjonging van de medewerkers*

Maak een kleine swot analyse van jouw functie / afdeling?

Sterkte	Zwakte
- Bereikbaarheid. - Gem. dienst jaren personeel is groot. - Bekendheid 4444. - Breed dienstenpakket. - Flexibel. - Pro-actief en reactief personeelsbeleid.	- Middelen (traag systeem) en communicatie - Inefficiëntie (vasthouden aan oude patronen) - Geen kwaliteitsbeleid: onvoldoende duidelijkheid over de geboden dienstverlening; - Laag veranderingsgezindheid; - Cultuur: Medewerkers zijn niet vergevingsgezind onder elkaar.
Kansen	Bedreigingen
- Dienstenpakket uitbreiden - Bestaande diensten welke niet onder FDC vallen overnemen. - Helpdesk functie aanbieden aan externe bedrijven op het schiphol terrein. - Ontwikkeling SLA's en KPI's	- Wegvallen van kennis door uittreding dienstverband. - Uitbesteding FDC. - Beursgang neemt extra regels met zich mee wat vertragend kan werken. - Wegvallen van gedwongen winkelnering

Positie en Rol:

Hoe zie jij je positie binnen de facilitaire organisatie ?

De positie van accountmanagement zit tussen de facilitair manager, Front Office, Back Office in. Het is een soort intermediar binnen de facilitaire dienst.

De positie van de Front Office is tussen de medewerkers van Schiphol Group en de backoffice in. De frontoffice komt in contact met de medewerker en speelt dit wanneer nodig door aan de backoffice.

Welke rol is jouw afdeling binnen de facilitaire organisatie dienst?

De intermediar tussen de interne medewerkers van Schiphol en de facilitaire organisatie.

Tekenruimte: Geef een schets/organigram van hoe jij de facilitaire organisatie wilt zien.

Eerste: De FD valt onder Schiphol Real Estate met als bedoeling ook externe klanten van SRE te faciliteren

Tweede: De FD krijgt een eigen poot onder de staffunctie met als bedoeling het regiemodel aan te houden. Onder het hoofd van een Corporate Intergraded Resource Manager (CIRM).

Werken jullie met targets of doelstellingen?

Er wordt niet met targets of doelstellingen gewerkt

Wat wordt er met het rendement van de opbrengsten gedaan en ben je het daarmee eens?

Het rendement van de facilitaire dienst vloeit terug in de Schiphol pot.

Wat vind jij van de “bijna” gedwongen winkelnering bij Schiphol Group?

Het is een moeilijk punt binnen de facilitaire dienst, de bijna gedwongen winkelnering geeft een goed overzicht van de facilitaire kosten. Wanneer medewerkers buiten de FD faciliteiten in kopen ziet de FD hier niets van terug. We staan wel open voor om een gesprek aan te gaan wat betreft een andere leverancier die betere kwaliteit kan leveren.

Hoe zien jullie het als andere afnemers (niet Schiphol Group) diensten bij jullie afnemen?

Op dit moment kan de FD dit niet aan. Wanneer we meer geprofessionaliseerd zijn behoort dit wel tot de mogelijkheden.

Zou jouw afdeling daar voor open staan?

Nu niet, omdat de mensen nog niet capable genoeg zijn dit aan te kunnen. In een later stadium zou dit een uitdaging kunnen zijn.

Werken jullie met een beleid / strategie / doelstellingen op afdelingsniveau?

Er is een businessplan op strategisch niveau, en er zijn Operation Level Agreements op operationeel niveau. Het zijn niet echt doelstellingen.

Houdt de afdeling zich aan dit beleid?

Nee, omdat men niet veel weet heeft van dit beleid weet men ook niet waar men zich aan dient te houden. De Ola's geven wel een goede houvast.

Vind jij dat de facility manager een gesprekspartner van directie moet zijn!

Jazeker, Het hoofd P&O heeft geen specifieke FD kennis en deze zal dan ook een meer HR rapportage overbrengen op de directie. Wanneer de FM een gesprekspartner is zal het veel meer FD gegevens bevatten.

Wat zou er binnen de facilitaire dienst nog geoutsourced kunnen worden?

- | | | |
|---------------|---|--------------|
| - Transport | - | Verbouwingen |
| - Copyprint | - | Postkamer |
| - Huisvesting | - | Front Office |

Wat vind jij van het outsourcen van diensten?

Op zich niets tegen, als het outsourcen maar niet het doel heeft minder FTE onder aan de streep over te houden. Het veranderen richting een professionele organisatie gaat samen met het outsourcen van diensten. Wel moet er meer aandacht besteedt worden aan het contractbeheer van deze uitbestede processen. Het outsourcen mag niet de kwaliteit van het proces veranderen en het personeel moet er niet de dupe van worden.

Benoem drie dingen die jij anders zou willen zien ten opzichte van positie en rol?

- *Beleid moet meer doorgevoerd worden naar afdelingsniveau*
- *Vakkundig Contractmanagement toepassen*
- *Directie gesprekspartner van de facilitaire dienst*

Processen:

Hoeveel procent van de processen ligt vast bij jouw afdeling?

Ongeveer 60% is vastgelegd bij de afdeling FO/ FDC

Wat vind jij van het vastleggen van processen?

Het is heel goed om processen vast te leggen in een de vorm van ola's.

Staan deze in visio, met flowcharts?

De processen die vast staan zijn in visio verwerkt.

Is hiervoor een standaard geschreven, met name voor de facilitaire dienst?

Er is een standaard file opzet voor het schrijven van operation level agreements (ola)

Wie is er verantwoordelijk voor het vastleggen van de processen?

De hoofden van huisvesting, diensten, front office, FDC.

Werken jullie met SLA's?

Er wordt met Service Level Agreements gewerkt, wel te weining en er zal in de toekomst meer gebruik van worden gemaakt.

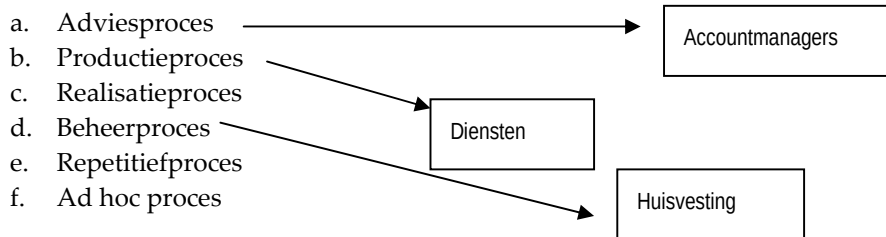
Zitten er KPI in de processen verwerkt?

In de maandrapportage worden de KPI genoemd, langzamerhand worden de KPI in de processen verwerkt.

Wordt er ook onderhoud gepleegd aan de processen, reviewen?

Op dit moment niet echt, in de toekomst zou er meer aan kwaliteitszorg gedaan moeten worden om deze processen up to date te houden. Er zouden ook interne audits gedaan kunnen worden om de processen te reviewen.

Welk van onderstaande procestypen, of combinatie hiervan, is van toepassing op de facilitaire organisatie? (In de bijlage 3 staat een korte omschrijving van de 6 typen)



Benoem drie dingen die jij anders zou willen zien ten opzichte van het aandachtsgebied processen?

De afdeling huisvesting zou meer zijn structuur vast moeten leggen in de processen. Zodat iedereen dezelfde methode hanteert.

De ontwikkeling van SLA en KPI moeten worden voortgezet. De maandrapportage moet meer visuele KPI laten zien.

Management en Organisatie:

Hoe wordt de afdeling gemanaged? Communicatie, Verslagen, informatie enz.

Henk geeft hiërarchisch de aansturing van het FDC, en coacht op sommige vlakken het FDC. Beate geeft functioneel de leiding aan het FDC. Er is 6 x per jaar werkoverleg waarvan een notulen wordt gemaakt met actiepunten. Verder wordt er informeel gemailld en de informatie verspreidt.

Hoe is de verdeling van de afdeling, leeftijd, opleiding, dienstjaren?

Het grote deel van de werknemers is 40+ met mbo-lbo niveau. Er zijn drie HBO'ers waarvan 2 accountmaners zijn. De dienstjaren van de medewerkers zijn hoog.

Ben jij tevreden over de huidige situatie van de organisatie?

De indeling van FO → BO heeft een goede structuur. Wel zou er meer professionaliteit in moeten komen wat betreft de benaming van de verschillende afdelingen in de backoffice. Huisvesting dekt niet goed de lading voor alle activiteiten die hier plaatsvinden.

Hoe zie jij de organisatie van de afdeling over 10 jaar?

De afdeling zal meer uit HBO niveau medewerkers bestaan en de operationele taken van de BackOffice hebben zich verplaatst naar de Front Office. De Backoffice zit dan meer op de regiefunctie.

Vind jij dat de facilitaire organisatie onder de juiste tak hangt van de moederorganisatie?

De FD behoort niet onder de poot van P&O te zitten. Er zit te weinig FD kennis in het management van P&O.

Welke kerncompetenties/ prestatie indicatoren zijn belangrijk voor deze afdeling en waarom?

Klantgericht., Servicegericht, Inlevingsvermogen als competenties bij de medewerkers. De prestatie indicatoren worden gemeten aan de hand van een zijn productiviteitsanalyse, klanttevredenheidonderzoek en after sales.

Hoe geef je, als facilitaire organisatie, vorm aan de wijze van motivatie van het personeel?

Het gevoel te geven dat ze erbij horen. Het personeel laten meedenken over de facilitaire processen en hun erbij te betrekken. Ze meenemen naar beurzen en af en toe een praatje houden. En niet vergeten ze een schouderklopje te geven.

Houdt de facilitaire organisatie rekening met de onderstaande HRM tools? Zo ja, hoe en zo niet, waarom?

- a. Opleidingen
- b. Uitwisseling van kennis en ervaring
- c. Doorstroommogelijkheden
- d. Taakdifferentiatie

Ieder personeelslid heeft een IOP (individueel opleiding plan), deze wordt gekoppeld aan de beoordelingsgesprekken. Hierin worden kennis en competenties opgenomen van de medewerker en beoordeeld door de manager. Hieraan zit een loonsverhoging en een eventuele bonus aan gekoppeld.

Sommige medewerkers zoeken een coach die ze gedurende een periode begeleid. Het FDC doet aan taakdifferentiatie. De mensen bij het FDC moeten zelf aangeven wat ze veranderd willen zien en waar hun interesses liggen. Er is veel mogelijk binnen de facilitaire organisatie.

Werken jullie met het nordined system, hoe bevalt het werken met dit systeem?

Nordined werkt nog niet optimaal, er wordt veel gebruik van het systeem gemaakt maar er zitten nog veel gaps in de rapportage vorm. Wel zijn er sommige modules die nog niet gebruikt worden maar wel onder contract staan. In de toekomst is het de bedoeling meer met Nordined te werken.

Halen jullie managementinformatie uit het nordined. Zo ja welke?

Veel managementinformatie komt uit Nordined. B.v. .boekingen van vergaderzalen.

Kan iedereen met het FMIS werken?

Het FDC kan met nördined werken. De backoffice zal in de toekomst meer met het systeem te maken gaan krijgen.

Welke drie dingen zou jij anders willen zien ten opzichte van het aandachtsgebied management en organisatie processen?

De facility manager zich meer richt op strategie van de facilitaire organisatie. De facility manager moet zich meer richten op professionaliteit, en niet te veel bezig zijn met operationele zaken. De ontwikkeling van de facilitaire organisatie is op dit moment erg belangrijk.

Communicatie structuur

Kun je weergeven hoe de wijze van communicatie tussen de interne taakvelden verloopt?

Middels het werkoverleg

Kun je weergeven hoe de wijze van communicatie richting de onderstaande klantengroepen verloopt?

De opdrachtgever: Het topmanagement van de organisatie, zij die de kaders bepaalt voor de facilitaire organisatie.

Facility manager

De beslissende klant: De budgetverantwoordelijken van de afdeling of businessunits, zij beslissen welk pakket van facilitaire voorzieningen wordt afgenomen binnen de vastgestelde kaders.

Accountmanager / Facility manager

De gebruiker: De individuele klanten zoals pandbewoners en bezoekers, zij zijn de afnemers van de facilitaire producten en diensten, zoals de beslissende klant heeft afgesproken met de facilitaire organisatie.

Accountmanager / FDC

Kun je weergeven hoe de wijze van behoeftepeiling plaatsvindt, doormiddel van keuze te maken uit onderstaande punten. (meerder keuzes mogelijk, aan te geven doormiddel van een vinkje ☒)

- ☒ *Overleg op het hoogste beleidsniveau tussen het management van het facilitaire bedrijf en het management van de primaire organisatie*
- ☒ *Accountmanagement gesprekken met de beslissende klant*
- ☒ *Enquêtes onder de gebruikers en medewerkers*
- ☒ *Klantenpanels met beslissende klanten en gebruikers*
- ☒ *Nauwkeurige registratie van klachten/ kengetallen/ nee verkoopregistraties*
- ☒ *Externe branche analyses*

Waar gaat het fout wat betreft communicatie, benoem de gaps ?

Er wordt niet goed doorgebieft.

De Ola's worden niet altijd even goed gelezen door het personeel.

Er wordt vaak hetzelfde verteld te veel dubbelingen in de communicatie.

Er zou een communicatie schema moeten komen

Benoem drie dingen die jij anders zou willen zien ten opzichte van het aandachtsgebied communicatie?

Henk strategischer opstellen, zodat hij sommige klanten strategisch kan benaderen. Het FDC moet een betere structuur krijgen en moet beter communiceren naar buiten.

Financieel: (Peter Meij verslag)

Hoe ziet het financiële proces bij jou afdeling eruit?

Hoe ziet de financiële rapportage eruit? Voorbeelden??

Wat leveren jullie aan bij de controllers? Voorbeelden??

Wie doet de review van de financiële gegevens en hoe gaat dat in zijn werk?

Hoe is de terugkoppeling van de control afdeling naar jullie afdeling?

Benchmarken jullie deze gegevens met andere organisaties?

Er wordt niet aan Benchmarken gedaan.

Zouden jullie kostenreductie kunnen toepassen op jouw afdeling en waarop?

Afdelingen kostenbewust maken

Benoem drie dingen die jij anders zou willen zien ten opzichte van het aandachtsgebied financieel?

Bijlage: Rollen van de facilitaire organisatie

De doelen en de keuzes die de facilitaire organisatie maakt bepalen de rol (of de mix van rollen) die de organisatie wil vervullen. In onderstaand schema geef ik aan welke vijf hoofdrollen worden onderscheiden. Aan de hand van de keuze van rollen kan ik opmaken waar de facilitaire organisatie haar accenten legt bij de bepaling van haar doelstellingen.

Kapitein

De facilitaire organisatie bepaalt wat goed is voor de klant. De facilitaire organisatie kiest zelf het producten en dienstenpakket en stuurt bij op basis van eigen inzicht.

Controleur

De facilitaire organisatie is een politie agent die procedures bewaakt en zegt wat onacceptabel is. De facilitaire organisatie toetst bijvoorbeeld of de klant wel budget heeft en of de klant bevoegd is een bestelling te doen

Uitvoerder

De facilitaire organisatie is producent van diensten en leveranciers en transporteur van goederen De omvang van deze rol wordt bepaald door de mate van uitbesteding.

Regisseur

De facilitaire organisatie die disciplines samenbrengt, de klant bij zijn behoeftebepaling ondersteunt en toe ziet op de uitvoering

Adviseur

De facilitaire organisatie ontwikkelt hulpmiddelen en de klant wordt ondersteund bij het toepassen van die hulpmiddelen.

Bijlage: Procestypen

In onderstaande opsomming worden de 6 procestypen toegelicht die de structuur van de facilitaire organisatie bepalen.

Adviesproces

Op basis van een complexe en concrete vraag bij klanten wordt in overleg/ samenwerking met de klant een vraagstuk onderzocht/ geanalyseerd voor het uitbrengen van een klantspecifieke aanbeveling, die bij de klant kan leiden tot besluitvorming. (bv. Het doorlopen van een inkooptraject)

Productieproces

Op basis van vooraf gedefinieerde procedures vindt, aangedreven door voordelen in schaalgrootte en efficiëntie, middels sterk uniforme en routinematige werkzaamheden de realisatie van producten en diensten plaats. (bv. Koeriersdiensten)

Realisatieproces

Op basis van een projectmatige vraag wordt in overleg met de klant, binnen de gedefinieerde kaders, een operationeel plan van aanpak ontwikkeld die binnen een vastgestelde termijn en een vast budget wordt uitgevoerd en na afronding geevalueerd. (bv. Werkplekinrichting)

Beheerproces

Op basis van een contract voor de beheeractiviteiten wordt, via een standaard proces en ondersteund door een informatie systeem, de beschikbare informatie gemonitord en geanalyseerd. (bv. Documentenbeheer, energiebeheer)

Repetitiefproces

Op basis van specificaties en vooraf gedefinieerde service niveaus wordt, aan de hand van een vaststaande frequentie, de dienst of het product uniform in de tijd uitgevoerd en regelmatig op uitvoering en kwaliteit gecontroleerd. (bv. Schoonmaak)

Interview document Schiphol Group "De route naar de ondernemende Facilitaire Organisatie "

Interviewgegevens:

Naam: Nelleke Petrusma
Functie: Medewerker FDC
Achtergrond FD: Ja
Datum: -

Algemeen:

1. Hoe ziet jouw functie eruit?

Instrueren, motiveren en ontwikkelen van de medewerkers en meedraaien in het alledaagse proces van de Front Office

2. Wat zijn jouw verantwoordelijkheden?

Het bovenstaande zo optimaal mogelijk te realiseren.

3. Hoe zie jij professioneel facility management?

Klantgericht, goede prijs / kwaliteitsverhouding

4. Geef 10 voorbeelden van Professioneel facility management!

*1 Klantgericht
2 Kostenbewust
3 Servicegericht
4 facilitaire voorzieningen die goed aansluiten op primair proces
5 Kennis
6 Prijs / Kwaliteit verhouden goed*

5. Hoeveel veranderingen zijn er doorgevoerd de laatste tijd?

Triple S, reorganisatie en het project dat de huidige kennis omhoog moet van het personeel. Hier zit eventueel een salarisverhoging aan vast, als de mensen meegaan.

6. Hoe is hierop gereageerd door het personeel?

Personeel reageert wel op deze verandering, eerst wel moeite mee maar ze moeten veranderen voor de organisatie.

7. Hoe ziet de facilitaire dienst er over 10 jaar uit op Schiphol?

Geprofessionaliseerd, en misschien wel uitbesteed.

8. Maak een kleine swot analyse van jouw functie / afdeling?

Sterkte	Zwakte
- Bezetting	- Communicatie
- Klantvriendelijk / gericht	- Werken met deadlines
-	- Structuur
-	- Procesbeschrijvingen
-	- Taakomschrijvingen
-	-
Kansen	Bedreigingen
- Nordined optimaliseren	- Geen gemotiveerde medewerkers
- Opleidingen / cursussen	- Gebrek aan kennis
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-

Positie en Rol:

9. Hoe zie jij je postie binnen de facilitaire organisatie ?

Ontwikkelen en meedenken om de FD te professionaliseren

10. Welke rol speelt jouw afdeling binnen de facilitaire organisatie dienst?

Het eerste klantcontact van de facilitaire dienst. Hier wordt de vragen aangenomen, opgelost of doorgestuurd naar de backoffice.

11. Tekenruimte: Geef een schets/organigram van hoe jij de facilitaire organisatie wilt zien.

Onder de facilitair manager een front office en een backoffice met de accountmanagers als tussenpersoon.

12. Werken jullie met targets of doelstellingen?

Er wordt bij het fdc niet met targets of doelstellingen gewerkt.

13. Wat wordt er met het rendement van de opbrengsten gedaan en ben je het daarmee eens?

Dat is voor het FDC onbekend.

14. Wat vind jij van de "bijna" gedwongen winkelnering bij Schiphol Group?

Goed, anders loopt het uit de hand en heb je geen overzicht.

15. Hoe zien jullie het als andere afnemers (niet Schiphol Group) diensten bij jullie afnemen?

De afdeling FDC is hier niet klaar voor. Misschien over 5-10 jaar.

16. Zou jouw afdeling daar voor open staan?

Nu niet, later wel.

17. Werken jullie met een beleid / strategie / doelstellingen op afdelingsniveau?

Nee....

18. Houdt de afdeling zich aan dit beleid?

.....

19. Vind jij dat de facility manager een gesprekspartner van directie moet zijn!

Goed, minder schakels geeft een betere communicatie en men kan beter laten zien wat er gebeurt.

20. Wat zou er binnen de facilitaire dienst nog geoutsourced kunnen worden?

- *Kleding*

21. Wat vind jij van het outsourcen van diensten?

Positief als het kostenbesparend werkt, negatief wanneer het nadelige gevolgen heeft voor personeel.

22. Benoem drie dingen die jij anders zou willen zien ten opzichte van positie en rol?

Niets

Processen:

23. Hoeveel procent van de processen ligt vast bij jouw afdeling?

Bijna niets, processen / taken / functies moeten in kaart gebracht worden. De o's zijn er wel maar worden nauwelijks bekeken. De werkinstructies van de backoffice en frontoffice zou een betere structuur moeten krijgen.

24. Wat vind jij van het vastleggen van processen?

Goed, schept duidelijkheid en geeft structuur

25. Staan deze in visio, met flowcharts?

De ola's staan in visio.

26. Is hiervoor een standaard geschreven, met name voor de facilitaire dienst?

De manier waarop de ola's zijn beschreven.

27. Wie is er verantwoordelijk voor het vastleggen van de processen?

Beate zou de taken en bevoegdheden moeten vastleggen. De backoffice zou de verwachtingen van de frontoffice moeten vastleggen.

28. Werken jullie met SLA's?

Nee...

29. Zitten er KPI in de processen verwerkt?

Er wordt met KPI gewerkt. De 4444 dienst wordt gemonitord door ICT. Daaruit komen KPI gegevens. Het wordt niet gestimuleerd om met KPI te werken.

30. Wordt er ook onderhoud gepleegd aan de processen, reviewen?

Er staat geen periodiek onderhoud voor. Het wordt gedaan indien nodig.

31. Welk van onderstaande procestypen, of combinatie hiervan, is van toepassing op de facilitaire organisatie? (In de bijlage 3 staat een korte omschrijving van de 6 typen)

- g. Adviesproces
- h. Productieproces
- i. Realisatieproces
- j. Beheerproces
- k. Repetitiefproces
- l. Ad hoc proces

FDC adhoc

32. Benoem drie dingen die jij anders zou willen zien ten opzichte van het aandachtsgebied processen?

Het beter vastleggen van processen en procedures. Dit aanpassen aan de werksituatie. De mensen stimuleren om hiermee te werken .

Management en Organisatie:

33. Hoe wordt de afdeling gemanaged? Communicatie, Verslagen, informatie enz.

Emailen, Persoonlijk, Telefoon, Managementrapportage, Notulen werkoverleg, Intranet

34. Hoe is de verdeling van de afdeling, leeftijd, opleiding, dienstjaren?

23 jaar, 38-57 jaar, 1 HBO'er, een typisch ouderwetse servicedesk.

35. Ben jij tevreden over de huidige situatie van de organisatie?

De communicatie kan beter vanuit diensten en accountmanagement, de positie is goed van de afdeling FDC.

36. Hoe zie jij de organisatie van de afdeling over 10 jaar?

Uitbesteed aan externe. Het niveau zal hoger liggen en er zullen meer verantwoordelijkheden liggen bij het FDC.

37. Vind jij dat de facilitaire organisatie onder de juiste tak hangt van de moederorganisatie?

Het is een rare positie, het zou dichter bij de directie moeten zitten met wat extra FD kennis.

38. Welke kerncompetenties/ prestatie indicatoren zijn belangrijk voor deze afdeling en waarom?

Teamwork, de adviserende rol, eventueel opleidingen volgen (mbo), Klantgericht werken, Servicegerischt, Dienstverlenend en kennis creëren.

39. Hoe geef je, als facilitaire organisatie, vorm aan de wijze van motivatie van het personeel?

De salarisschaal verhogen en eventueel een bonus geven wanneer er goed gepresteerd wordt.

40. Houdt de facilitaire organisatie rekening met de onderstaande HRM tools? Zo ja, hoe en zo niet, waarom?

- a. Opleidingen (medewerkers willen mbo fd gaan doen)*
- b. Uitwisseling van kennis en ervaring (Onderling wel, niet met andere afdelingen)*
- c. Doorstroommogelijkheden (ja)*
- d. Taakdifferentiatie (Multifunctionele teams)*

41. Werken jullie met het nordined system, hoe bevalt het werken met dit systeem?

Ja, er wordt gewerkt met Noridned (FMIS), hier gebruiken we de modules Front Office, Ruimtebeheer, Beheer en Contractbeheer. Er wordt nog niet optimaal gebruik van gemaakt. De eerste stap wordt gedaan maar de tweede stap wordt niet gedaan en daardoor kunnen er juiste resultaten niet uit gehaald worden. Tevens heeft het programma ICT problemen met het uitdraaien van managementrapportages.

Het FDC gebruikt alleen de module Front Office (en alleen de teamleider dan ook de werkorders, achterkant van het systeem). Een tweede reden dat de rapporten niet optimaal zijn, is dat er een bug zit in het Nordined systeem. Hij selecteert niet goed.

42. Halen jullie managementinformatie uit het nordined. Zo ja welke?

Het FDC haalt verschillende rapportages eruit, bv vergaderzalen bezetting.

43. Kan iedereen met het FMIS werken?

Iedereen kan er mee werken. Er is één functiebeheerder en een back up functiebeheerder.

44. Welke drie dingen zou jij anders willen zien ten opzichte van het aandachtsgebied management en organisatie processen?

- *Communicatie*
- *De front office aan het MT toevoegen*

Communicatie structuur

45. Kun je weergeven hoe de wijze van communicatie tussen de interne taakvelden verloopt?

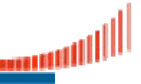
Slecht, hier kunnen echt verbeteringen komen.

46. Kun je weergeven hoe de wijze van communicatie richting de onderstaande klantengroepen verloopt?

De opdrachtgever: Het topmanagement van de organisatie, zij die de kaders bepaalt voor de facilitaire organisatie. (Henk → Directie)

De beslissende klant: De budgetverantwoordelijken van de afdeling of businessunits, zij beslissen welk pakket van facilitaire voorzieningen wordt afgenomen binnen de vastgestelde kaders. (Accountmanagement)

De gebruiker: De individuele klanten zoals pandbewoners en bezoekers, zij zijn de afnemers van de facilitaire producten en diensten, zoals de beslissende klant heeft afgesproken met de facilitaire organisatie. (Intranet, FDC)



Kun je weergeven hoe de wijze van behoeftepeiling plaatsvindt, doormiddel van keuze te maken uit onderstaande punten. (meerder keuzes mogelijk, aan te geven doormiddel van een vinkje ☒)

- ☒ *Overleg op het hoogste beleidsniveau tussen het management van het facilitaire bedrijf en het management van de primaire organisatie (Henk)*
- ☒ *Accountmanagement gesprekken met de beslissende klant*
- ☒ *Enquêtes onder de gebruikers en medewerkers (Klanttevredenheid)*
- ☒ *Nauwkeurige registratie van klachten/ kengetallen*
- ☒ *Externe branche analyses*
- ☒ *After Sales*

47. Waar gaat het fout wat betreft communicatie, benoem de gaps ?

De juiste aanhechting tussen FO en BO.

48. Benoem drie dingen die jij anders zou willen zien ten opzichte van het aandachtsgebied communicatie?

- *FO vertegenwoordigt in het MT*
- *BO beter aansluit op FO of andersom*
- *Diensten en FDC operationeler*

Bijlage: Procestypen

In onderstaande opsomming worden de 6 procestypen toegelicht die de structuur van de facilitaire organisatie bepalen.

Adviesproces

Op basis van een complexe en concrete vraag bij klanten wordt in overleg/ samenwerking met de klant een vraagstuk onderzocht/ geanalyseerd voor het uitbrengen van een klantspecifieke aanbeveling, die bij de klant kan leiden tot besluitvorming. (bv. Het doorlopen van een inkooptraject)

Productieproces

Op basis van vooraf gedefinieerde procedures vindt, aangedreven door voordelen in schaalgrootte en efficiëntie, middels sterk uniforme en routinematige werkzaamheden de realisatie van producten en diensten plaats. (bv. Koeriersdiensten)

Realisatieproces

Op basis van een projectmatige vraag wordt in overleg met de klant, binnen de gedefinieerde kaders, een operationeel plan van aanpak ontwikkeld die binnen een vastgestelde termijn en een vast budget wordt uitgevoerd en na afronding geevalueerd. (bv. Werkplekinrichting)

Beheerproces

Op basis van een contract voor de beheeractiviteiten wordt, via een standaard proces en ondersteund door een informatie systeem, de beschikbare informatie gemonitored en geanalyseerd. (bv. Documentenbeheer, energiebeheer)

Repetitiefproces

Op basis van specificaties en vooraf gedefinieerde service niveaus wordt, aan de hand van een vaststaande frequentie, de dienst of het product uniform in de tijd uitgevoerd en regelmatig op uitvoering en kwaliteit gecontroleerd. (bv. Schoonmaak)

Interview document Schiphol Group “De route naar de ondernemende Facilitaire Organisatie ”

Interviewgegevens:

Naam: Hans Lem
Functie: Coordinator Diensten
Achtergrond FD: Ja
Datum:

Algemeen:

49. Hoe ziet jouw functie eruit?

Coördineren en aansturen van de afdeling diensten van de backoffice. Hier onder valt het magazijn, copy shop, reprot, postkamer, transport en de service unit.

50. Wat zijn jouw verantwoordelijkheden?

Zorgen dat deze mensen hun werk doen en rapporteren aan de facilitair manager. Het goed en snel uitvoeren van de taken die de backoffice moet uitvoeren.

51. Hoe zie jij professioneel facility management?

Het zo goed en snel mogelijk het primaire proces bedienen tegen zo laag mogelijke kosten.

52. Geef 10 voorbeelden van Professioneel facility management!

- 1 Snel Accuraat
- 2 Klantvriendelijk
- 3 Kosten Effectief
- 4 Goed Kwaliteit
- 5 Opdrachtgever tegemoet komen

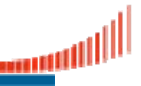
53. Hoeveel veranderingen zijn er doorgevoerd de laatste tijd?

Het invoeren van multifunctionele teams binnen de afdeling diensten. Veel ziekten geweest de afgelopen tijd. Nu gaat het wat beter met de bezetting.

54. Hoe is hierop gereageerd door het personeel?

Met de hak in het zand. Door veel te praten en op voordelen te wijzen is dit minder geworden.

55. Hoe ziet de facilitaire dienst er over 10 jaar uit op Schiphol?



De facilitaire dienst is groter. Veel werk nog te halen binnen de Schiphol Group. Er zou intern meer reclame gemaakt moeten worden voor wat de FD doet.

56. Maak een kleine swot analyse van jouw functie / afdeling?

Sterkte	Zwakte
- Snel (u vraagt wij draaien)	- Kwaliteit duurder
-	-
-	-
-	-
-	-
Kansen	Bedreigingen
- Meerwerk Intern Personeel	- Uitbesteden
-	-
-	-
-	-
-	-

Positie en Rol:

57. Hoe zie jij je positie binnen de facilitaire organisatie ?

De uitvoerende partij, huisvesting coördineert en diensten voert het uit.

58. Welke rol speelt jouw afdeling binnen de facilitaire organisatie dienst?

Uitvoerende partij

59. Tekenruimte: Geef een schets/organigram van hoe jij de facilitaire organisatie wilt zien.

Onder de facilitair manager een backoffice (huisvesting, diensten) en een front office (account en FDC)

60. Werken jullie met targets of doelstellingen?

Targets niet, Doelstellingen zijn multifunctioneel, werk binnen halen, gevraagde kwaliteit hoog.

61. Wat wordt er met het rendement van de opbrengsten gedaan en ben je het daarmee eens?

Gaat in de grote pot van Schiphol Group.

62. Wat vind jij van de "bijna" gedwongen winkelnering bij Schiphol Group?

Goed, de gedwongen winkelnering moet dan wel marktconform zijn en de kwaliteit hoog.

63. Hoe zien jullie het als andere afnemers (niet Schiphol Group) diensten bij jullie afnemen?

Positief, eerst moeten alle SG mensen binnengehaald worden. Daarna kunnen externe diensten gaan afnemen.

64. Zou jouw afdeling daar voor open staan?

Jazeker, er zal wel meer personeel aangetrokken moeten worden en groter materieel.

65. Werken jullie met een beleid / strategie / doelstellingen op afdelingsniveau?

Nee niet op afdelingsniveau

66. Houdt de afdeling zich aan dit beleid?

.....

67. Vind jij dat de facility manager een gesprekspartner van directie moet zijn!

Ja, de facility manager moet een strategisch partner zijn van de directie, geen directielid.

68. Wat zou er binnen de facilitaire dienst nog geoutsourced kunnen worden?

Alle diensten, wil het niet, want het gaat ten koste van de kwaliteit en personeel.

69. Wat vind jij van het outsourcen van diensten?

Niet mijn doelstelling, je verliest altijd kwaliteit. Wanneer dit niet het geval zou zijn, is er er niks op tegen.

70. Benoem drie dingen die jij anders zou willen zien ten opzichte van positie en rol?

- *Meer verantwoordelijkheid*
- *Henk minder de vinger in de pap houdt en beter communiceerd*
- *Verantwoordelijkheid lager neerleggen, zodat de ontwikkeling tijd krijgt*

Processen:

71. Hoeveel procent van de processen ligt vast bij jouw afdeling?

Voordat de stagiair er was 25-30 % nu 70-75 % vastgelegd.

72. Wat vind jij van het vastleggen van processen?

Goed, want kan het laten zien dat het zo gebeurd. Er is maar één manier om het te doen.

73. Staan deze in visio, met flowcharts?

Ja deze staan in visio.

74. Is hiervoor een standaard geschreven, met name voor de facilitaire dienst?

Er is een standaard voor, die heet OLA.

75. Wie is er verantwoordelijk voor het vastleggen van de processen?

Coördinatoren

76. Werken jullie met SLA's?

Ja, allen voor mailings. We zien het nut ervan in en het zal zich in de toekomst gaan uitbreiden.

77. Zitten er KPI in de processen verwerkt?

De KPI zitten verwerkt in de maandrapportage van de facilitaire dienst.

78. Wordt er ook onderhoud gepleegd aan de processen, reviewen?

Nog niet over nagedacht. Het moet wel gebeuren in de toekomst door de medewerkers.

79. Welk van onderstaande procestypen, of combinatie hiervan, is van toepassing op de facilitaire organisatie? (In de bijlage 3 staat een korte omschrijving van de 6 typen)

m. Adviesproces

n. Productieproces

o. Realisatieproces

p. Beheerproces

q. Repetitiefproces

r. Ad hoc proces

Combinatie

80. Benoem drie dingen die jij anders zou willen zien ten opzichte van het aandachtsgebied processen?

- *Minder adhoc werk, meer structuur*
- *Meer volgens plannig, multifunctioneel inzetten*

Management en Organisatie:

81. Hoe wordt de afdeling gemanaged? Communicatie, Verslagen, informatie enz.

- *Maandelijks werkoverleg*
- *Jaaroverleg diensten*
- *Informeel contact dagelijks*
- *MT verslagen*

82. Hoe is de verdeling van de afdeling, leeftijd, opleiding, dienstjaren?

De diensttijd is lang, De leeftijd is hoog en de opleiding laag. (15 personen, 12 FTE)

83. Ben jij tevreden over de huidige situatie van de organisatie?

Nog niet tevreden, de medewerkers moeten meer autonoom werken en oplossingsgericht werken.

84. Hoe zie jij de organisatie van de afdeling over 10 jaar?

Groter, met meer werkzaamheden.

85. Vind jij dat de facilitaire organisatie onder de juiste tak hangt van de moederorganisatie?

Ja, geen problemen mee.

86. Welke kerncompetenties/ prestatie indicatoren zijn belangrijk voor deze afdeling en waarom?

- *Klantgericht*
- *Inlevingsvermogen*

87. Hoe geef je, als facilitaire organisatie, vorm aan de wijze van motivatie van het personeel?

- *Wijs maken dat ze het zelf kunnen.*
- *Zelfsturende teams*
- *Verantwoordelijkheid geven*

88. Houdt de facilitaire organisatie rekening met de onderstaande HRM tools? Zo ja, hoe en zo niet, waarom?

- a. Opleidingen (iedereen kan een opleiding doen, mits kan aantonen waarom)*
- b. Uitwisseling van kennis en ervaring (Multifunctionele teams)*
- c. Doorstroombmogelijkheden (Beperkt)*
- d. Taakdifferentiatie (Multifunctionele teams)*

89. Werken jullie met het nordined system, hoe bevalt het werken met dit systeem?

Nog niet, het is de bedoeling dat Transport en de Serviceunit dit gaan gebruiken.

90. Halen jullie managementinformatie uit het nordined. Zo ja welke?

Het kan wel maar er zit een bug in het systeem waardoor het nog niet goed gaat. Het is de bedoeling dat er veel meer managementinformatie uit het systeem gehaald gaat worden.

91. Kan iedereen met het FMIS werken?

Nee, dit is op het dit moment niet zo.

92. Welke drie dingen zou jij anders willen zien ten opzichte van het aandachtsgebied management en organisatie processen?

De samenwerking tussen de front office en de backoffice kan beter. Betere communicatie en overleg.

Communicatie structuur

93. Kun je weergeven hoe de wijze van communicatie tussen de interne taakvelden verloopt?

Werkoverleg, bilateraal gesprekken en beoordelingsgesprekken

94. Kun je weergeven hoe de wijze van communicatie richting de onderstaande klantengroepen verloopt?

De opdrachtgever: Het topmanagement van de organisatie, zij die de kaders bepaalt voor de facilitaire organisatie. (Ruud → Beslisdocumenten → Henk)

De beslissende klant: De budgetverantwoordelijken van de afdeling of businessunits, zij beslissen welk pakket van facilitaire voorzieningen wordt afgenomen binnen de vastgestelde kaders. (Accountmanagers)

De gebruiker: De individuele klanten zoals pandbewoners en bezoekers, zij zijn de afnemers van de facilitaire producten en diensten, zoals de beslissende klant heeft afgesproken met de facilitaire organisatie. (Diensten)

Kun je weergeven hoe de wijze van behoeftepeiling plaatsvindt, doormiddel van keuze te maken uit onderstaande punten. (meerder keuzes mogelijk, aan te geven doormiddel van een vinkje ☒)

- ☒ Accountmanagement gesprekken met de beslissende klant (*Accountgesprekken*)
- ☒ Klantenpanels (secretaresseoverleg)
- ☒ Enquêtes onder de gebruikers en medewerkers (*1 keer per jaar*)
- ☒ Nauwkeurige registratie van klachten/ kengetallen/
- ☒ Externe branche analyses

95. Waar gaat het fout wat betreft communicatie, benoem de gaps ?

Te weinig communicatie wanneer men elkaar niet nodig heeft.

96. Benoem drie dingen die jij anders zou willen zien ten opzichte van het aandachtsgebied communicatie?

- *Samenhangigheid*
- *Diensten overleg, weten wat er speelt en wie wat doet.*

Bijlage: Procestypen

In onderstaande opsomming worden de 6 procestypen toegelicht die de structuur van de facilitaire organisatie bepalen.

Adviesproces

Op basis van een complexe en concrete vraag bij klanten wordt in overleg/ samenwerking met de klant een vraagstuk onderzocht/ geanalyseerd voor het uitbrengen van een klantspecifieke aanbeveling, die bij de klant kan leiden tot besluitvorming. (bv. Het doorlopen van een inkooptraject)

Productieproces

Op basis van vooraf gedefinieerde procedures vindt, aangedreven door voordelen in schaalgrootte en efficiëntie, middels sterk uniforme en routinematige werkzaamheden de realisatie van producten en diensten plaats. (bv. Koeriersdiensten)

Realisatieproces

Op basis van een projectmatige vraag wordt in overleg met de klant, binnen de gedefinieerde kaders, een operationeel plan van aanpak ontwikkeld die binnen een vastgestelde termijn en een vast budget wordt uitgevoerd en na afronding geevalueerd. (bv. Werkplekinrichting)

Beheerproces

Op basis van een contract voor de beheeractiviteiten wordt, via een standaard proces en ondersteund door een informatie systeem, de beschikbare informatie gemonitord en geanalyseerd. (bv. Documentenbeheer, energiebeheer)

Repetitiefproces

Op basis van specificaties en vooraf gedefinieerde service niveaus wordt, aan de hand van een vaststaande frequentie, de dienst of het product uniform in de tijd uitgevoerd en regelmatig op uitvoering en kwaliteit gecontroleerd. (bv. Schoonmaak)

Interview document Schiphol Group “De route naar de ondernemende Facilitaire Organisatie ”

Interviewgegevens:

Naam: Michel Spies
Functie: Senior Coordinator Huisvesting
Achtergrond FD: Ja
Datum: -

Algemeen:

97. Hoe ziet jouw functie eruit?

Senior Coordinator Huisvesting, het aanstuen van de afdeling huisvesting binnen de backoffice. Hieronder valt de catreing, schoonmaak, sport, verhuizingen, kleding, huisvesting medewerkers.

98. Wat zijn jouw verantwoordelijkheden?

Zorgen dat de zeilen bol blijven staan en dat wij niet stil blijven staan. Regiefunctie doorvoeren in de backoffice.

99. Hoe zie jij professioneel facility management?

Goed geoliede machine

100. Geef 10 voorbeelden van Professioneel facility management!

*1 Snel Accuraat
2 Klantoriendelijk
3 Advies
4 Kosten Effectief
5 Regie
6 Contractbeheer*

101. Hoeveel veranderingen zijn er doorgevoerd de laatste tijd?

Zachte kant

- *Accounts zijn herverdeeld*
- *Verandering team*
- *Accountmanager erbij*
- *Personeel creatiever*

Harde kant

- *Resultaat van personeel beneden maat*

- Niet snel genoeg/ weerstand groot/ Cultuur /
- Cultuur versus regiefunctie gaan niet snel genoeg

102.Hoe is hierop gereageerd door het personeel?

Veel weerstand, manier van werken is anders. Competentiegericht. De teamspelers werken beter en efficiënter door afstoten taken naar leverancier.

103.Hoe ziet de facilitaire dienst er over 10 jaar uit op Schiphol?

De facilitaire dienst werkt op regiebasis of kan volledig uitbesteed zijn aan een maincontractor. Wat ook nog zou kunnen is dat we onder SRE gaan vallen.

104.Maak een kleine swot analyse van jouw functie / afdeling?

Sterkte	Zwakte
- Inzet	- Contractbeheer
- Sociale Karakter	- Cultuur/ Emotioneel/ ipv rationeel
-	-
-	-
-	-
-	-
Kansen	Bedreigingen
- Regie	- outsourcing "totaal"
- Contractbeheer	- Vergaarbakken sociaal plan personeel
- Rationeel	-
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-

Positie en Rol:

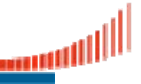
105.Hoe zie jij je positie binnen de facilitaire organisatie ?

Deel van de backofficeteam

106.Welke rol speelt jouw afdeling binnen de facilitaire organisatie dienst?

Veranderingsprocessen doorvoeren backoffice

107.Tekenruimte: Geef een schets/organigram van hoe jij de facilitaire organisatie wilt zien.



Onder de facilitair manager een regieteam (contract, account), callcenter en dienstenteam

Werken jullie met targets of doelstellingen?

Maandelijks KPI

Aantal bezoekers bedrijfsrestaurant norm 588

98% Beschikbaarheids percentage automaten

klachtenafhandeling binnen termijn 75%

M2 gebruik terminal (absolute getallen)

Leegstand SHG 3%

Kwartaal punten:

Aantal pandbewoners

Kwaliteit schoonmaak conform contract (3* in 2006)

Behalen projectenplanning 80%

1 malig:

klanttevredenheid catering

klanttevredenheid sport

108. Wat wordt er met het rendement van de opbrengsten gedaan en ben je het daarmee eens?

Gaat in de moederorganisatie, notitie; geen moeite mee, zijn een cost center geen profit center.

109. Wat vind jij van de "bijna" gedwongen winkelnering bij Schiphol Group?

Dat moet vastgehouden worden, wij zijn er nog niet klaar voor om vrije winkelnering toe te passen.

110. Hoe zien jullie het als andere afnemers (niet Schipol Group) diensten bij jullie afnemen?

Positief, afdeling is er alleen niet klaar voor.

111. Zou jouw afdeling daar voor open staan?

Ja, eerst moet er naar een regiemodel getwerkt worden.

112. Werken jullie met een beleid / strategie / doelstellingen op afdelingsniveau?

Ja, het businessplan van Henk (is niet af).

113. Houdt de afdeling zich aan dit beleid?

Ja, de KPI zijn afgestemd aan businessplan

114. Vind jij dat de facility manager een gesprekspartner van directie moet zijn!

Ja, de facility manager moet een strategisch partner zijn van de directie

115. Wat zou er binnen de facilitaire dienst nog geoutsourced kunnen worden?

- Verhuizingen
- BHV
- Magazijn
- Nordined Regie

116. Wat vind jij van het outsourcen van diensten?

Een strategische zet die goed is voor de professionaliteit.

117. Benoem drie dingen die jij anders zou willen zien ten opzichte van positie en rol?

- FM gesprekspartner directie
- Regiemodel
- Contractbeheer

Processen:

118. Hoeveel procent van de processen ligt vast bij jouw afdeling?

90 % vastgelegd in grote lijnen, responsibilitychart.

119. Wat vind jij van het vastleggen van processen?

Goed maar moet geen overkill worden

120. Staan deze in visio, met flowcharts?

Staan niet echt in visio

121. Is hiervoor een standaard geschreven, met name voor de facilitaire dienst?

Er is een standaard voor

122. Wie is er verantwoordelijk voor het vastleggen van de processen?

Coördinatoren, afhankelijk van verantwoordelijkheid

123. Werken jullie met SLA's?

Ja, voor de Arbodienst en Autobar.

124. Zitten er KPI in de processen verwerkt?

Het is dynamisch, alleen de belangrijke dingen zijn erin verwerkt.

125. Wordt er ook onderhoud gepleegd aan de processen, reviewen?

Het is een taak van de coordinator maar dat wordt niet gedaan.

126. Welk van onderstaande procestypen, of combinatie hiervan, is van toepassing op de facilitaire organisatie? (In de bijlage 3 staat een korte omschrijving van de 6 typen)

- s. Adviesproces
 - t. Productieproces
 - u. Realisatieproces
 - v. Beheerproces
 - w. Repetitiefproces
 - x. Ad hoc proces
- Combinatie

127. Benoem drie dingen die jij anders zou willen zien ten opzichte van het aandachtsgebied processen?

Het registreren van de combinatieprocessen met de front office.

Management en Organisatie:

128. Hoe wordt de afdeling gemanaged? Communicatie, Verslagen, informatie enz.

- Bilateraal overleg
- MT verslagen
- Werkoverleg
- Mail

Weinig formele contactmomenten, de contactmomenten zijn vaak informeel. Dit is een stukje van de cultuur bij de facilitaire dienst.

129. Hoe is de verdeling van de afdeling, leeftijd, opleiding, dienstjaren?

Diensttijd	Leeftijd	opleiding
1 med. x 17 jaar	40 +	MBO
2 med. x 12 jaar	40 +	MBO
2 med. x 5 jaar	30	MBO/HBO

130. Ben jij tevreden over de huidige situatie van de organisatie?

Nee, Ideeaal beeld is een regiefunctie. Dit lukt niet door dat de medewerkers een andere instelling hebben en niet het stapje extra willen doen.

131. Hoe zie jij de organisatie van de afdeling over 10 jaar?

Drie of vier regisseurs die de totale regie hebben over de uitbestede diensten. Dit team werkt nauw samen met de afdeling inkoop en juristen. Sommige verantwoordelijkheden van de backoffice zullen verschuiven naar de front office.

132. Vind jij dat de facilitaire organisatie onder de juiste tak hangt van de moederorganisatie?

De positie onder P&O is goed. Onder de directie vallen kan beter zijn omdat de communicatielijnen korter zijn en meer aanzien heeft.

133. Welke kerncompetenties/ prestatie indicatoren zijn belangrijk voor deze afdeling en waarom?

- KPI
- Klantgericht
- Resultaatgericht
- Servicegericht

134. Hoe geef je, als facilitaire organisatie, vorm aan de wijze van motivatie van het personeel?

- Het ouderwetse schouderklopje
- Buiten de kaders laten denken
- Goede gesprekken voeren

Dit wordt soms moeilijk bevonden door dat het personeel niet meewerkt.

135. Houdt de facilitaire organisatie rekening met de onderstaande HRM tools? Zo ja, hoe en zo niet, waarom?

- a. Opleidingen (iedereen kan een opleiding doen, mits kan aantonen waarom)
- b. Uitwisseling van kennis en ervaring (Werkoverleg, Bilateraal, Projectoverleg)
- c. Doorstroommogelijkheden (Beperkt, Huisvesting niet, Organisatiebreed wel)
- d. Taakdifferentiatie (Dit is nog niet het geval, we zijn er mee bezig. Met regiefunctie wel)

136. Werken jullie met het nordined system, hoe bevalt het werken met dit systeem?

Nordined wordt te weinig gebruikt. De medewerkers zijn er onbekend mee. Er moet niet te veel tegelijk veranderd worden, een stap te gelijk. Op dit moment is het belangrijker dat de medewerkers de budgetteringstechniek onder de knie krijgen. Voor de toekomst zit er de mogelijkheid in dat een FMIS wordt gebruikt. Nordined of Salesmanager kunnen dan geïmplementeerd worden.

137. Halen jullie managementinformatie uit het nordined. Zo ja welke?

Nu niet, Alles wordt uit de Excel bestanden gehaald.

138. Kan iedereen met het FMIS werken?

Nee, dit is op het moment niet zo.

139. Welke drie dingen zou jij anders willen zien ten opzichte van het aandachtsgebied management en organisatie processen?

Regiefunctie introduceren, De cultuur veranderen richting regiefunctie. Het opleidingsniveau moet hoger worden.

Communicatie structuur

140. Kun je weergeven hoe de wijze van communicatie tussen de interne taakvelden verloopt?

Met de front office en de accountmanagers zijn er overlegmomenten vastgelegd. De communicatie binnen huisvesting gebeurt door bilaterale gesprekken en email.

141. Kun je weergeven hoe de wijze van communicatie richting de onderstaande klantengroepen verloopt?

De opdrachtgever: Het topmanagement van de organisatie, zij die de kaders bepaalt voor de facilitaire organisatie. (Ruud → Beslisdocumenten → Henk)

De beslissende klant: De budgetverantwoordelijken van de afdeling of businessunits, zij beslissen welk pakket van facilitaire voorzieningen wordt afgenomen binnen de vastgestelde kaders. (Accountmanagers)

De gebruiker: De individuele klanten zoals pandbewoners en bezoekers, zij zijn de afnemers van de facilitaire producten en diensten, zoals de beslissende klant heeft afgesproken met de facilitaire organisatie. (Het FDC en de accountmanagers)

Kun je weergeven hoe de wijze van behoeftepeiling plaatsvindt, doormiddel van keuze te maken uit onderstaande punten. (meerder keuzes mogelijk, aan te geven doormiddel van een vinkje ☒)

- ☒ Overleg op het hoogste beleidsniveau tussen het management van het facilitaire bedrijf en het management van de primaire organisatie (*Begroting*)
- ☒ Accountmanagement gesprekken met de beslissende klant (*Accountgesprekken*)
- ☒ Enquêtes onder de gebruikers en medewerkers (*1 keer per jaar*)
- ☒ Nauwkeurige registratie van klachten/ kengetallen/
- ☒ Externe branche analyses

142. Waar gaat het fout wat betreft communicatie, benoem de gaps ?

Door niet helder te communiceren met elkaar ontstaat er ruis, hierdoor worden dingen anders opgepakt dan bedoeld.

143. Benoem drie dingen die jij anders zou willen zien ten opzichte van het aandachtsgebied communicatie?

- *Helder communiceren*
- *Vragen stellen*
- *Persoonlijk contact*

Financieel:

144. Hoe ziet het financiële proces bij jou afdeling eruit?

Tekenruimte:



145. Hoe ziet de financiële rapportage eruit?

146. Wat leveren jullie aan bij de controllers?

Input Oracle

147. Wie doet de review van de financiële gegevens en hoe gaat dat in zijn werk?

De Controllers

148. Hoe is de terugkoppeling van de control afdeling naar jullie afdeling?

MT financiële rapportages

149. Benchmarken jullie deze gegevens met andere organisaties?

Nee

150. Zo ja, wat komt hieruit naar voren?

Niks,

151. Zouden jullie kostenreductie kunnen toepassen op jouw afdeling en waarop?

Geen idee

152. Benoem drie dingen die jij anders zou willen zien ten opzichte van het aandachtsgebied financieel?

.....

Bijlage: Procestypen

In onderstaande opsomming worden de 6 procestypen toegelicht die de structuur van de facilitaire organisatie bepalen.

Adviesproces

Op basis van een complexe en concrete vraag bij klanten wordt in overleg/ samenwerking met de klant een vraagstuk onderzocht/ geanalyseerd voor het uitbrengen van een klantspecifieke aanbeveling, die bij de klant kan leiden tot besluitvorming. (bv. Het doorlopen van een inkooptraject)

Productieproces

Op basis van vooraf gedefinieerde procedures vindt, aangedreven door voordelen in schaalgrootte en efficiëntie, middels sterk uniforme en routinematige werkzaamheden de realisatie van producten en diensten plaats. (bv. Koeriersdiensten)

Realisatieproces

Op basis van een projectmatige vraag wordt in overleg met de klant, binnen de gedefinieerde kaders, een operationeel plan van aanpak ontwikkeld die binnen een vastgestelde termijn en een vast budget wordt uitgevoerd en na afronding geevalueerd. (bv. Werkplekinrichting)

Beheerproces

Op basis van een contract voor de beheeractiviteiten wordt, via een standaard proces en ondersteund door een informatie systeem, de beschikbare informatie gemonitord en geanalyseerd. (bv. Documentenbeheer, energiebeheer)

Repetitiefproces

Op basis van specificaties en vooraf gedefinieerde service niveaus wordt, aan de hand van een vaststaande frequentie, de dienst of het product uniform in de tijd uitgevoerd en regelmatig op uitvoering en kwaliteit gecontroleerd. (bv. Schoonmaak)

Interview document Schiphol Group “De route naar de ondernemende Facilitaire Organisatie ”

Interviewgegevens:

Naam: Henk van der Sluis
Functie: facilitair manager
Achtergrond FD: Ja
Datum: -

Interviewinsteek:

Onderzoek naar een ondernemende facilitaire organisatie.....

Uitwerkingen:

Schiphol Group:

-  Er wordt veel politiek bedreven in de organisatie van de Schiphol Group. Dit belemmert het goed functioneren van de facilitaire dienst. Veel keuzes komen van bovenaf. Een voorbeeld hiervan is de vloerbedekking keuze.
-  Belang van mainport Amsterdam Airport is heel belangrijk voor de Schiphol Group. (Het is de basis waarop de Schiphol Group op gebouwd is, hier wordt risicospreiding toegepast in de vorm van real estate en non aviation)
-  De privatisering heeft invloed op de facilitaire dienst. (Het kan een bedreiging zijn voor uitbesteding van facilitaire dienst)
-  Veel specifieke kennis aanwezig in de organisatie. (Door de grote van de organisatie zijn er veel afdelingen zoals inkoop, Control, ICT, juristen, makelaars enz.)
-  Opkomende samenwerkingsverbanden Schiphol Real Estate, Terminal Real Estate en de facilitaire dienst. (Voor herpositionering gunstig voor de facilitaire dienst)

Facilitaire dienst

-  Facilitaire dienst heeft een verleden achter de rug. (De veranderingen met SSS heeft geen goede indruk achtergelaten op de medewerkers (zie bijlage 18))
-  De facilitaire dienst is door een reorganisatie nog niet lang geleden van 62 FTE naar 30 FTE gegaan.
-  De inrichting frontoffice backoffice is goed. (Structuur van de facilitaire organisatie sluit aan bij de wensen van de medewerkers van de Schiphol Group)
-  Een goede combinatie van mensen met kennis en ervaring. (Sommige medewerkers hebben veel dienstjaren binnen de Schiphol Group voltooid en bezitten daardoor veel organisatiekennis, deze kennis is waardevol in combinatie met HBO facility management)
-  Voldoende middelen om te excelleren (Schiphol heeft stelt hoge eisen aan facilitair diensten, de budgetten zijn daarom ook niet slecht. Hierdoor kunnen veel projecten professioneel worden aangepakt)

- De wil om te veranderen is aanwezig. (De medewerkers willen ondanks het verleden toch de neus richting de toekomst zetten)
 - Professionalisering van de facilitaire organisatie (regievoerder zijn, FMIS systeem benutten)
 - Dichter in lijn met de directie van de Schiphol Group. (Gesprekspartner directie) Er is geen directe lijn met de directie. De tussenpersoon die wel in lijn is met de directie bekommerd zich niet over de facilitaire dienst.
 - Regisseur van de uitbestede diensten zijn. (Catering, Sport, Schoonmaak, Transport)
 - Vernieuwen en verbeteren van de organisatie. (facilitaire organisatie ontwikkelen)
 - Meer managementinformatie (KPI) uit de processen halen.
 - Meer procesverantwoordelijkheid medewerkers.
 - Een innovatieve procesbeheersing. (Tooling bij procesmanagement)
 - Personele kennis verbetering. (Personeel hoger opleiden met gerichte cursussen, FMIS, contractmanagement, procesmanagement)
 - Meer leiderschap van medewerkers.(verantwoording bij medewerkers neerleggen, procesmanagement)
 - Optimaliseren van processen. (bloempjes van Catherina, de ingesloten werkprocessen)
 - Leiderschap van de managers. (Rol als manager op zich nemen)
 - Financiële bewustwording bij personeel. (Inzicht in financiële zaken)
 - Marktpositie vergroten op Schiphol. (Externe afnemers faciliteren Schiphol)
 - Het gebruik van FMIS optimaliseren. (De tool FMIS breder inzetten in organisatie)
-
- De luchthaven is een paarse luchthaven. Er zijn te veel regels binnen de organisatie die extra werk met zich meebrengen.
 - Er is geen facilitair beleid binnen de facilitaire dienst. Dit omdat er nog niet naar gevraagd is door de leidinggevende. Wel is er een businessplan welke bepaalde raakvlakken heeft met een facilitair beleid.
 - Er is weinig samenwerking tussen de afdelingen binnen de organisatie. Veel mensen doen hetzelfde werk maar werken niet samen.
 - De kans op outsourcing is aanwezig binnen de Schiphol Group. Refererend naar het Atlanta en Frankfurt model.. Atlanta runt een luchthaven met 500 mensen en Frankfurt runt een luchthaven met 57.000 mensen.
 - De privatisering heeft gevolgen voor de facilitaire dienst. De kosten moet meer inzichtelijk zijn. Er is geen kans op gedwongen outsourcing.

Interview document Schiphol Group “De route naar de ondernemende Facilitaire Organisatie ”**Interviewgegevens:**

Naam: Harriet Butter

Functie: Inkoper FD

Achtergrond FD: Ja

Datum: 07/03/04

Interviewinsteek:

Dit interview is gehouden om de relatie tussen Inkoop en de facilitaire dienst te doen begrijpen.

Uitwerkingen:

Om een goed beeld te geven hoe FD met inkoop samenwerkt is in een flowchart het inkoopproces weergegeven. Deze zit apart in de bijlage vermeld. Zie bijlage 21.

Inkoop is een ondersteunende dienst aan de facilitaire dienst. Dus als het ware een ondersteunende dienst aan een ondersteunende dienst. Inkoop Werkt nauw samen met de controllers en juristen van de Schiphol Group, deze afdelingen zijn ook weer ondersteunend. Hier is ook wel te merken dat er veel regels binnen de Schiphol Group zijn. De verschillende afdelingen hebben overal hun macht zitten.

De contacten van inkoop zijn de medewerkers die bestelbevoegdheid hebben binnen de facilitaire dienst. Met deze mensen wordt het inkoopproces aangegaan. Het is natuurlijk wel afhankelijk van het bedrag waarvoor wordt aanbesteed.

De afdeling inkoop werkt met het programma Salesmanager dit is een programma dat inkooporders aanmaakt en monitord, het programma werkt samen met de software Oracle. Dit programma verwerkt de financiële gegevens. In Salesmanager kunnen verschillende users aangemaakt worden met verschillende bevoegdheden. Een uitstekend programma om mee te werken. Het staat zelf in contact met de kamer van koophandel.

Op dit moment is inkoop bezig om het e-ordering uit te zoeken. Wellicht dat dit systeem in de toekomst geïmplementeerd gaat worden bij de Schiphol Group. Dit is nog in beginfase en zal in de toekomst voor FD voordelen gaan bieden.

De afdeling inkoop telt 37 medewerkers, waarvan 29 inkoper zijn en de andere leigingeveenden en administratief medewerkers.

Er zijn nog uitbestedingsmogelijkheden bij de facilitaire dienst aanwezig. Copyshop, post zijn degene die bij de inkoper opkomen.

De inkoper weet dat er veel maverick buying is binnen de organisatie. Hier is niets aan te doen. In een grote organisatie komt dit vaak voor.

Inkoop ondersteunt de facilitaire dienst om de kosten te benchmarken. Inkoop ondersteunt ook het berekenen van de facilitaire kosten per medewerker.

Van de facilitaire inkooporders komen er maandelijks 100 in de workflow. De workflow is een naam voor de bestellingen die in de cyclus van "niet betalen" komen. Dit betekent dat in de cyclus van bestellen, ontvangen en betalen iets niet goed is gegaan.

Inkoop heeft elke maand rapportages over de inkopen die op dat moment zijn gedaan. In deze rapportages worden de financiële standen weergegeven, de omzettingen en besparingen. Dit wordt weergegeven in een dashboard.

Inkoop heeft een beleid geschreven wat op intranet gepubliceerd is. In dit beleid wordt de strategie en missie van de afdeling inkoop getoond. Op intranet worden ook de inkoop procedures vermeld, op deze manier weten de medewerkers hoe inkoop werkt.

Analyse:

De analyse en indruk die dit interview heeft achtergelaten valt te zeggen dat de afdeling inkoop een ondersteunende dienst is aan de facilitaire dienst. Er is goede begeleiding bij inkopen en er wordt meegedacht om veranderen op te zetten. Er is veel steun vanuit de afdeling. Inkoop heeft de kennis van zaken en kan daarin ook kennis overdragen. Salesmanager is een programma wat bij Schiphol Group breed gebruikt wordt en is een programma wat ondersteuning kan bieden bij contractmanagement.

Interview document Schiphol Group “De route naar de ondernemende Facilitaire Organisatie ”

Interviewgegevens:

Naam: Peter Meij
 Functie: Controller FD
 Achtergrond FD: Nee
 Datum: 09/03/04

Interviewinsteek:

Dit interview is gehouden om de relatie tussen control en de facilitaire dienst te doen begrijpen.

Uitwerkingen:

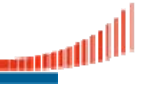
De controller ondersteunt de facilitaire dienst met het maken van de begroting. De controller heeft de supervisie over de financiële zaken en de bestelcyclus van diensten en goederen. In bijlage 22 is opgenomen hoe de bestelcyclus in elkaar zit.

De control afdeling een afdeling die zijn goedkeuring moet geven bij het aanschaffen van diensten en goederen. Dit heeft te maken met de financiële afronding binnen de Schiphol Group..

Van de facilitaire inkooporders komen er maandelijks 100 in de workflow. De workflow is een naam voor de bestellingen die in de cyclus van “niet betalen” komen. Dit betekent dat in de cyclus van bestellen, ontvangen en betalen iets niet goed is gegaan. De controllers moeten veel zoekwerk verrichten om alsnog een goedkeuring te kunnen geven tot betaling. Verbeterslagen om de workflow tegen te gaan zijn tot op heden nog geen succes.

Elke maand wordt er door de controllers een financiële maandrapportage opgesteld. In deze maandrapportage komen de volgende onderdelen voor:

- Highlights Winst en Verlies rekening
 (Hierin worden de kostensoorten toegelicht waarbij grote afwijkingen van de werkelijke kosten t.o.v. het budget zijn. Deze verschillen worden toegelicht.)
- Financiële thema's
 In grafieken zijn overzichten per maand van de volgende thema's te zien:
 - cateringkosten
 - kledingafname
 - kantoorartikelen
 - investeringenstroom
 - gemiddelde crediteuren termijn in dagen
 - aantal problemen m.b.t. facturen in de workflow
 - exploitatiekosten in de maand
 - exploitatiekosten cumulatief
- Overzicht van “voor betaling geblokkeerde facturen”



Deze facturen kunnen door verschillende redenen worden geblokkeerd:

- geen GO (goederenontvangst)
 - onjuiste GO (
 - geen IO op de factuur (inkoopordernummer)
 - onjuist ordernr.
 - geen BA (bestelaanvraag)
 - prijsverschil
 - Geen IO bekend
 - foutieve adressering
- Kostenoverzicht leveranciers per FD account
Hieronder staan de leveranciers van de FD per account (backoffice medewerker) en de gemaakte kosten
 - Kostenoverzicht per activiteit per FD account
Hieronder staan de activiteiten met hun kosten per account.

De afdeling control ondersteunt de facilitaire dienst ook in het berekenen van de facilitaire kosten per medewerker.

Analyse:

Financiële ondersteuning halen bij de control afdeling om zo de medewerkers financiële consequentie te leren begrijpen. Betere communicatie bij bestelcyclus zodat er minder orders in de workflow komen.

Interview document Schiphol Group “De route naar de ondernemende Facilitaire Organisatie ”

Interviewgegevens:

Naam: Judith Kronenburg
Functie: Manager P&O Staven
Achtergrond FD: Ja
Datum: 27/03/04

Interviewinsteek:

Dit interview is gehouden om de positie van de facilitaire dienst te doen begrijpen. Op dit moment valt de facilitaire dienst onder de staffunctie P&O. Middels dit interview duidelijkheid creëren over de huidige positionering van de facilitaire dienst.

Uitwerkingen:

Historie:

In 1990 is er op Schiphol een organisatorische verandering geweest die de businessunits airside, landside en terminal opgericht heeft. Alle overige diensten zijn ondergebracht in facility management Schiphol (FMS).

FMS zou als sterfhuizenconstructie werken. Deze bv zou de krachten bundelen en zou op deze manier de services op Schiphol verbeteren en aanbieden aan externen partijen.

De huidige manager Geert Freeling was zeer ambitieus en zijn tijd te ver vooruit. Door FMS bv snel groot te willen maken is dit ook aan zijn succes ten onder gegaan en heeft dit weer tot een organisatorische verandering geleid. Uit deze reorganisatie is SSS (Triple S) ontstaan .

SSS is na een reorganisatie weer verdeeld over de business units. Op dat moment bleven er een paar diensten over en deze zijn in de facilitaire dienst gekomen. Vanwege een link (artikel CAO) met personeelszaken is toendertijd besloten om de facilitaire dienst onder P&O te plaatsen.

Positie & rol:

De huidige positie van FD heeft geen strategische belang. FD werkt geheel zelfstandig en heeft weinig contact met de afdeling P&O. Dit is puur een directiekeuze geweest.

Het veranderen van uitvoerder naar regievoerder zal zich over lange tijdsperiode gaan verspreiden. Dit heeft te maken met het personeel en eventuele organisatorische veranderingen.

Financiële resultaatverantwoordelijkheid return on sales en rendement inzetten voor de facilitaire organisatie zijn keuzes die door de directie gedaan moeten worden.

P&O is een voorstander van afzien van gedwongen winkelnering.

Het beleid van de FD wordt niet bepaald door P&O. Dit wordt geschreven door de facilitair manager . P&O heeft weinig inspraak op dit beleid.

P&O vindt dat de facilitair manager een gesprekspartner van de directie moet zijn.

WVTTK:

De positionering van de FD kan verschillende kanten op. Het kan totaal uitbesteed worden of het kan intern geherpositioneerd worden. Het is een issue wat steeds vaker ter sprake komt. Deze keuze heeft te maken met hoe een manager zich opstelt tegenover de directie en hoe hij dit financieel kan onderbouwen. Bij Schiphol Group worden hier de keuzes op gebaseerd.

Analyse Interview:

Uit dit interview is gebleken dat de FD onder P&O valt maar tegelijkertijd ook weer niet. Het heeft weinig raakvlakken met P&O. Dit krijg ik van meerdere kanten te horen, dus nu ook van P&O. Wanneer de FD geherpositioneerd wordt dan zal P&O hier geen problemen mee hebben. Tenzij deze verandering de privatisering in gevaar brengt. De FD is naar mijn idee een vrije vogel op dit moment.

Interview document Schiphol Group “De route naar de ondernemende Facilitaire Organisatie ”

Interviewgegevens:

Naam: Robin Hulsebosch
Functie: Facilitair Engineer Terminal
Achtergrond FD: Ja
Datum: 15/03/04

Interviewinsteek:

Het interview heeft als thema “maincontracting”. De facilitair engineer heeft het maincontract met de schoonmaakbedrijven van de terminal onder beheer. Hier wordt de regiefunctie over de schoonmaak contracten gedaan.

Uitwerkingen:

De afdeling waar de facilitair engineer voor werkt heeft de regie over drie maincontracts met de schoonmaakbedrijven Gom, Asito en Hago. De wijze waarop dit is opgebouwd is professioneel en ondernemend. Met behulp van de afdeling inkoop is er een aanbesteding gedaan op het bestek wat is aangeleverd. Voor het maken van een bestek wordt wel externe kennis ingehuurd. De aanbesteding wordt geleid door inkoop en uiteindelijk wordt er een contract afgesloten met een schoonmaak bedrijf. In het contract zit een bonus/malus regel ingebouwd. Er worden verschillende kwaliteitsmetingen verricht om te kijken of het schoonmaakbedrijf goed zijn werk doet. Een passagiersperceptie, technische meeting, Facility monitor, Mystery Visit en bacteriologisch meeting. Op deze meetings worden de bonussen of malussen gerekend. De regie hierover wordt gevoerd door meerder facilitaire engineers. In deze afdeling zit veel kennis over schoonmaak en werken met een contract.

Analyse:

Bij deze afdeling is kennis van regie voeren en van contractmanagement. De afdeling heeft een samenwerking met de afdeling inkoop. Er wordt een extern bureau ingehuurd voor specifieke kennis. De kennis binnen deze afdeling wordt niet gedeeld met facilitaire dienst.

Interview document Schiphol Group “De route naar de ondernemende Facilitaire Organisatie ”**Interviewgegevens:**

Naam: Dave Stroop
Functie: Terminal Verhuringen
Achtergrond FD: Ja
Datum: 03/04/04

Interviewinsteek:

Dit interview is gehouden vanwege de achtergrond van deze persoon. Hij heeft jaren voor de facilitaire dienst gewerkt en is hoof FDC geweest. Graag zou ik van deze persoon zijn visie over facility management ten op zichte van de FD Schiphol Group.

Uitwerkingen:

Het interview heeft als thema “Visie facilitaire dienst en facilitair management systeem”. De manager terminal verhuringen is afkomstig van het facilitair diensten centrum en heeft zich in die tijd bezig gehouden met het FMIS systeem. Het FMIS systeem is een tool die gebruikt wordt om de dienst te professionaliseren. Het gaat moeizaam maar kan in de toekomst belangrijker worden. Ook is de toekomst van de facilitaire dienst geschetst. Het is van belang om nu stappen te ondernemen om in de toekomst beter gepositioneerd te zijn.

2 jaar geleden wat het FMIS systeem al webbased, dat was toen te vroeg nu is het er de tijd voor Dit samen met eprocurement kunnen veel voordelen betekenen voor de facilitaire dienst. FMIS wordt niet optimaal gebruikt en de verandering gaat traag. Het zijn veranderingen voor de organisatie die nodig zijn ondernemend te worden.

In het verslag is het dan ook de Blijven veranderen en vernieuwen met de facilitaire organisatie. In de toekomst meer het FMIS systeem benutten en kijken naar applicaties voor de toekomst. FMIS is een tool ter ondersteuning van professioneel facility managementtaak om de vinger op de zere plek te leggen. Middels een stappenplan de route naar de ondernemende organisatie uit te schrijven.

Kwaliteitsmanagement is belangrijk punt voor de toekomst, zeker als het gaat om de afdeling één richting op te krijgen.

Analyse:

Blijven veranderen en vernieuwen met de facilitaire organisatie. In de toekomst meer het FMIS systeem benutten en kijken naar applicaties voor de toekomst. FMIS is een tool ter ondersteuning van professioneel facility management.

Interview document Schiphol Group “De route naar de ondernemende Facilitaire Organisatie ”**Interviewgegevens:**

Naam: Jack Ooms

Functie: ICT developer

Achtergrond FD: nee

Datum: 26/04/04

Interviewinsteek:

Het interview heeft als thema “processen”. De ICT developer is een architect. Deze architect signaleert problemen binnen de organisatie en bedenkt vervolgens een oplossing op ICT gebied. De architect is het luisterende oor van de organisatie en hoort veel dezelfde klachten. Deze problemen worden omgezet in een applicatie voor de computer.

Uitwerkingen:

In het interview is er gesproken over de procesbeheersing. De processen van de facilitaire dienst worden beschreven in word en met flowcharts gevisualiseerd. Er vindt echter geen borging en kwaliteitsmanagement plaats. Deze problematiek hebben andere afdelingen ook binnen de organisatie. De ICT Developer heeft op dit moment hetzelfde project lopen bij Terminal Real Estate. Hier wordt naar een oplossing gekeken voor het borgen van processen en voeren van kwaliteitsmanagement. Dezelfde problematiek bij komt ook voor bij een andere afdeling binnen de Schiphol Group. Aan de hand van dit interview zijn er verschillende documenten verkregen over Business Proces Management bij de Schiphol Group. Hier wordt uitgewerkt hoe processen beschrijvingen en tooling (software) een voordeel kunnen opleveren bij de afdelingen. De ICT architect is op dit moment bezig met het zoeken naar een ondersteunende software applicatie voor Terminal Real Estate. In het interview komt ook naar voren dat er vele veranderingen gaan komen op de locatie Schiphol. Er komt een wifi netwerk op geheel schiphol. Dit soort informatie kan van een afdeling als de facilitaire dienst een ondernemende organisatie maken. Meegaan met de veranderingen die komen gaan is belangrijk voor de positie van de facilitaire dienst.

Analyse:

De kennis van ICT informatie wordt niet gedeeld met de facilitaire dienst. Andere afdelingen binnen Schiphol Group hebben dezelfde problemen met procesbeschrijvingen en borging van de processen. Software inzetten voor de verbetering van procesmanagement kan toegevoegde waarde geven. De Schiphol Group heeft veel kennis in huis om de juiste software te zoeken en heeft oog voor ICT ontwikkelingen van de toekomst.

Interview document Schiphol Group “De route naar de ondernemende Facilitaire Organisatie ”

Interviewgegevens:

Naam: Moniek Elstgeest
Functie: Stagiair afdeling Diensten
Achtergrond FD: Ja
Datum: 16/04/04

Interviewinsteek:

Het interview heeft als thema “Processen”. De stagiaire heeft als opdracht de processen van diensten te herschrijven. Deze worden de operation level agreements (OLA) genoemd. In het interview werd naar de werking van de ola's gevraagd.

Uitwerkingen:

De Facilitaire Dienst zit in een duidelijke ontwikkelingsfase. De afdeling wil groeien van een aanbodgerichte naar een vraaggestuurde afdeling en zich professionaliseren. De processen moeten op de juiste plaats terechtkomen. Een duidelijke procesbeschrijving is hierbij zeker van belang om het proces zo efficiënt mogelijk te laten verlopen en duidelijkheid te krijgen in de werkzaamheden, taken en bevoegdheden van de verschillende onderdelen van de Facilitaire Dienst. De stagiaire heeft van de afdeling diensten (backoffice) de procedures nagekeken en waar nodig herschreven. De procedures zijn in het document geplaatst van de OLA's. De stagiaire heeft laten weten dat de processen niet of nauwelijks worden bekeken en dat de mensen meer met het werk bezig zijn. De medewerkers hebben wel meegeholpen met de maken van de OLA's. De OLA wordt in een document geschreven met behulp van Visio flowcharts. Voor diensten is dit al een document van 135 pagina's. In de stageperiode was de stagiaire verantwoordelijk voor het herschrijven van de procedures, dit was onder de begeleiding van de coördinator Diensten. In het interview komt ook naar voren dat er een lange tijd geen aandacht aan het schrijven van procedures is gedaan.

Analyse:

De Stagiaire is verantwoordelijk voor het schrijven van de procedures van de afdeling diensten. Het personeel is zich niet bewust van het opvolgen van de procedures. Er is een tijd lang niets gedaan aan herschrijven van processen en de procesbeschrijvingen leeft niet op de afdelingen. De medewerkers zijn niet bewust van de voordelen hiervan.

Interview document Schiphol Group “De route naar de ondernemende Facilitaire Organisatie ”**Interviewgegevens:**

Naam: Vincent de Graaf
Functie: Manager Vastgoed
Achtergrond FD: Nee
Datum: 12/04/04

Interviewinsteek:

Het interview heeft als thema “Samenwerking”. De manager vastgoed van Schiphol Real Estate is verantwoordelijk voor alle ontwikkelingen en verhuringen van de gebouwen op Schiphol. Schiphol Real Estate is een de commerciële verhuurder van land en vastgoed op Schiphol. Schiphol Real Estate huurt zijn facilitaire diensten extern in en heeft geen samenwerkingsverband met de facilitaire dienst. Schiphol Real Estate is commercieel ingesteld en wil naast verhuringen alles uitbesteden.

Uitwerkingen:

Schiphol Real Estate (SRE) heeft een kantoren portefeuille en een bedrijfsportefeuille (loodsen). De organisatie is een ontwikkelaar van gebouwen, een belegger in vastgoed en een verhuurder van kantoor en bedrijfsruimten. Op regiebasis worden aannemers ingehuurd voor het onderhoud en technisch beheer van de gebouwen. De regiebasis gebeurt door accountmanagers. SRE heeft een contract met FM portal als aanbieder van facilitaire diensten. Huurders van SRE kunnen rechtstreeks facilitaire diensten vragen van FM portal. In de WTC torens op Schiphol is nu een pilot van start met Facillicom, dit is een totaalaanbieder van facilitaire diensten. In de pilot is er een front office ingericht waar huurders van SRE hun vragen, klachten, storingen kunnen melden. De front office stuurt ook de aannemers van het onderhoud aan. De front office werkt op een contractuele basis met service level agreements. Dit gaat om de grote van aanbestedingen, bv een technische installatie vervangen. Dit zal wel via SRE gaan. SRE werkt met een tussenpersoon als aanbieder voor facilitaire diensten om zo geen risico te lopen, geen extra FTE's in te zetten en geen administratie te hoeven doen. De belangrijkste rede is dat het niet de core business is van SRE.

Analyse:

Schiphol Real Estate is een de commerciële verhuurder van land en vastgoed op Schiphol. Schiphol Real Estate huurt zijn facilitaire diensten extern in en heeft geen samenwerkingsverband met de facilitaire dienst. Een herpositionering van de facilitaire dienst bij SRE is geen optie. Schiphol Real Estate is commercieel ingesteld en wil naast verhuringen alles uitbesteden.

Interview document Schiphol Group “De route naar de ondernemende Facilitaire Organisatie ”

Interviewgegevens:

Naam: Franka Gladon
Functie: Adviseur Berenschot
Achtergrond FD: Ja
Datum: 26/04/04

Interviewinsteek:

Het Interview met berenschot heeft als thema “Facility Excellence Model”. Het Facility Excellence Model komt uit het jaar 2002. Hoe is het model vier jaar later.

Uitwerkingen:

Het model is vorig jaar gecheckt door een aantal studenten uit Breda. Berenschot heeft deze check ingezet om na te gaan of het model nog up to date is met de huidige vorm van facilitair management. Uit het onderzoek is gekomen dat het model nog up to date is. Berenschot heeft wel aangegeven dat er een update van het model gaat komen in de toekomst. Er zullen veranderingen in de vragenlijsten komen. Deze verandering heeft te maken met de vele veranderingen binnen de facilitaire wereld vanaf 2002.

Berenschot heeft geen focus op het model omdat het een adviesbureau is. Het is een manier om een quickscan van de facilitaire organisatie te maken. Dit gebruikt Berenschot ook in zijn adviezen. In het interview met berenschot hebben we het over de ontwikkeling van het model gehad en kwamen we overeen dat er in de toekomst veranderingen moeten komen wat betreft de ontwikkelstadia. Dit vanwege de verandering in de facilitaire wereld.

Analyse:

Het model is niet up to date meer. In de facilitaire wereld gaan de veranderingen snel en een model blijft stilstaan. Het FEM is een tool om quick scan te maken waar een organisatie moet veranderen.

Interview document Schiphol Group “De route naar de ondernemende Facilitaire Organisatie ”**Interviewgegevens:**

Naam: Bjorn Borgers
Functie: Manager Vastgoed
Achtergrond FD: Ja
Datum: 26/04/04

Interviewinsteek:

Onderzoek naar de link met de facilitaire organisatie

Uitwerkingen:

De luchthaven Eindhoven heeft een enorme groei doorgemaakt de afgelopen jaren. De facilitaire dienst is van een technische dienst gegroeid naar een echt facilitaire organisatie. Hier zijn veel ontwikkelingen geweest de afgelopen jaren. Men merkt ook in Eindhoven dat ze een beetje achter de feiten aanlopen en zich te laat dingen realiseren. Hieruit komt naar voren dat ze de veraderingen ondergaan en zich niet bewust zijn van kennis in de organisatie van de Schiphol Group. Hieruit valt te concluderen dat er totaal geen samenwerking is tussen de facilitaire dienst van de schiphol Group op Amsterdam en de luchthaven Eindhoven.

Analyse:

Luchthavens werken niet samen om schaalvoordelen en en betere onderhandelingspositie te krijgen.

Interview document Schiphol Group “De route naar de ondernemende Facilitaire Organisatie ”**Interviewgegevens:**

Naam: Marit Gangsaas
Functie: Terminal Manager
Achtergrond FD: Ja
Datum: 26/04/04

Interviewinsteek:

Onderzoek naar de link met de facilitaire organisatie

Uitwerkingen:

De luchthaven Rotterdam heeft een enorme groei doorgemaakt de afgelopen jaren. De facilitaire dienst is aan het ondernemen rond het gebied van de luchthaven. Hier zijn veel ontwikkelingen bezig en zal zich de komende jaren gaan uitbreiden. In Rotterdam merken het erg druk is en dat er teveel op hetzelfde moment gebeurt. Hieruit komt naar voren dat ze de veraderingen ondergaan en zich niet bewust zijn van kennis in de organisatie van de Schiphol Group. Hieruit valt te concluderen dat er totaal geen samenwerking is tussen de facilitaire dienst van de schiphol Group op Amsterdam en de luchthaven Rotterdam.

Analyse:

Luchthavens werken niet samen om schaalvoordelen en en betere onderhandelingspositie te krijgen.

Interview document Schiphol Group “De route naar de ondernemende Facilitaire Organisatie ”**Interviewgegevens:**

Naam: Jacqueline Bakker
Functie: Adviseur Cap Chemini
Achtergrond FD: Ja
Datum: -

Interviewinsteek:

Kengetallen facilitaire organisaties.

Uitwerkingen:

Cap Chemini publiceert heeft een rapport gepubliceerd over kengetallen bij gemeentes. Hier wordt aan de hand van de NEN 2748 rubricering kengetallen openbaar gemaakt. Cap chemini laat organisatie kengetallen invullen op een internet website om vervolgens de gegevens te verwerken en hier een conclusie uit te trekken. De facilitaire dienst van Schiphol werkt hier ook aan mee. Het heet “Meetmethodiek Kwaliteit van Facilitaire Activiteiten”(hierna MKFA). De MKFA is beschikbaar via een website en stelt haar deelnemers in staat de kwaliteit van facilitaire activiteiten te meten en desgewenst te vergelijken met andere organisaties. Daarnaast kunnen deelnemers facilitaire kosten conform de NEN 2748 op de website registreren. De combinatie van een meting en vergelijkingsmogelijkheden van facilitaire kwaliteit en kosten conform de NEN 2748 maakt de MKFA een uniek stuurinstrument voor uw facilitaire organisatie.

Aan de antwoorden bij de vragen is een gewicht toegekend. Dit gewicht resulteert tot een uiteindelijk percentage. Dit percentage wordt, conform de indeling van de vragenlijsten, op drie niveaus gerapporteerd, te weten in-, through en output.

Voor deelnemers bestaat de mogelijkheid hun resultaten op het gebied van kosten en kwaliteit conform de NEN 2748 te vergelijken met andere soortgelijke organisaties. Capgemini faciliteert het uitwisselen van de resultaten middels rapportages en bijeenkomsten.

Analyse:

Met deze kengetallen kunnen kosten vergeleken worden met de getallen van schiphol Group om zo te kijken waar er kostenbesparing mogelijk is.

Bijlage 20: Resultaten Interviews

Functie geïnterviewde	Interne Interviews	Resultaten
Facilitair manager		
		De facilitaire dienst is door een reorganisatie nog niet lang geleden van 62 FTE naar 30 FTE gegaan.
		Er wordt veel politiek bedreven in de organisatie van de Schiphol Group. Dit belemmert het goed functioneren van de facilitaire dienst. Veel keuzes komen van bovenaf. Een voorbeeld hiervan is de vloerbedekking keuze.
		Er is geen directe lijn met de directie. De tussenpersoon die wel in lijn is met de directie bekommerd zich niet over de facilitaire dienst.
		De luchthaven is een parse luchthaven. Er zijn te veel regels binnen de organisatie die extra werk met zich meebrengen.
		Er is geen facilitair beleid binnen de facilitaire dienst. Dit omdat er nog niet naar gevraagd is door de leidinggevende. Wel is er een businessplan welke bepaalde raakvlakken heeft met een facilitair beleid.
		Er is weinig samenwerking tussen de afdelingen binnen de organisatie. Veel mensen doen hetzelfde werk maar werken niet samen.
		De kans op outsourcing is aanwezig binnen de Schiphol Group. Refererend naar het Atlanta en Frankfurt model.
		De privatisering heeft gevolgen voor de facilitaire dienst. De kosten moet meer inzichtelijk zijn. Er is geen kans op gedwongen outsourcing.
Accountmanager "Front Office"		
		Niveau en kennis is te laag voor de organisatie
		Er wordt geen contractmanagement toegepast in de organisatie
		Communicatie tussen afdelingen facilitaire dienst verloopt niet goed
		Reorganisatie heeft littekens achtergelaten
		Veel organisatie kennis aanwezig
		Nog niet klaar voor externe afnemers
		Men heeft geen weet van een facilitair plan
		Processen vastlegging ouderwets
		Geen aanspreekpunt processen
		Nog weinig KPI in de processen verwerkt
		Geen kwaliteitszorg op de processen
		Leeftijd hoog van de medewerkers
		Er is geen vaste structuur in vastlegging processen
		De Facilitaire dienst zit in een verkeerde positie binnen de organisatie
		Het FMIS systeem wordt niet door iedereen gebruikt
		Er is meer leiderschap nodig van managers
Medewerker FDC "Front office"		
		Geen taakomschrijvingen binnen FDC
		Professionaliseren is ontwikkelen
		Geen afdeling doelstellingen (Beleid)
		Reorganisatie heeft littekens achtergelaten
		De facilitaire dienst niet klaar voor externen afnemers
		Er zijn nog outsourcing mogelijkheden (Kleding)
		Processen niet volledig beschreven , de ola's worden nauwelijks bekeken
		Geen aanspreekpunt processen
		De Facilitaire dienst zit in een rare positie binnen de organisatie
		Geen onderhoud aan processen
		Leeftijd hoog van de medewerkers
		Medewerkers gemotiveerd, willen zelfs fd mbo gaan doen
		FMIS, de eerste stap wordt gedaan, tweede stap niet. Vandaar niet goed functioneren FMIS

	Aanhechting Front Office en Back office kan beter
Manager Huisvesting “Back office”	
	Professioneel facility is een goed geoliede machine
	Cultuur versus regiefunctie gaan niet snel genoeg
	Regiemodel werkt niet naar behoren
	Contractbeheer is een kans voor de afdeling huisvesting
	Rendement gaat naar de moederorganisatie
	De facilitaire dienst niet klaar voor externe afnemers
	Facility manager moet strategisch partner zijn van de directie
	Huisvesting heeft 5 KPI's
	Geen onderhoud aan processen
	Backoffice geeft aan dat de samenwerking met front office niet optimaal is
	Leeftijd hoog van de medewerkers
	Regiefunctie in samenwerking met inkoop en juristen
	FMIS Nordined wordt te weinig gebruikt door backoffice
	Rapporten worden uit Excell gehaald.
	Geen afdeling doelstellingen (Beleid)
Manager Diensten “Back office”	
	Ziekteverzuim hoog
	Er zijn multifunctionele teams ingevoerd
	Rendement gaat naar de moederorganisatie
	Geen afdeling doelstellingen (Beleid)
	Bijna gedwongen winkelnering is goed binnen de organisatie
	De facilitaire dienst niet klaar voor externe afnemers
	Geen onderhoud aan processen
	Leeftijd hoog van de medewerkers
	Niveau en kennis is laag voor de organisatie
	FMIS Nordined wordt te weinig gebruikt door backoffice
	Backoffice geeft aan dat de samenwerking met front office niet optimaal is
	Communicatie tussen front office en back office kan beter
Inkoper FD afdeling Inkoop	
	Veel specifieke inkoop kennis aanwezig
	Denkt mee met de facilitaire dienst over de toekomst (e-ordering)
	Geeft ondersteuning bij berekenen van kosten per medewerker
	Salesmanager is een programma wat contractmanagement beheerd.
	Schiphol breed wordt salesmanager toegepast
	Inkoop werkt samen met juristen in controllers.
Manager Staven afdeling P&O	
	Facilitaire dienst heeft een historie met facility management schiphol en SSS
	Huidige positie facilitaire dienst geen strategisch belang.
	Financiële resultaatverantwoordelijkheid, return on sales, rendement inzetten zijn keuzes voor de directie.
	P&O is een voorstander van afzien gedwongen winkelnering
	Beleid van de facilitaire dienst wordt niet door P&O bepaald.
	Herpositionering elders zou geen probleem zijn voor P&O tenzij dit de privatisering in gevaar brengt.
	De facilitaire dienst valt wel onder P&O in het organigram maar in werkelijkheid staat het op zichzelf binnen de Schiphol Group
	Positie onder P&O is noodgreep geweest twee jaar geleden en kan zich in de toekomst herstellen.

Controller FD afdeling Control	
	De financiële huishouding wordt geregistreerd in Oracle ¹ .
	Oracle is niet ingedeeld volgens de NEN 2748 ² .
	De facilitaire dienst belast zijn kosten niet door aan de Business Units.
	De controller geeft een ondersteuning en houdt een oogje in het zeil (budgetbewaking)
	Veel bestellingen lopen niet goed en daar heeft de afdeling veel werk aan
	Return on sales en rendement inzetten is niet mogelijk vanwege de financiële fundatie van de Schiphol Group
	Geeft ondersteuning bij berekenen van kosten per medewerker
Manager Terminal Verhuringen (Ex manager FDC)	
	Blijven veranderen en vernieuwen met de facilitaire organisatie.
	In de toekomst meer het FMIS systeem benutten en kijken naar applicaties voor de toekomst.
	FMIS is een tool ter ondersteuning van professioneel facility management
	Vinger op de zere plek neerleggen met dit rapport.
	Afdelingen zullen beter op elkaar aansluiten door kwaliteitsmanager.
Manager Vastgoed Schiphol Real Estate	
	Core business is het verhuren van kantoren en bedrijfsruimten.
	SRE huurt facilitaire diensten in bij FM Portal en Facillicom
	SRE ziet geen samenwerking tussen facilitaire dienst en SRE op facilitair gebied.
	SRE wil commerciële verhuurde blijven en zich niet druk maken om facilitaire diensten.
	Een positie binnen SRE is in de toekomst geen optie
Stagiair afdeling Diensten	
	Stagiaire verantwoordelijk schrijven procedures
	Personeel zich niet bewust van opvolgen procedures
	Een tijd lang niets aan herschrijven van processen gedaan
	Procesbeschrijvingen leeft niet op de afdelingen
Facilitair Engineer afdeling Terminal Real Estate	
	Kennis van regie voeren bij deze afdeling
	Contractmanagement wordt hier uitgevoerd.
	Nauwe samenwerking met de afdeling inkoop
	Externe bureau ingehuurd voor specifieke kennis.
	Kennis wordt niet gedeeld met facilitaire dienst.
ICT Developer afdeling ICT	
	Kennis wordt niet gedeeld met de facilitaire dienst.
	Andere afdelingen binnen Schiphol Group hebben dezelfde problemen met procesbeschrijvingen en borging van de processen.
	Software kan toegevoegde waarde geven aan procesmanagement.
	Schiphol heeft veel kennis in huis om de juiste software te zoeken.
	Schiphol Group heeft oog voor ICT ontwikkelingen.

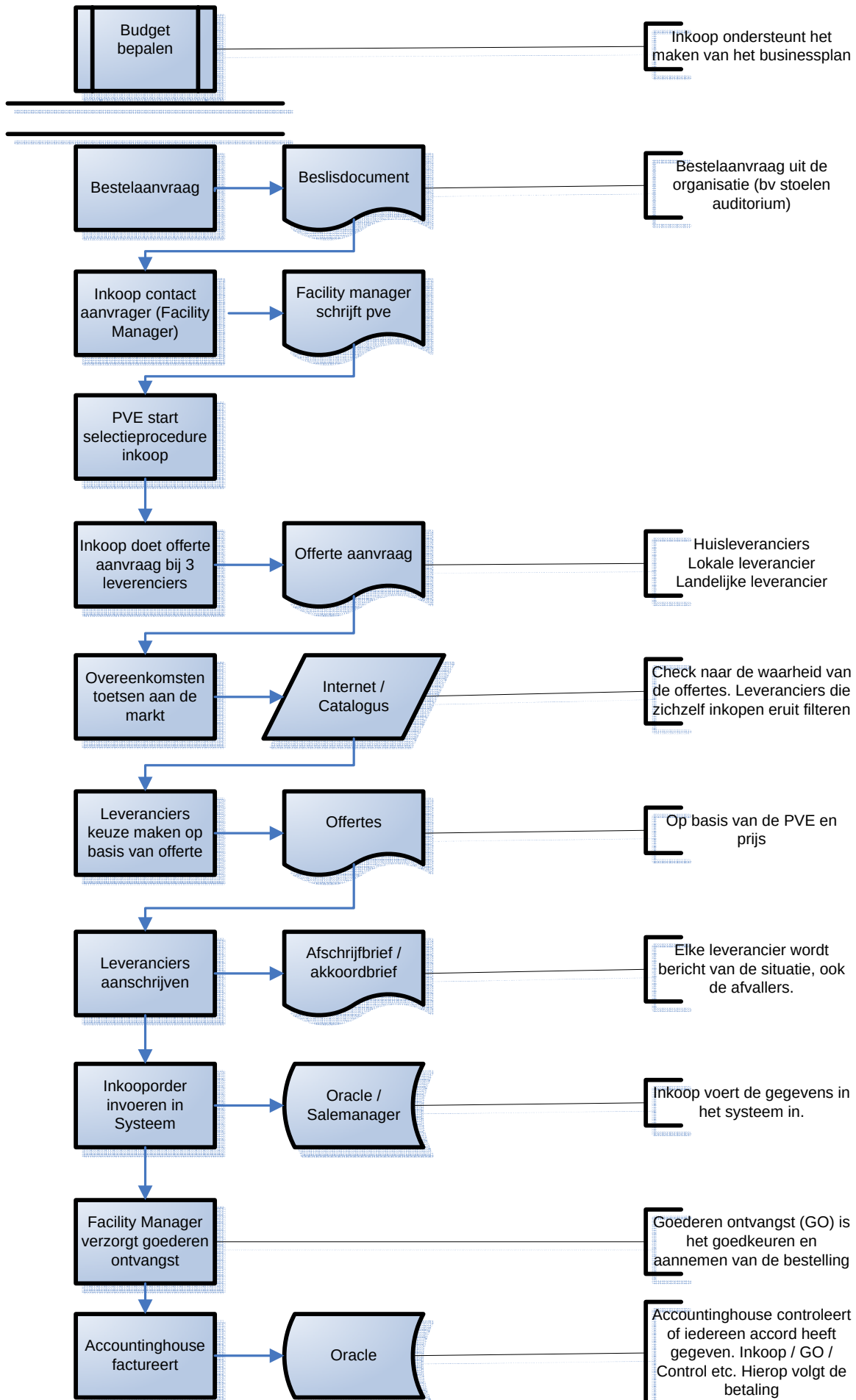
¹ Oracle is een software applicatie die de financiële stromen van de Schiphol Group beheerd. Van bestelling tot betaling.

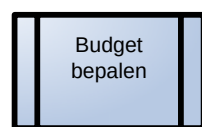
² NEN 2748: Norm voor de normalisering en rubricering van de termen voor facilitaire voorzieningen, ontwikkeld door het Nederlands Normalisatie-instituut.

Functie geïnterviewde	Externe Interviews	Resultaten
Manager Vastgoed (Luchthaven Eindhoven)		
	Geen samenwerking tussen de facilitaire dienst Eindhoven en de Schiphol Group	
Terminal manager (Luchthaven Rotterdam)		
	Geen samenwerking tussen de facilitaire dienst Rotterdam en de Schiphol Group	
Adviseur facility management Cap Chemini		
	Rapport gepubliceerd over kengetallen bij gemeentes	
	Cap chemini laat organisatie kengetallen invullen om vervolgens hier een conclusie uit te trekken	
	De facilitaire dienst van Schiphol werkt hier ook aan mee	
	Schiphol kan zichzelf dan vergelijken met soortgelijke organisatie.	
	Met deze kengetallen kunnen kosten vergeleken worden met de getallen van schiphol Group om zo te kijken waar er kostenbesparing mogelijk is.	
Adviseur facility management Berenschot Osborne		
	FEM is vier jaar oud en is toe aan een update.	
	Berenschot gebruikt het FEM voor een quick scan van de facilitaire organisatie	
	Het FEM zal gaan veranderen in de toekomst.	

Bijlage 21 Inkoopproces

dinsdag 11 april 2006





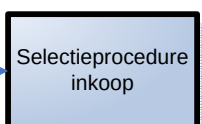
Control ondersteunt bij het maken van het businessplan



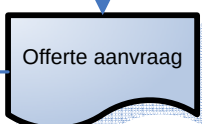
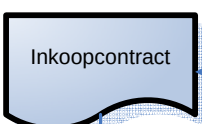
Nieuwe order of Jaarorder leverancier. Dit moet ingevoerd worden in Oracle.



Alle gegevens van de leverancier zitten hierin verwerkt



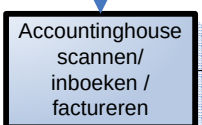
Inkoopprocedure



Afdeling geeft akkoord voor factuur versus goederen/ diensten

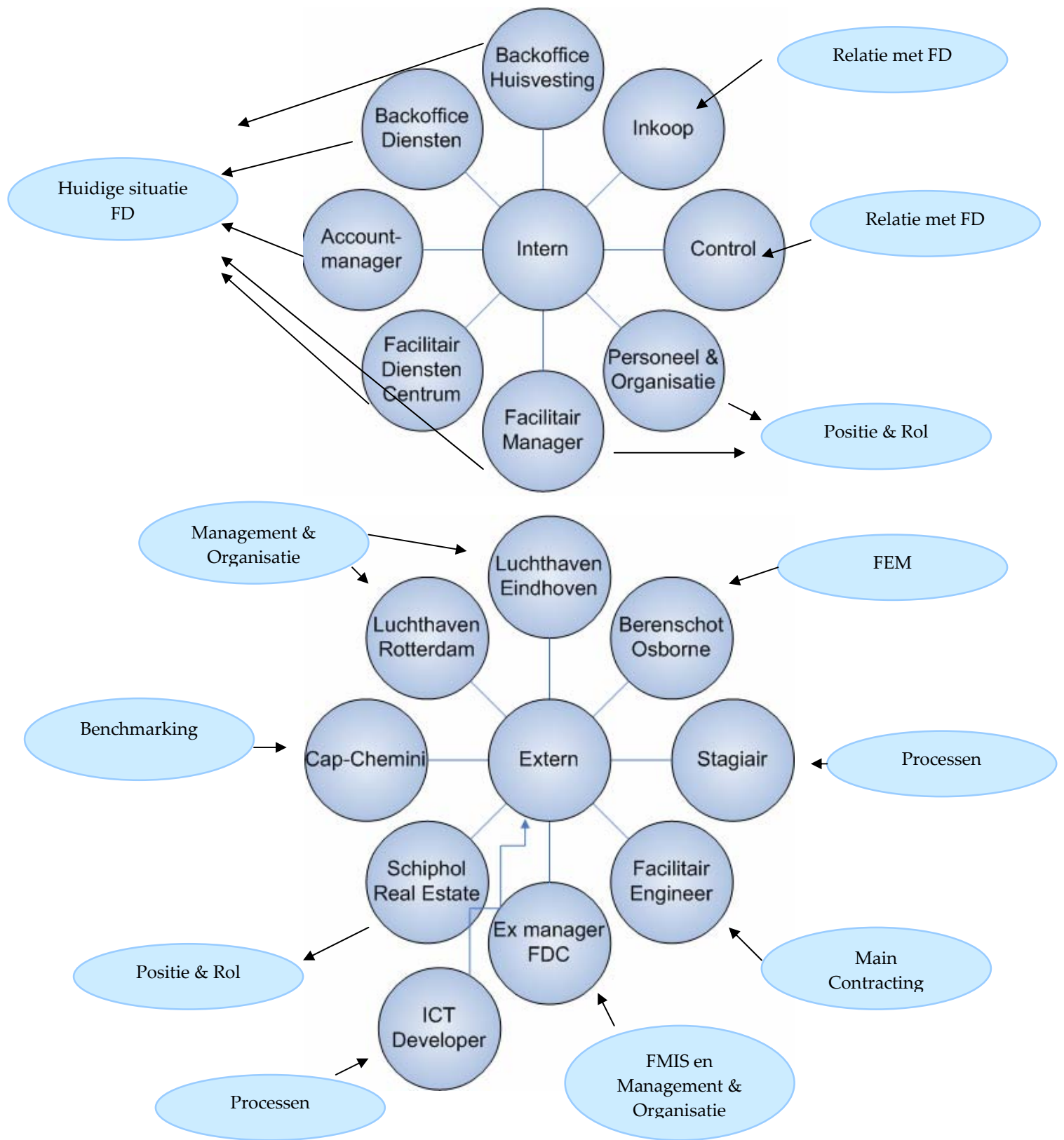


Control geeft ook een akkoord voor de bestelling / Factuur



Accountinghouse checkt alle gegevens. Wanneer iets niet klopt komt dit in de workflow om uit te zoeken.

Bijlage 23: Schema populatie en thema interviews



Informatiebrochure



INK

De belofte

DE ROL EN TAAK VAN HET INK

*INK • bron voor excellente bedrijfsvoering
op basis van het INK-managementmodel*

Net als ten tijde van de oprichting van het INK in 1991, staat dezer dagen de concurrentiekracht van de Nederlandse economie in het brandpunt van de belangstelling. Concurrentieverhoudingen zijn verscherpt en de opkomst van nieuwe economieën biedt kansen, maar ook bedreigingen. We moeten sneller reageren op veranderingen in onze omgeving en de wil hebben om te excelleren.

Wij stellen ons ten doel een bijdrage te leveren aan de concurrentiekracht van de 'BV Nederland'. De belofte aan organisaties in de profit en non-profit sector is dat zij met het INK-managementmodel een robuust en actueel hulpmiddel in handen hebben om hun prestaties te evalueren en te verbeteren. Het model legt verband tussen de eisen die vanuit de omgeving worden gesteld en de kracht en verbetermogelijkheden waarover de organisatie beschikt.

Het model is uit de praktijk ontstaan, het is open en niet-voorschrijvend van karakter. Het stimuleert leiderschap met lef, gerichtheid op de resultaten waar het echt om gaat, transparantie in de bedrijfsvoering en een verbetercultuur. De werkvormen die rond het model zijn ontwikkeld, kenmerken zich door een actieve betrokkenheid van management en medewerkers bij de ontwikkeling van hun organisatie. Want verbetering en vernieuwing beginnen bij een constructieve samenwerking tussen mensen.

Het INK ondersteunt de toepassing van het INK-managementmodel met voorlichtingsactiviteiten, publicaties, trainingen, congressen en seminars. Wij leiden praktijkmensen op tot auditors, die in staat zijn organisaties gedegen feedback te geven en te helpen om te leren excelleren. Samen met kennispartners is het INK actief op het gebied van kennisontwikkeling.

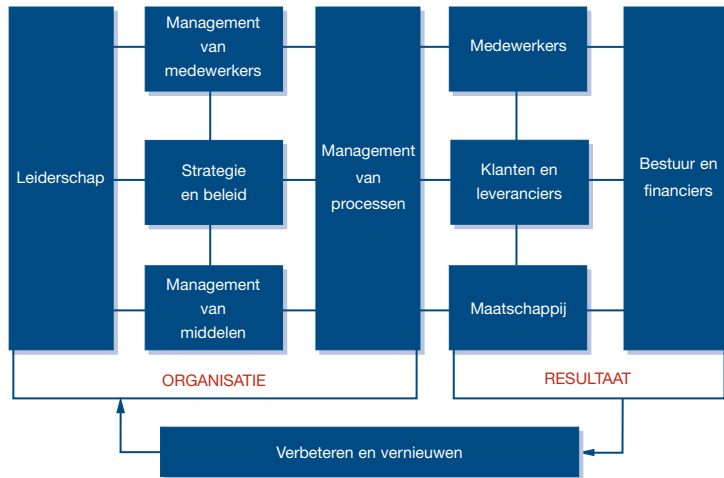
Hiervoor hebben wij een netwerk van 'gebruikers' en kennispartners opgebouwd, waarin organisaties elkaar verder helpen in hun ontwikkeling en voorkomen dat zij elk het wiel opnieuw moeten uitvinden.

Het INK-managementmodel wordt gebruikt door enige duizenden organisaties in de profit en non-profit sector, onafhankelijk van hun omvang.

Het INK-managementmodel kent de volgende toepassingsmogelijkheden:

- | | |
|---------------------|---|
| Bewustmaking | Het INK-managementmodel is vaak het startpunt voor een interne discussie. Het legt de noodzaak tot veranderen bloot. Wanneer medewerkers en management daarvan doordrongen zijn, groeien bereidheid en motivatie om er iets mee te gaan doen. |
| Diagnose | Een analyse van sterke en verbeterpunten. Dat kan met een quick-scan, positiebepaling, zelfevaluatie en audits door externe deskundigen. De diagnose markeert de verbeterpunten. Het startpunt voor actie. |
| Verbeteren | Kijken in de spiegel kan verhelderend werken. De diagnose heeft de aanknopingspunten voor verbetering opgeleverd. De volgende stap is dan het maken van een concreet verbeterplan en verkennen van de verandermogelijkheden. |
| Besturen | Ondernemen begint met een duidelijke visie. Het INK-managementmodel biedt vervolgens een samenhangend inzicht in de organisatie en de resultaten. De methodiek op basis van de negen aandachtsgebieden is een uitstekend hulpmiddel om de planning- en controlcyclus te versterken. |

HET INK-MANAGEMENTMODEL



Het INK-managementmodel is een allesomvattend kader voor de bedrijfsvoering. De negen aandachtsgebieden geven het management houvast en overzicht. De terugkoppeling in het blok 'Verbeteren & Vernieuwen' en het concept van vijf ontwikkelingsfasen, geven sturing aan het proces van continue verbetering.

Resultaten meten gebeurt aan de rechterkant van het model, vanuit het perspectief van vier groepen belanghebbenden. De activiteiten van de organisatie zijn vervat in vijf aandachtsgebieden aan de linkerkant. De afsluiting van het model is een terugkoppellus: verbeteren en vernieuwen is immers een voortdurend proces.

DE RESULTATEN

Bestuur en financiers

Financiële maatstaven wegen zwaar: omzet, winst en marges. Maar ook kritische procesgegevens zijn belangrijk: doorlooptijd, verspilling, kwaliteit van het management en realisatie van strategische doelen.

Klanten en leveranciers

Het zijn partners in een keten. Hun oordeel over de kwaliteit van product of dienst kan doorslaggevend zijn. Inzicht in voorkeuren, trends en gedrag werpen vruchten af. Net als een goede samenwerking met zowel klanten als leveranciers.

Medewerkers

Tevreden medewerkers leggen de basis voor een goed resultaat. De organisatie moet ook in hun behoeften voorzien. En die zijn niet louter materieel. Het gaat ook om persoonlijke ontwikkeling, uitdagend werk en de invloed op werkprocessen en de ontwikkeling van de organisatie.

Maatschappij

De omgeving kijkt mee over de schouder. Werkgelegenheid, milieu, kinderopvang, onderwijs... De raakvlakken zijn divers. Met overheden, belangengroepen of omwonenden. De maatschappelijke rol dient voldoende uit de verf te komen.

DE ORGANISATIE

Management van processen

Dit aandachtsveld omvat het hele scala aan primaire, op de klant gerichte processen. En ook aanpalende terreinen, zoals plannen, controleren, evalueren en bijsturen. Uiteraard gaat het om de samenhang. Goed in kaart brengen is de kunst.

Strategie en beleid

Een duidelijke visie en heldere doelstellingen liggen ten grondslag aan een excellente bedrijfsvoering. Een beleidstraject vraagt om inzichtelijke uitvoeringsplannen, adequate informatiestromen, draagvlak en een evenwichtige evaluatie.

Management van medewerkers

Mensen vormen mede het kapitaal van een onderneming. Investeren in kennis en vaardigheden is daarom nodig. Goed personeelsbeleid en zorgen voor het welzijn van medewerkers loont. Het draait om de optimale benutting van de mogelijkheden van mensen.

Management van middelen

Naast financiële middelen gaat het ook om materialen, gebouwen, apparatuur, technologie en informatiesystemen. Het zijn onmisbare ingrediënten voor een succesvolle bedrijfsvoering: doeltreffend en efficiënt.

Leiderschap

Goed voorbeeld doet volgen. Een transparante visie en een gezonde bedrijfscultuur inspireren. Daadkracht enthousiasmeert. Leidinggevenden en managers op alle niveaus hebben daarmee de sleutels tot verbetering in handen.

DE KOPPELING

Verbeteren en vernieuwen

Voorspoed is doorgaans van tijdelijke aard. Uitblinken is een continu proces. Wie zichzelf regelmatig de INK-spiegel voorhoudt, ontdekt dat verbeteren en vernieuwen doorlopend om aandacht vragen.

Dat leidt dan tot acties op één of meer fronten. De koppeling tussen resultaat en organisatie is onmiskenbaar. Duidelijk en krachtig.

FUNDAMENTELE KENMERKEN

Het INK-managementmodel is gebaseerd op vijf fundamentele kenmerken van een excellerente organisatie.

1. Leiderschap met lef

De leiding bepaalt op basis van externe en interne informatie een uitdagende koers, draagt deze uit, motiveert, luistert, gaat de consequenties — ook voor zichzelf — niet uit de weg, is integer en houdt vol.

2. Resultaatgerichtheid

De leiding stuurt op de toegevoegde waarde van de verrichte inspanningen en houdt de waardering door de verschillende groepen belanghebbenden (klanten, leveranciers, partners, medewerkers, bestuur, financiers en maatschappij) in balans.

3. Continu verbeteren

Gemeten resultaten worden systematisch vergeleken met de, van de visie afgeleide, doelstellingen. Trends en afwijkingen worden geanalyseerd en leiden tot duurzame verbeteringen. De leiding stimuleert medewerkers om innovatieve oplossingen aan te dragen en kennis uit te wisselen.

4. Transparantie

Processen, hun onderlinge relaties en prestatie-indicatoren zijn vastgelegd en gecommuniceerd aan belanghebbenden. Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn bekend. Kosten en baten zijn per proces(onderdeel) te meten en iedere werknemer kent zijn bijdrage aan het eindresultaat.

5. Samenwerking

Management en medewerkers werken op een professionele manier samen, waarbij persoonlijke doelen en organisatiedoelen op elkaar zijn afgestemd. Bureaucratische structuren zijn afgebroken. Met partners in netwerken wordt gezocht naar maximale toegevoegde waarde voor het geheel.

VIJF ONTWIKKELINGSFASEN

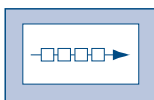
Geen enkele onderneming en geen enkel bedrijfsonderdeel is hetzelfde. Producten, markten, diensten, leiderschap, omvang, historie en eigendomsverhoudingen, zijn bepalend voor de manier waarop de huidige besturing en bedrijfsvoering zijn ingericht en welke eisen in de toekomst worden gesteld. In het INK-managementmodel zijn vijf ontwikkelingsfasen gedefinieerd, die van fase I naar fase V een steeds complexere vorm van bedrijfsvoering laten zien.

Hieronder worden de vijf ontwikkelingsfasen kort toegelicht.



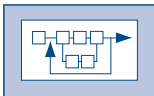
Fase I: Activiteit georiënteerd

In zijn eigen werksituatie streeft iedereen ernaar het werk zo goed mogelijk uit te voeren. Vakmanschap wordt hoog gewaardeerd en door opleidingen ondersteund. Als er klachten zijn, probeert de onderneming deze te verhelpen.



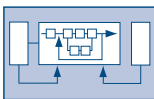
Fase II: Proces georiënteerd

De primaire processen worden beheerst. De afzonderlijke processtappen zijn geïdentificeerd, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden liggen vast. Prestatie-indicatoren fungeren als stuurmiddel. Processen worden verbeterd op basis van geconstateerde afwijkingen.



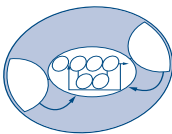
Fase III: Systeem georiënteerd

Er wordt op alle niveaus systematisch gewerkt aan de verbetering van de onderneming als geheel. De Plan-Do-Check-Act-cyclus wordt toegepast in primaire, ondersteunende en besturingsprocessen. Klantenfocus is dominant voor het beleid dat erop is gericht problemen te voorkomen in plaats van te verhelpen.



Fase IV: Keten georiënteerd

Samen met partners in de voortbrengingsketen wordt gestreefd naar een maximale, toegevoegde waarde. Per partner wordt bepaald wie het meest geschikt is om een bepaalde taak uit te voeren. Besturingssystemen worden met elkaar verbonden. Innovatie staat voorop.



Fase V: Transformatie georiënteerd

De strategie is erop gericht in de markten waarin men opereert tot de top te behoren. Op basis van een lange termijn visie worden tijdig de bakens verzet om activiteiten in nieuwe markten op te starten, bedrijfsonderdelen met een lagere, toegevoegde waarde af te stoten en de inrichting van de onderneming aan de gewijzigde omstandigheden aan te passen.

INK • bron voor excellente bedrijfsvoering op basis van het INK-managementmodel

Postbus 2083

5300 CB Zaltbommel

T 0418 - 57 61 61

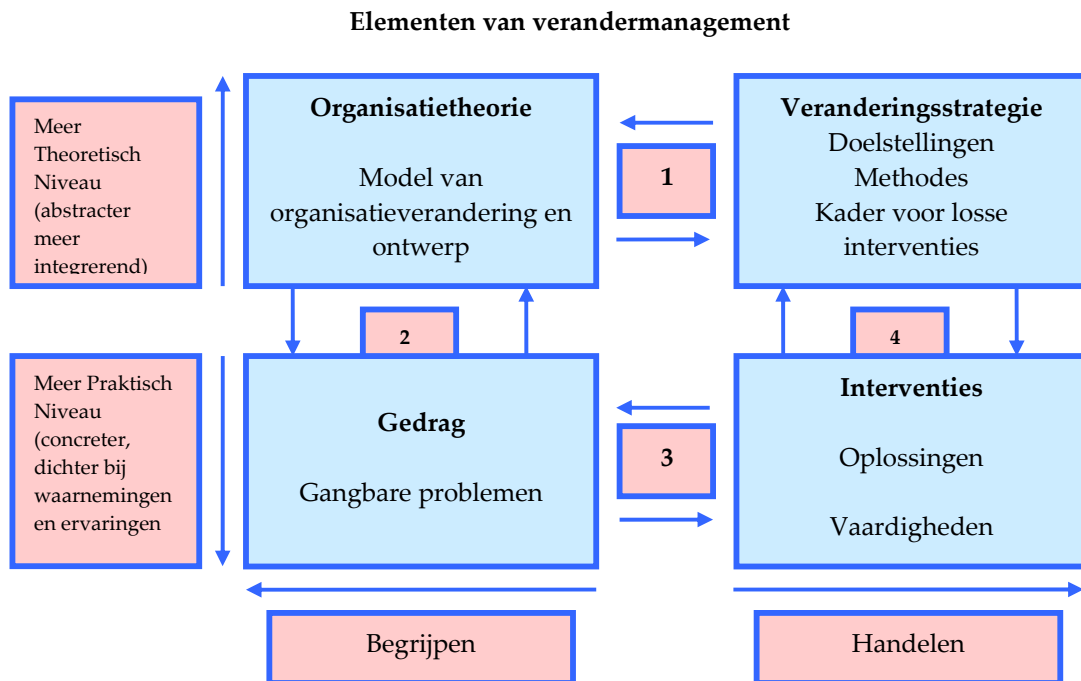
F 0418 - 57 61 66

E ink@ink.nl

I www.ink.nl

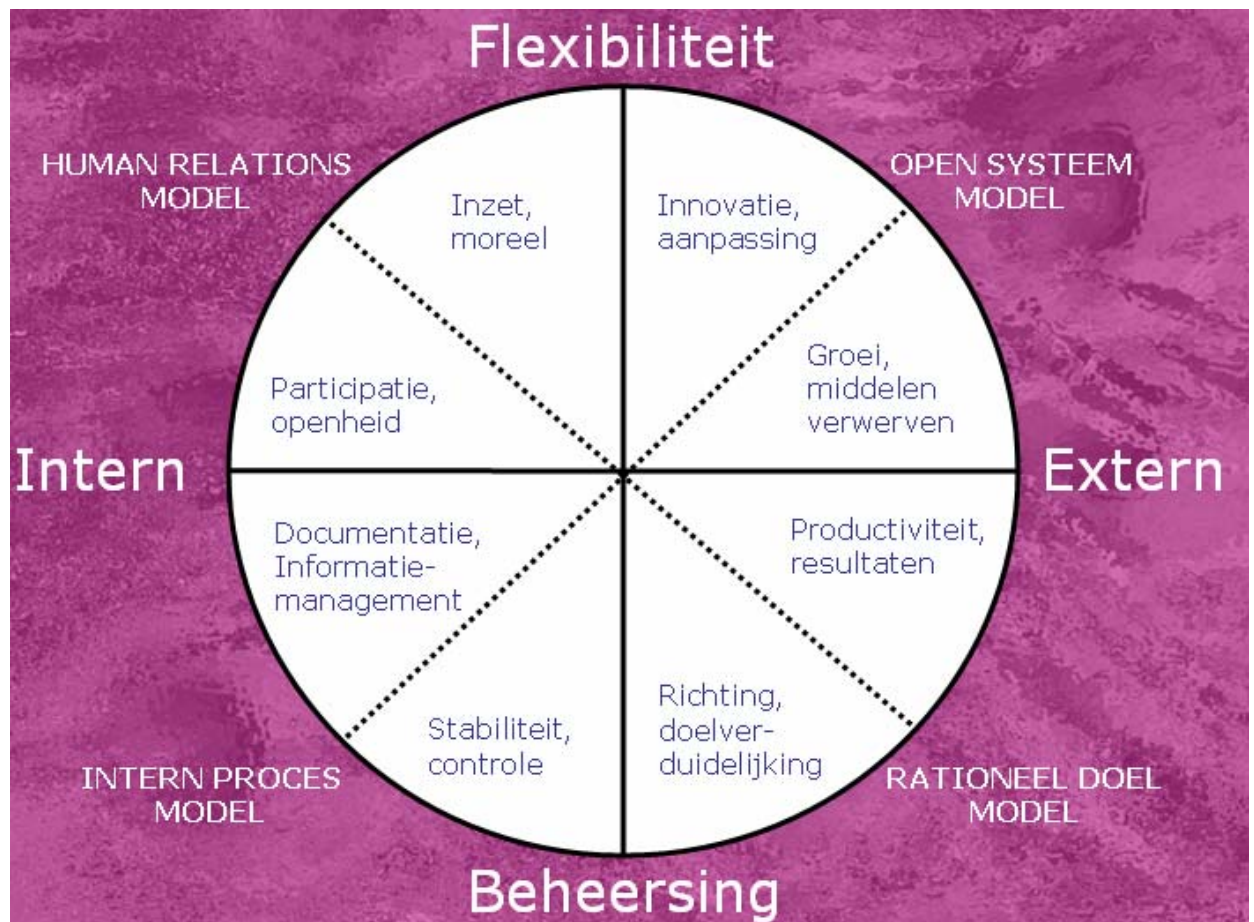


Bijlage 25: Verandermanagement elementen

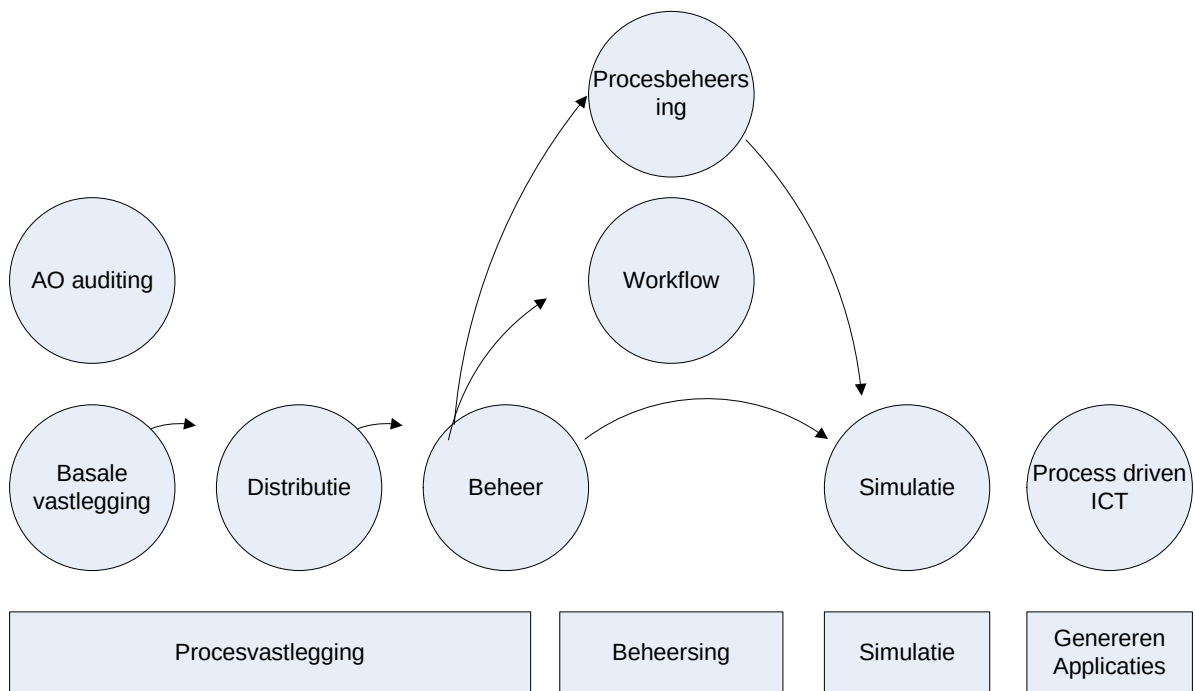


1. Een organisatietheorie
2. De samenhang van de organisatietheorie met voorkomende gedragingen en problemen in de organisaties
3. De interventies welke op die problemen van toepassing zijn
4. Een integratie van interventies in een veranderingstrategie die tevens houvast geeft bij het aangeven van de veranderingsrichting

Bijlage 26: Het concurrerende waarden-model



Bijlage 27: Processen en tooling model



Bijlage 28: Kosten verduidelijking

Een software programma aanschaffen door Schiphol Group gebeurt op de volgende wijze. De FD en ICT stellen een plan van eisen op. Vervolgens gaat inkoop hiermee aan de slag. Eerst worden de huisleveranciers aangeschreven voor een offerte. Daarna volgen eventuele andere leveranciers. Aangezien de organisatie met één leverancier eerder zaken heeft gedaan wat betreft procesmanagement zijn veel zaken al bekend. Er is telefonisch contact geweest met de software leverancier van Schiphol Group. Er zijn al pakketten van risicomanagement in beheer en op dit moment zijn zij bezig om procesmanagement en vergunningenbeheer te verkopen aan de Schiphol Group. Er is gesproken met Leon la Porte een Sr. Account Manager van BWISE. Deze informatie komt uit de eerste hand.

De aanschaf van een systeem zal voor de Schiphol Group een korting opleveren omdat zij al pakketten bij deze leverancier afnemen. De aanschaf van een pakket kost € 12.000,- Dit is voor 20 viewers en 4 builders. (10 viewers, 2 builders kost € 10.000,-)

	Aanschaf, licenties	€ 12.000,-
	Onderhoudscontract	€ 2160,-

Externe Consultancy inhuren voor de juiste begeleiding van het project geeft extra kans op slagen van het project. Consultancy in de ICT branche kosten rekenen ongeveer €1000,- per dag. Voor dit project zullen ze ongeveer 5 dagen over het gehele termijn besteden aan werk. Bewise zal 2 dagen workshops geven aan de builders en daarnaast ook 3 dagen aan ondersteuning bieden.

	Software organisatie	€ 5000,- (€1000x5d)
---	----------------------	---------------------

De ICT ondersteuning vanuit de Schiphol Group is verdeeld in twee groepen de eerste zijn schiphol medewerkers en de tweede groep zijn ICT medewerkers die schiphol standaard inhuurt ,deze hebben een ander tarief:

	Schiphol Group	€ 500,- (€50x10)
	Externe	€ 1000,- (€100x10)

De Manuren in het hele proces zijn verdeeld in drie lagen medewerkers, externen en de managers.

	Medewerkers	€ 2000,- (€40x50h)
	Extern	€ 1000,- (€100x10h)
	Managers	€ 1500,- (€75x20h)

De interne workshops zullen gehouden worden in het Schiphol Group Hoofdkantoor. Hier wordt een vergaderzaal gehuurd en gezorgd voor wat catering. De kosten van de zaalhuur zitten verwerkt in de FTE sleutel. De kosten van de catering zal intern €5 zijn. Met ongeveer 20 medewerkers twee workshops komt dat op € 250, -

Bijlage 29: INK Diagnose

Bestuur en Financiers

De facilitaire dienst wordt geleid door de facilitair manager met daarboven de manager van de afdeling P&O (zie bijlage organogram 10)¹. Deze afdeling is een staffunctie van de directie van Schiphol Group. De manager P&O heeft hiërarchisch de leiding over de facilitaire dienst. Het management van de facilitaire dienst bestaat uit een facilitair manager die de management teamleden (MT) aanstuurt. De MT-leden zijn de managers van de afdelingen huisvesting, diensten, facilitair diensten centrum en de accountmanagers.

De manager P&O heeft twee keer in de maand werkoverleg met de facilitair manager. De facilitair manager heeft één keer per maand MT overleg.

Er wordt per boekjaar (jan-dec) een begroting gemaakt voor de facilitaire dienst. Deze begroting bestaat uit een exploitatiebudget en een investeringsbudget. In het exploitatiebudget worden de kosten en de opbrengsten van de facilitaire dienst financieel uitgewerkt en in het investeringsbudget worden de investeringen opgenomen die in hetzelfde boekjaar verwacht worden.

De budgetten worden opgesteld door de afdelingen zelf, hierbij krijgen ze ondersteuning vanuit de ondersteunende stafafdelingen inkoop en control. De facilitair manager beslist uiteindelijk over de totale begroting van de facilitaire dienst. De uiteindelijke begroting wordt valide verklaard door de manager van P&O. Bij deze begroting wordt rekening gehouden met de financiële doelstellingen van de facilitaire dienst en zal elk boekjaar worden bijgesteld aan de hand van de financiële gegevens in de voorgaande boekjaren. Eventuele overschotten van het budget worden ingezet als reserve.

Met ingang van januari 2006 worden er geen interne kosten meer direct doorbelast aan de klanten. De kosten die de Facilitaire Dienst draagt worden aan het begin van het jaar gebudgetteerd en aan het einde van het jaar bij elkaar opgeteld. Om een indicatie te geven van hoe de kosten verdeeld zijn binnen de facilitaire dienst is een kostenoverzicht weergegeven in bijlage 12.

Er wordt niet volgens de kostenindeling van de NEN 2748² gewerkt. Dit is niet mogelijk in een organisatie als Schiphol Group vanwege de financiële administratie die hier toegepast wordt. Wat wel gebeurt is het onderzoeken van facilitaire kosten aan de hand van de NEN 2748, om deze vervolgens te benchmarken met andere facilitaire organisaties.

Elke maand wordt er door de controllers een financiële maandrapportage opgesteld. De maandrapportage geeft de coördinatoren een financieel overzicht van de uitgaven op dat moment. Dit wordt gespiegeld met het budget zodat men kan zien of ze binnen de begroting blijven. In deze maandrapportage komen de volgende onderdelen voor:

-  Highlights winst en verlies rekening financiële thema's
-  Overzicht van "voor betaling geblokkeerde facturen"
-  Kostenoverzicht leveranciers per FD account
-  Kostenoverzicht per activiteit per FD account

¹ In dit organogram is de gehele organisatie van Schiphol Group opgenomen.

² NEN 2748: Norm voor de normalisering en rubricering van de termen voor facilitaire voorzieningen, ontwikkeld door het Nederlands Normalisatie-instituut.

Klanten en Leveranciers

De Klanten en leveranciers worden beschreven aan de hand van wie ze zijn, wat hun waardering van de producten en diensten is, de samenwerking met klant en leverancier en wat men kan verwachten in de toekomst.

De klanten van de facilitaire dienst zijn de interne medewerkers van Schiphol Group (zie bijlage 10)³. Hier is vaak verwarring over maar de facilitaire dienst houdt zich bezig met het faciliteren van de medewerker van Schiphol Group. Dit zijn ongeveer 2000 medewerkers die verdeeld zijn over verschillende locaties op Schiphol. Deze klanten worden geïnformeerd door de accountmanagers en door intranet. Er is ook een bewonersboekje waar de informatie over facilitaire zaken in staan. Ook kunnen de klanten terecht bij het facilitair diensten centrum. Dit is de front office van de facilitaire dienst. Om de twee jaar wordt er een klanttevredenheidsonderzoek gehouden. In bijlage 34 is een samenvatting opgenomen van dit onderzoek. Hieruit valt af te lezen dat de klant niet over elk behandeld onderwerp in het onderzoek tevreden is.

De facilitaire dienst heeft verschillende leveranciers. De contractuele zaken van een leverancier gaan via de ondersteunende afdelingen inkoop, control en de juristen. De uitvoering van het contract gebeurt bij de facilitaire dienst. In de accountverdeling (zie bijlage 13) wordt aangegeven welke activiteit de leverancier doet voor de facilitaire dienst. Elke leverancier heeft een accountverantwoordelijke en iemand die als back-up fungeert. Met de leverancier worden accountgesprekken gevoerd en Service Level Agreements (SLA) afgesproken. De waardering van de leveranciers wordt in de accountgesprekken ter sprake gesteld. Deze gesprekken dienen voor de voortgang van het contract en een voor de goede samenwerking in de toekomst.

De Toekomst van de klanten van de facilitaire dienst is niet veel anders dan het nu is. Er geldt een verplichte winkelnering voor diensten en daar zal niet vanaf geweken worden. De toekomst van de leveranciers hangt af van contractuele zaken. Wanneer een contract afloopt, wordt er opnieuw aanbesteedt. Tenzij er een clause in het contract staat die het huidige contract kan verlengen, dit wel met wederzijdse goedkeuring.

Medewerkers

Bij Schiphol Group werken op peildatum 31 december 2005 in totaal 2179⁴ full-time Equivalenten (fte). De gegevens over medewerkers en organisatie hebben alleen betrekking op de actieve medewerkers op de locatie Schiphol met een arbeidscontract van Schiphol Nederland BV. Op de peildatum 31 december 2005 telt deze groep 1941 medewerkers. Dit komt neer op 1834 fte, een daling van 20 fte ten opzichte van 2004. Van de 1941 medewerkers is 70% man en 30% vrouw. Van het totaal aantal leidinggevende functies binnen Schiphol Group hebben eind 2005 57 vrouwen een managementfunctie wat neerkomt op ongeveer 26%.

De facilitaire dienst heeft 28 FTE's in dienst. In het organogram (zie bijlage 11)⁵ is opgenomen hoe de verdeling over de diverse afdelingen zijn. Bij de afdeling diensten zijn de meeste medewerkers werkzaam. De afdeling diensten is een operationele dienst. De afdeling huisvesting heeft een regiefunctie en daarom minder mensen in dienst.

De medewerkers bij de facilitaire dienst hebben gemiddeld meer dan vijftien dienstjaren bij de Schiphol Group en zijn LBO/ MBO geschoold. In de laatste jaren zijn er HBO'ers aangesteld om de facilitaire dienst te optimaliseren. Met optimaliseren wordt bedoeld dat met meer HBO kennis de afdelingen van de facilitaire dienst zullen verbeteren en vernieuwen. Des al niet te min de

³ In het organogram van Schiphol Group zijn de klanten opgenomen van de facilitaire dienst

⁴ Verantwoord Ondernemen 2005 Blz 23.

⁵ Het aantal FTE is opgenomen in het organogram van de facilitaire dienst

medewerkers die vele dienstjaren op hebben zitten bij de Schiphol Group bezitten een uitzonderlijke kennis van de organisatie.

De medewerkers worden goed gewaardeerd door de organisatie, dit is terug te zien in de CAO van Schiphol Group. Er zitten veel regelingen in die een medewerker in zware of moeilijke tijden tegemoet komen. Tegenover de arbeid staat een bovengemiddeld salaris. Schiphol Group heeft voor de realisatie van de prestatieontwikkelingscyclus een verandering doorgevoerd. Vanaf december 2005 worden medewerkers niet alleen op kerntaken maar ook op competenties beoordeeld.

Maatschappij

Hoe waardeert de maatschappij de inspanningen van de onderneming om naast haar primaire, klantgerichte taken in de bedrijfsvoering rekening te houden met de behoeften en verwachtingen van de lokale, nationale en internationale omgeving? Hier heeft de Schiphol Group goed op ingespeeld. Schiphol is een bedrijf dat veel in het nieuws is en niet geliefd is bij milieuorganisaties. Om de verantwoording van de keuzes inzichtelijk te maken heeft de Schiphol Group het document geschreven "Verantwoord Ondernemen". In dit verslag wordt aan de hand van de drie thema's te weten people, planet en profit, duidelijk gemaakt wat de organisatie doet om Schiphol op een verantwoorde wijze te ontwikkelen. Het document is te downloaden van de website en voor iedereen toegankelijk. Elk personeelslid heeft dit verslag in zijn bezit. Hier zijn de belangrijkste doelen⁶ per thema genoemd.

People:

Creëren van een klantgerichte en goed samenwerkende organisatie, die zich inleeft in eigen medewerkers, klanten en afhandelaren, passagiers en overige belanghebbenden. De organisatiewaarden respect, betrokkenheid en resultaatgerichtheid vormen hierbij de grondbeginselen.

Het continu zorgdragen voor een veilige luchthaven voor zowel onze eigen medewerkers, als alle andere personen ('derden') die de luchthaven bezoeken of op de luchthaven werkzaam zijn.

Vb Medewerkers betrokkenheid

Planet:

Respectvol omgaan met het milieu op de locatie Schiphol.

Streven naar een goede kwaliteit van de leefbaarheid in de leefomgeving rond Schiphol door te proberen de negatieve effecten van (de groei van) Schiphol zoveel mogelijk te beperken en de positieve effecten te versterken.

Vb Energie efficiency

Profit:

Creëren van aandeelhouderswaarde en het genereren van benodigde financiële slagkracht.

Ontwikkelen en verbeteren van de positie van de regio/ randstad tot een concurrerende regio door het stimuleren van en te investeren in goede vestigingsvoorwaarden, zoals kennisontwikkeling, werkgelegenheid, een netwerk van goede internationale verbindingen, bereikbaarheid en de kwaliteit van de leefomgeving.

Vb Werkgelegenheid

Deze doelen dienen met het werk van de facilitaire dienst uitgevoerd te worden. De medewerker kunnen aan de hand van deze doelen verantwoord ondernemen en de facilitaire dienst te ontwikkelen.

⁶ "Verantwoord Ondernemen 2005" Blz 2

Management van processen

Met management van processen wordt de manier bedoeld waarop de onderneming vanuit de strategie en het beleid haar processen identificeert, ontwerpt, beheerst en waar nodig verbetert of vernieuwt.

De facilitaire dienst doet bovengenoemde aan de hand van Operational Level Agreements (OLA). In een OLA staan afspraken over het beleid, procedures en werkinstructies, de relatie en verantwoordelijkheden tussen front office, back office en FDC (zie bijlage 11). Het is een word geschreven bestand dat wordt ondersteund door flowchart die in het programma Visio zijn gemaakt. De OLA's worden door stagiaires geschreven. De coördinatoren van de afdelingen zijn op papier verantwoordelijk voor de het schrijven/herschrijven van de processen. De uitvoering hiervan ligt vaak bij stagiaires.

De Schiphol Group heeft op intranet de administratieve organisatie (AO) staan voor de medewerkers. Hier zijn alle administratieve processen vastgelegd. De medewerker kan hier zijn informatie vandaan halen over hoe processen ingericht zijn, van budgettering tot aan de inkoopprocedures.

Om een overzicht te houden wat er binnen de facilitaire dienst gebeurt wordt er een maanrapportage uitgebracht. In deze maandrapportage worden de belangrijkste gebeurtenissen van de afdeling vermeld, ook worden de KPI's meegenomen in de managementrapportage. (Zie bijlage ..)

Strategie en Beleid

De strategie en het beleid het van de facilitaire dienst is vastgelegd in een businessplan⁷. In dit businessplan wordt elk jaar de missie en strategie, de bedrijfsvoering/ het activiteitenplan het investeringsbudget en het exploitatiebudget beschreven. Het businessplan van de facilitaire dienst sluit aan bij de missie en visie van de moederorganisatie. In dit businessplan worden dezelfde value drivers (Financiën, Kwaliteit, Duurzaamheid & Innovatie, Medewerker & Organisatie) gehanteerd als de value drivers die binnen Schiphol Group breed gelden. Het businessplan is een uitgekleed beleidsplan. De overeenkomsten zijn de missie, strategie, doelstelling, mensen en grondhouding.

De missie:

Facilitaire dienst wil een bijdrage leveren aan het realiseren van de missie van Schiphol Group door leverancier te zijn van facilitaire producten en diensten, opdat de "core business units" in staat worden gesteld hun strategische ambities te verwezenlijken.

De strategie:

De facilitaire dienst streeft naar een hoge mate van kosteneffectiviteit, waarbij de kwaliteit en kosten van onze producten en diensten inzichtelijk worden gemaakt en een productassortiment wordt aangeboden waarmee de klant in staat wordt gesteld keuzes te maken, binnen door FD bepaalde kaders welke op de Schiphol Group organisatie zijn afgestemd.

Doelstelling:

De facilitaire dienst wil door het continue herzien en verbeteren van onze processen werken aan het beheersen van kosten .
Door het sturen op kritische succesfactoren en het pro actief benaderen van onze klanten willen we werken aan het verbeteren van onze klanttevredenheid alsmede aan het verbeteren van de samenwerking met andere afdelingen.

⁷ Facilitair Dienst Business plan 2006 "Challenge"

De mensen:

Ondersteunend aan onze strategieën wil de facilitaire dienst in de eigen medewerkers investeren. Zij beschikken over de noodzakelijke competenties om te kunnen werken in een professionele en slagvaardige organisatie waarin delegatie van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden plaats vindt . Op basis van een medewerker tevredenheid onderzoek zullen actiepunten ter verbetering met de medewerkers worden besproken en doorgevoerd.

De grondhouding:

Wij zien samenwerking met - en service aan de klant en aan elkaar als onze grondhouding.

Het businessplan is gericht op de financiën van de facilitaire dienst. Een beleidsplan komt hier niet echt uit naar voren. Dit vanwege de karige informatie voor de medewerkers die het moeten waarmaken.

Management van medewerkers

Het management van de medewerkers wordt beschreven aan de hand van het personeelsbeleid⁸, de investeringen in kennis en vaardigheden⁹, de waardering en respect voor de inspanningen¹⁰ en de zorg en welzijn van de medewerkers¹¹.

Het personeelsbeleid van Schiphol is vastgelegd in een Collectieve Arbeidsovereenkomst Schiphol Nederland B.V. In de CAO van schiphol worden de arbeidsvoorwaarden geschreven zoals; algemene bepalingen, begin en einde dienstverband, arbeidstijden, salaris en andere financiële zaken, vakantie, bijzonder verlof, en arbeidsongeschiktheid. Deze CAO is ontstaan in overeenstemming met de volgende partijen.

-  ABVAKABO FNV, gevestigd te Zoetermeer,
-  CNV Publieke Zaak, gevestigd te 's-Gravenhage,
-  VPS (Vereniging Personeel Schiphol), gevestigd te Schiphol

Schiphol Group ziet zelfkennis als een uitgangspunt om medewerkers te laten excelleren. Schiphol Group vindt dat service ook in de toekomst geboden moet worden. Daarom is het belangrijk dat de medewerkers zich net als de luchthaven blijven ontwikkelen. De medewerkers moeten zich daarom ontwikkelen op het gebied van samenwerking, klantgerichtheid en inlevingsvermogen, de zogenaamde kerncompetenties van Schiphol.

De medewerker heeft deze ontwikkeling zelf in de hand. Op basis van zelfinzicht is het mogelijk, eventueel in overleg met een leidinggevende, te bepalen welke kennis en vaardigheden er nog vergroot moeten worden om aan de kerncompetenties te voldoen. Schiphol biedt daarom ook het Development on Demand programma aan om met deze leerbehoefte aan de slag te gaan. Dit programma bevat zes leermodules die de medewerkers verder helpen te ontwikkelen.

Naast het development on demand programma zijn er de specifieke trainingen en cursussen die aansluiten op de functie. Per medewerker is hier een budget voor opgenomen in de begroting van de afdeling.

⁸ Bron; CAO Schiphol Group

⁹ Bron; Development on Demand programma Schiphol Group

¹⁰ Bron; Groeien in je werk, uitgave P&O december 2005

¹¹ Bron; Personeelsassistent

De Schiphol Group heeft een plan ontwikkeld voor de medewerkers om te groeien in het werk. Het plan heeft de naam "Geïntegreerde Persoonsontwikkeling". Dit plan koppelt een nieuw beoordeling- en beloningssysteem aan de individuele ontwikkeling van de medewerkers (het individuele ontwikkelplan IOP). Dit proces is weergegeven in de prestatie-ontwikkelings cyclus.

De cyclus begint met een beoordelingsgesprek in het eerste kwartaal van het jaar. Op basis daarvan ontvangt de medewerker een eventuele jaarlijkse salaris verhoging. In het tweede kwartaal maakt, de medewerker samen met de leidinggevende, een individueel ontwikkelingsplan (IOP). Uitgangspunten voor dit plan zijn de resultaten van het beoordelingsgesprek en de vooruitblik op de rest van het jaar. Vervolgens wordt samen met de leidinggevende deze cyclus het jaar erop herhaald.

Schiphol Group werkt tevens met "Mijn Personeelsassistent", dit is een intranetsite waar medewerkers van Schiphol Group P&O producten, -formulieren en -informatie kunnen vinden. Ook kunnen medewerkers in Mijn Personeelsassistent zelfstandig P&O processen afhandelen zoals het aanvragen van verlof of het wijzigen van gegevens. Door middel van een persoonlijke gebruikerscode en password krijgen medewerkers in Mijn Personeelsassistent toegang tot hun eigen digitale 'P&O dossier'. Medewerkers zijn zelf verantwoordelijk voor het bijhouden en wijzigen van hun persoonlijke informatie in Mijn Personeelsassistent.

Management van middelen

Het management van middelen wordt beschreven aan de hand van de manier waarop vanuit de strategie en het beleid de beschikbare middelen geld, kennis, technologie, materialen en faciliteiten worden aangewend om de activiteiten van de onderneming efficiënt en effectief uit te voeren. Ook wordt de manier beschreven waarop samengewerkt wordt met leveranciers en partners om de toegevoegde waarde in de keten te vergroten.

De facilitaire dienst heeft een budget om middelen in te zetten voor de ontwikkeling van de organisatie. Dit budget is per medewerker ongeveer 2000,- euro. Vanwege de grote van de moederorganisatie zitten de middelen die nodig zijn al in de organisatie. Vele zaken zijn centraal geregeld binnen de Schiphol Group. De facilitaire dienst maakt veel gebruik van de kennis en technologie die de organisatie heeft.

De medewerkers werken met verschillende versies van Nordined. Nordined is een FMIS systeem (Facility Management Informatie Systeem) waar gegevens worden ingevoerd door het Facilitair Diensten Centrum (FDC). Nordined is een software programma voor service- en huisvestingsmanagement, meldingen, rapportages, reserveringen, bestellingen, ruimtebeheer, contractbeheer, sleutelbeheer etc. De front office en back office kunnen beide (management-) informatie uit het systeem halen.

De afdeling inkoop werkt met het programma salesmanager. Hiermee wordt het inkooptraject gevolgd, van de eerste aanvraag tot de order(zie bijlage 21). De financiële administratie gebeurt met de financiële software applicatie Oracle. Dit programma verzorgt de totale financiële afwikkeling van een bestelling tot de betaling.

De leveranciers van de materialen die op Schiphol worden gebruikt worden gekozen door de afdeling inkoop. Deze hanteert de vaste procedure van het inkoopproces (zie bijlage 21). Hier wordt aan de hand van een plan van eisen een aanvraag gedaan bij drie leveranciers. In het plan van eisen is opgenomen hoe de facilitaire dienst wil samenwerken met de leveranciers om zo de toegevoegde waarde te vergroten. Om vervolgens hieruit een leverancier uit te kiezen. Er worden aan de materialen die op Schiphol worden gebruikt worden hoge eisen gesteld door de medewerkers.

De samenwerking met leveranciers en partners wordt bepaald door de inkoop van de diensten en materialen. In de fase van aanbesteding wordt in het contract opgenomen wat er verwacht wordt van de leverancier. Het kan zijn dat de leverancier een uitvoerder is of het kan zijn dat een leverancier ook de regie heeft over de diensten en materialen. Dit is afhankelijk van het plan van eisen. De afdeling inkoop ondersteunt de afdeling en zoekt naar de juiste leverancier. Schiphol is groot en veel leveranciers willen zich inkopen binnen de organisatie. Hier wordt de ondersteuning vanuit inkoop zeer gewaardeerd. Inkoop neemt een belangrijke positie in binnen de facilitaire dienst.

Leiderschap

Het leiderschap wordt beschreven aan de hand van de visie van de leiding over de toekomstige ontwikkeling van de facilitaire dienst. Hierbij wordt verwezen naar structuur en cultuur van de facilitaire dienst om deze visie te kunnen realiseren. Hier wordt ook beschreven welke faciliteiten en ondersteuning wordt verleend door de leiding van de facilitaire dienst.

De visie van de facilitair manager over de toekomstige ontwikkeling van de facilitaire dienst richt zich op het verlenen van een efficiënte facilitaire ondersteuning aan alle medewerkers van Schiphol Group zodat zij zich optimaal kunnen richten op hun hoofdwerkzaamheden en daardoor in staat worden gesteld om de strategische ambitie, te weten één van de beter gewaardeerde luchthavens en “Airport City” van de wereld te worden, te verwezenlijken. De facilitaire dienst wordt binnen Schiphol Group beoordeeld op service, kwaliteit en kosten. In het al dan niet tevreden zijn over de dienstverlening van de facilitaire dienst spelen rationele en emotionele processen een rol. Beide dienen professioneel en effectief door de medewerkers van FD te worden gemanaged.

Om dit te realiseren voor het komende jaar zijn de volgende doelstellingen opgesteld door de facilitair manager. Deze doelen worden in het MT overleg aan de MT leden overgedragen. De MT leden zullen deze doelen uitvoeren en terugkoppelen op de facilitair manager. Deze doelen zijn:

-  Het vinden van aansluiting bij de doorbelasting systematiek zoals deze bij Schiphol Group noodzakelijk en gebruikelijk is
-  Het intensiveren van accountmanagement om de wensen en eisen van de klant in kaart te brengen gecombineerd met het nakomen van afspraken.
-  Het sturen op klachten om zo breed mogelijk marktorientatie te realiseren en het optimaliseren van processen.
-  Het continue verbeteren en vernieuwen van processen op basis van het EFQM / TQM model / methodiek welke worden vastgelegd in proces handboeken.
-  Het jaarlijks herijken en vaststellen van beleid weergegeven in een shared services document welke wordt getoetst aan de strategie van Schiphol Group.
-  Het inzichtelijk maken van kosten om een betere transparantie te verwezenlijken en hierover ook de klanten, op basis van hun behoeften te informeren door middel van klantenrapportages.
-  Het periodiek voeren van functionering- en beoordelingsgesprekken en gesprekken ten aanzien van de individuele loopbaanontwikkeling van medewerkers

Het leiderschap van de facilitaire dienst wordt overgedragen op de coördinatoren van de afdelingen. Deze zullen de visie van de leider overbrengen op de medewerkers van de facilitaire dienst.

De cultuur binnen de facilitaire dienst is open en eerlijk. Er is weinig hiërarchie en de medewerkers worden gelijk behandeld. De cultuur wordt gekenmerkt door een persoonlijke vrijheid en verantwoordelijkheid. Binnen de facilitaire dienst is sprake van een coachend leiderschap. De manager vervult de rol van coach om zo zijn medewerkers te sturen en te controleren. moederorganisatie biedt verschillende cursussen en boekwerken met informatie over hoe managers met de medewerkers moeten omgaan.

Bijlage 30: Resultaten Benchmarks

Processen			
	Nike	KLM	Shell
Structuur	Geen vaste structuur. Wel bewust vast vastleggen procedures. Vanwege externe contractors een standaard niet van toepassing	Procesmanagement aan de hand van een extern kwaliteitssysteem	Een eigen kwaliteitssysteem voor de gehele organisatie
Vastleggen procedures	Procedures vastleggen gebeurt laag in de organisatie	Procedures vastleggen gebeurt laag in de organisatie	Een speciale Functies die als kwaliteitsmanager werkt.
Middelen Systeem (Proces Management)	Nike gebruikt software om het proces te managen . Het toepassen wordt niet gezien als professional facility management. In de toekomst zal dit wel toegevoegd worden aan professioneel facility management.	De grote van de organisatie en de verschillende diensten is standaardisering bijna niet mogelijk.	Grote organisatie hebben eigen processystemen
Registratie	De processen worden geregistreerd en daaruit worden KPI gehaald voor de managementrapportage.	De registratie zit geborgd in het kwaliteitssysteem	De kwaliteitsmanager houdt de registratie bij.
Verantwoordelijkheid	De verantwoordelijkheid ligt laag in de organisatie. Het geeft het management meer de ruimte om zich te ontwikkelen op andere gebieden.	Verantwoordelijkheid ligt laag in de organisatie.	De kwaliteitsmanager is verantwoordelijk.
Borging	De borging van de procedures worden vaak door de externe partijen gedaan. Deze partijen controleren de uitbestede dienst. De interne procedures worden niet structureel gecontroleerd tenzij zich er een voorval doet.	De borging van de procedures zit in het kwaliteitssysteem	De borging is belangrijk vanwege het primaire proces van de Shell. Het systeem biedt borgingsmogelijkheden
Processen link naar andere afdelingen	In flowchart wordt weergegeven wie verantwoordelijk is.	De proceslink naar de andere afdelingen zitten geborgd in het ISO systeem.	Vastgelegd in de softwaresystemen van shell.
Klant / leveranciers informatie	Nike heeft een Amerikaanse stijl van contact houden met de interne klant. Veel persoonlijk contact	Flowchart visualiseren de klant / leveranciersinformatie	Veel standaard regels voor informatie vastleggen van leverancier/klant

Management en Organisatie:			
	Nike	KLM	Shell
Inrichting organisatie FD	Zie bijlage	Zie bijlage	Zie bijlage
Informatiesysteem (FMIS)	Het werken met een FMIS geeft een goede ondersteuning voor professioneel facility management. Het laat ook zien aan het hogere management wat de facilitaire dienst eigenlijk allemaal doen voor een organisatie (managementrapportage). Nike werkt met Planon.	KLM heeft eigen FMIS systeem. FMIS zelf ontwikkelen geeft goede aansluiting op de bestaande applicatie binnen de organisatie.	Het werken met een FMIS geeft een goede ondersteuning voor professioneel facility management. Het laat ook zien aan het hogere management wat de facilitaire dienst eigenlijk allemaal doen voor een organisatie (managementrapportage). Shell werkt met Planon
Medewerkers kwalificatie	Shell werkt met jonge HBO'ers. Het werken met HBO'ers heeft geeft grote voordelen voor een organisatie. De strategische zaken worden gedaan door het eigen personeel en tactisch/ operationeel zaken wordt door een externe partij gedaan.	Klm heeft alles in eigen beheer. Dan is de scholing van de medewerkers divers. Kennis zit hoog in de hoog in de organisatie	Een naam hebben als Shell geeft de mogelijkheid eisen te stellen aan het personeel.
Communicatie Intern	Het bekende eiland principe. De trend van communicatie is het "niet" doen. De mensen vinden hun eigen werkzaamheden heilig en daardoor krijg je het eilandeffect. Mensen moeten zich transparanter opstellen tegenover collega's.	KLM heeft een open deur policy	De Shell heeft een mail cultuur. Weinig persoonlijk contact.
Cultuur beheersing	Jonge HBO geven de cultuur goede invloed. Cultuur maakt je organisatie of breekt je organisatie. Wanneer mensen zich niet positief instellen voor veranderingen wordt dit een last aan het been gedurende de veranderingsperiode.	KLM Blauw is een cultuur op zichzelf. Elke organisatie heeft eigen cultuur. Cultuur is het moeilijkste om te veranderen	Shell geel is een cultuur op zichzelf. Elke organisatie heeft eigen cultuur. Cultuur is het moeilijkste om te veranderen
Motivatie personeel	Het personeel laten zien de uitdagingen van coachen. Dit zal het bestaande level van vaardigheden verhogen.	De secundaire arbeidsvoorwaarden, Vliegen	Secundaire voorwaarden, Salaris. Peoplemanagement
Leiderschap/ Verantwoordelijkheid	De verantwoordelijkheid ligt laag in de organisatie. Dit brengt een leiderschaprol met zich mee. De medewerkers voelen zich ergens verantwoordelijk voor en zullen dit daardoor goed uitvoeren. Wanneer het management de vinger niet zo meer in de pap heeft zitten kan ten goede komen van de cultuur van de organisatie	Kennis zit hoog in de organisatie, daar zit ook het leiderschap	Veel jonge mensen werken bij de Shell dit brengt leiderschap naar boven en verantwoordelijkheid

Positie en Rol:			
	Nike	KLM	Shell
Positie binnen moederorganisatie	De positie van de facilitaire services zit onder Finance	Positie van de facilitaire dienst zit onder Finance	Positie van de facilitaire dienst zit onder Shell Real Estate
Rol binnen moederorganisatie (regiefunctie)	De directie ziet de facilitaire dienst als een toegevoegde waarde van het primaire proces. De rol als regiefunctie ondersteunend aan de medewerker niet als kostenpost te zien geeft een stimulans voor de medewerker van de facilitaire dienst	Rol binnen de organisatie is kosten te drukken.	Rol binnen de organisatie is regie, aansturen en inhuren van kennis.
Financiën	De financiële processen zijn veelal hetzelfde. Het werken met de NEN wordt nog niet gezien als een methode om de financiële huishouding in te richten.	Facilitaire kosten worden doorbelast aan de klant	Facilitair kosten worden doorbelast middels uurtarief of m2.
Winkelnering	Er is een verplichte winkelnering bij de organisatie en dit zorgt voor een goede registratie van facilitaire kosten. Wanneer er verplichte winkelnering is kan de gevraagde kwaliteit gewaarborgd worden.	Er is een verplichte winkelnering	Er is een 100% verplichte winkelnering
Beleid FD	Nike heeft geen facilitair beleid, wel een businessplan. Het niet hebben van een specifiek beleid hoeft niet te betekenen dat de organisatie niet werkt. Het stellen van algemene goals voor een organisatie kan zijn uitwerkingen overal terugvinden. Een businessplan schrijven voor 5 jaar geeft een goed pad voor een facilitaire organisatie.	Facilitair beleid aanwezig.	Facilitair beleid aanwezig. Krijgt weinig aandacht
Rol facility manager in moederorganisatie	De facilitair manager is geen gesprekspartner van de directie. De fm' er moet deze positie verdienen. Het belang van rapporteren geeft hier een doorslag zodat de fm' er kan laten zien aan de directie wat de Facilitaire service doet.	Gesprekspartner van hoofd finance, soms van directie KLM ivm vastgoed	Facility manager zit een trapje te laag in de boom
Outsourcing	De operationele diensten worden uitbesteedt bij diverse subcontractors. Geen maincontracting.	Totale uitbesteding facilitaire dienst	Shell gaat richting de totale regie functie.

Bijlage 31: Schematische weergave literatuuronderzoek

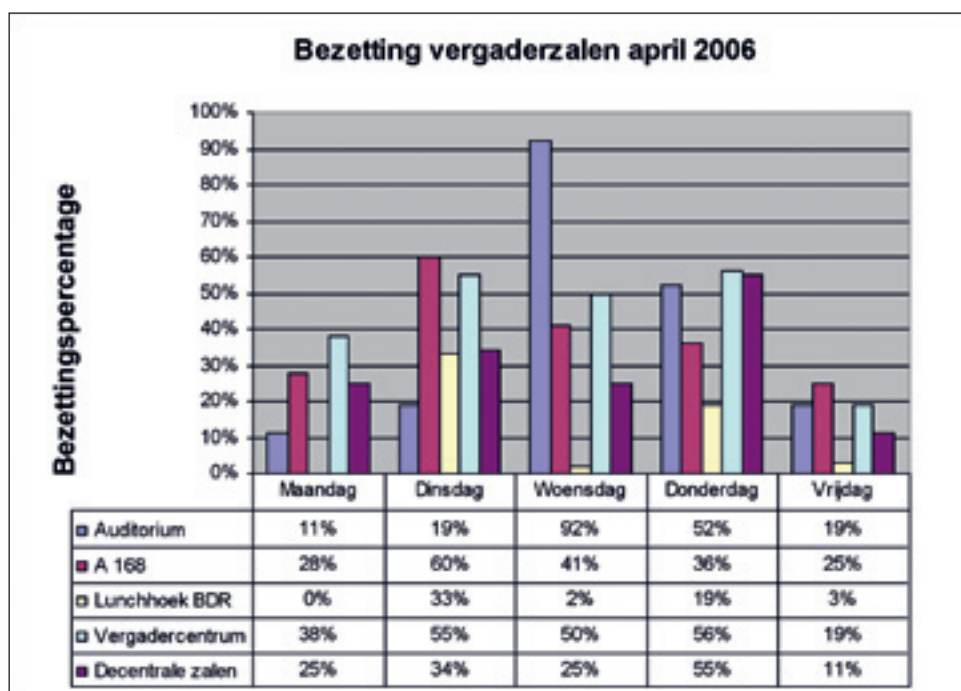
Probleemstelling		Thema	Literatuur
Processen			
Processen zijn volledig en worden gestructureerd ingevoerd		Procesmanagement	Interne literatuur en internet over processen
Processen zijn richtinggevend op basis van klant en leveranciers informatie		Inkoop	Inkoopmanagement
Processen zijn dynamisch, vernieuwend		Innovatie	Concurreren met creativiteit
Procesverantwoordelijkheid ligt laag in de organisatie		Organisatie	Verandermanagement ,Management en Organisatie
Management en Organisatie			
De organisatieontwikkeling bewust gestructureerd krijgen.		Organisatie	Management en Organisatie
Eén integraal informatiesysteem voor facilitaire dienst		Informatiesystemen	Facility management in perspectief, Professioneel facility management, Facility management
Medewerkers mee laten participeren in de leiderschapsrol		Organisatie	Management en Organisatie
Positie en Rol			
Veranderen van uitvoerder naar regievoerder		Facility management	Facility management in perspectief, Professioneel facility management, Facility management, Verandermanagement
Financiële resultaatverantwoordelijkheid return on sales toepassen		Financieel	Financieel management, Boek Facility management
Rendement inzetten voor de ontwikkeling in de organisatie		Financieel	Financieel management, Boek Facility management
Afzien van gedwongen winkelnering		Facility management	Facility management in perspectief, Professioneel facility management, Facility management
Andere afnemers vinden van hun diensten		Facility management	Facility management in perspectief, Professioneel facility management, Facility management
Beleid afleiden van de moederorganisatie		Organisatie	Management en Organisatie
Facility manager is gesprekspartner van de directie		Organisatie	Management en Organisatie
<i>Auteur en titel van de boeken zijn opgenomen in de literatuurlijst</i>			



FDC

KPI's

- Klachten
 - 69,75 opgelost binnen 14 dagen
 - Norm 75%



De bovenstaande grafiek laat zien dat er in vergelijking met de maand maart meer gebruik gemaakt wordt van de lunchhoek bedrijfsrestaurant. Het gebruik van de decentrale vergaderzalen, het vergadercentrum, de A168 en het auditorium blijven redelijk gelijk.

Tevens blijkt dat de dinsdag en de donderdag de populairste vergaderdagen zijn.

ACD telefoonsysteem bij het FDC

Cijfers

Het totaal aantal bellers is lager t.o.v. maart. Aantal oproepen in de wachtrij die tijdens overgaan niet zijn opgenomen is toegenomen. In verhouding t.o.v. maart zijn er minder gesprekken afgehandeld. Het aantal direct inkomende en uitgaande gesprekken is t.o.v. maart afgenomen.

ACD gesprekken	januari	februari	maart	april
Direct in	2629	2411	2751	2631
Overloop in	56	29	35	21
Overloop uit	85	66	118	61
Genegeerd	251	266	178	266
Beantwoord	2349	2108	2390	2325
Agent gesprekken				
Inkomend		170	175	194
Uitgaand		1616	1998	1821
Totaal gesprekken		3894	4563	4340

Account- en marketingmanagement

Er zijn in de maand april 6 accountgesprekken gevoerd. Over het algemeen is men zeer tevreden over FD. Aandachtspunt in veel gevallen blijft op dit moment de schoonmaak.

Barry Bakker heeft een presentatie in het MT gegeven van zijn concept afstudeerverslag en heeft zijn conclusies toegelicht uit zijn onderzoek op verschillende aspecten waaronder management en rol, personeel en processen binnen de Facilitaire Dienst.

Abonnementen

Er is een brief uitgegaan naar het top 80 management waarin aandacht wordt gevraagd voor een wijziging in het beleid m.b.t. bestellingen van abonnementen. Om de kosten van abonnementen te beheersen is de wijziging noodzakelijk. Via het FDC aanvragen en verwerken betekent nog maar maandelijks 1 factuurstroom.

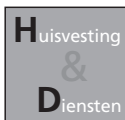
Pilot Smartboard

Er is een smartboard voor 1 vergaderzaal besteld. Deze zal naar verwachting medio juni opgehangen worden. Gedurende een testperiode zal het gebruik van dit smartboard beoordeeld worden door de gebruikers. Bij een positief beeld zullen de anderen vergaderkamers in het vergadercentrum hiermee ook ingericht gaan worden.

Het doel van deze vervanging is:

- Geen noodzaak bij gebruikers om te investeren in bv laptop en/of beamer, omdat deze standaard aanwezig zijn in vergadercentrum.
- Data van gebruiker kan eenvoudiger worden beheerd door toepassing van simpele datastick waarop presentaties staan.
- Geen noodzaak meer tot initialiseren van de laptop op het AAS-netwerk gebaseerd op instellingen van de gebruiker. Dit is nu een zeer arbeidsintensieve handeling, die voor iedere gebruiker moet worden uitgevoerd.
- Zoekraken van laptop en beamers kan niet meer. Men hoeft niet meer bij te houden wie en wanneer de laptop en/of beamer is uitgeleend.

.....



Huisvesting

Vloerbedekking

Er is een laatste (schoonmaak) test uitgevoerd met de vloertegel in hokje B in ruimte F094. De test is niet positief uitgevallen. Het blijkt bijvoorbeeld dat een koffievlek erg lastig uit de tapijttegels te verwijderen is. Er wordt gekeken wat hieraan gedaan kan worden.

Op 20 mei vindt het personeelsfeest plaats in de bagagekelder Zuid. De inschrijving verloopt erg voorspoedig. Op 10 mei zullen alle aanmelders een bevestigingsbrief ontvangen.

Verhuisproject 24/7

- Verhuizing van SHG naar Terminal
Op vrijdag 29 april is de afdeling parkeerzaken verhuisd vanuit het SHG naar de terminal. De verhuizing is met een kleine vertraging verlopen. De afdeling ICT kon eerst maandag aan de slag, aangezien de verhuizing op vrijdag uitliep. Aandachtspunt uit deze verhuizing is het sleutelbeheer in de terminal.
- Huisvesting algemeen 24/7:
Alle voorbereidingen zijn in volle gang en alles verloopt voorspoedig. Het loopt storm op het gebied van container aanvragen en er worden eindelijk grote hoeveelheden oud materiaal weggegooid. Waardoor er weer rolcontainers en kasten beschikbaar komen.

Evenementen:

- 90 jaar Amsterdam Airport Schiphol
Alle deelnemende cholen aan de prijsvraag hebben een arrangement in Spaarnwoude gehad.
- Op 19 april heeft de American Friendship Day in het Bedrijfsrestaurant SHG voor 250 personen plaatsgevonden.
- Voor de landelijke fietsmaand heeft de catering voor de lunchpakketten t.b.v. de organisatie gezorgd.
- Op 27 april heeft het Symposium Veiligheidsplatform Schiphol in het Auditorium (120 personen) plaatsgevonden.
- De catering heeft in de maand maart 1280 lunchpakketten aan de sneeuwvloot geleverd.

	Jan.	Feb.	Mrt.	Apr.
Aantal lunches	334	354	497	428
Lunch A	37%	36%	32%	28%
Lunch B	9%	10%	11%	13%
Lunch C	36%	37%	37%	38%
Lunch D	5%	5%	6%	6%
Lunch E	13%	12%	14%	16%

Tabel 1.0 "Lunches 2006"

In de tabel is te zien dat het totaal aantal lunches deze maand is gedaald. De percentages blijven over het algemeen gelijk. Wel is er een kleine daling waar te nemen bij lunch A (Typical Dutch). Zoals in de maanden januari, februari en maart blijven lunch A (Typical Dutch) en lunch C (Mixed Up) nog steeds de populairste lunches. Dit zijn de zachte broodjes en de mix van hard en zacht.

Gingers restaurant:

Er zijn gesprekken gaande met Avenance om de mogelijkheid te creëren voor Schiphol medewerkers die in het WTC werken om gebruik te maken van het nieuwe restaurant "Gingers" daar.

Automaten

In de maand maart hebben alle automaten boven de 98% beschikbaarheid gestaan.

Er heeft een gesprek plaatsgevonden met een student die studeert op het vak "styling". Zij kwam zich oriënteren of er behoefte was om op Schiphol een onderzoek uit te voeren. Haar opdracht is om te kijken of er onder de Schiphol Group medewerkers behoefte is aan een ontspanningsruimte. Er heeft een gesprek plaatsgevonden waarin de ideeën verteld zijn omtrent de ruimte van de centrale balie.

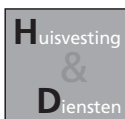
Schoonmaak:

Er vinden wekelijks gesprekken plaats met CSU over de voortgang en kwaliteit van de schoonmaak. Op dit moment wordt er nog niet goed genoeg schoongemaakt en zijn we nog niet tevreden over de geleverde kwaliteit. Voornamelijk de kwaliteit in SHG en ACC laat te wensen over. Dit zal o.a. besproken worden met Inkoop en we zullen ons gezamenlijk beraden op eventuele verdere stappen.

Medewerkers Huisvesting/ accountmanagement:

Manuela zal Marinke vervangen tijdens haar afwezigheid van 22 mei t/m 1 september. Er wordt nu gezocht naar een (tijdelijke) opvulling voor de huidige functie van Manuela. Zodra e.e.a. bekend is zal dit worden gecommuniceerd.

Henk, Marinke en Beate hebben begin april een masterclass in Rome bijgewoond. De masterclass omvatte: procesoptimalisatie met behulp van de Six Sigma Level Up methodiek en de Business case: Finding the best practis". Hieraan hebben 20 deelnemers vanuit het Facility werkveld aan meegedaan.



Diensten

Copy print service

TELLERSTANDEN:	Jan.	Febr.	Maart	April
Océ CPS 700 links kleur A4	1234107	1282853	1301009	354221
Océ CPS 700 links kleur A3	111084	117453	117967	120201
Océ CPS 700 links zwart-wit A4	322559	333902	335784	341401
Océ CPS 700 links zwart-wit A3	5668	6324	6331	6869
Océ CPS 700 rechts kleur A4	116727	155035	170555	215883
Océ CPS 700 rechts kleur A3	12899	14403	15040	19580
Océ CPS 700 rechts zwart-wit A4	45026	56646	63562	82192
Océ CPS 700 rechts zwart-wit A3	244	827	870	955
Océ 2090 zwart-wit	3341075	3440375	3480914	625408

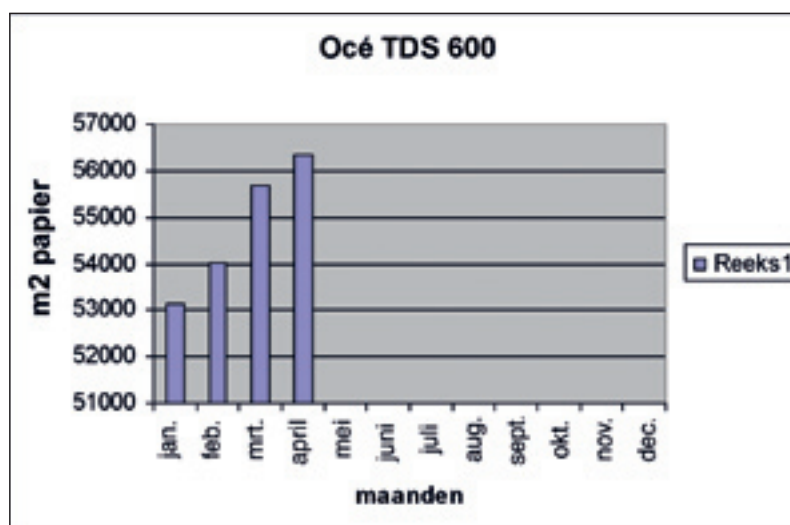
De tellerstanden van de kopieerapparaten zijn opgenomen aan het eind van de bovenstaande maanden.

Totaal aantal opdrachten bij de Copy Print Service:	193
Aantal opdrachten per mail:	141
Aantal opdrachten via DocWorks:	52

Reprografie

De tellerstand van het kopieerapparaat aan het eind van de maand

Océ TDS 600:	Januari	53.119 m ²
	Februari	54.750 m ²
	Maart	55.674 m ²
	April	56.339 m ²



Magazijnstellingen

Totaal aantal verhuurbare m² opslag: 194m²

In gebruik: 140m² (72%)

De verhoging vergeleken met de vorige keer (53%) heeft als oorzaak de binnen gekomen jaarverslagen, verantwoord ondernemen en tijdelijke opslag in verband met de verhuizingen in de maand mei.

Service Unit

Cor Goddijn en Dennis van Klingereren zijn een opleiding gestart. Een en ander om verder inzicht te verkrijgen in de mogelijkheden van het Auditorium. Het is een audiovisuele cursus, genaamd Studiotechniek / Producer.

De auto welke ter beschikking staat van de service Unit (Ford Courier) is aan vervanging toe. In samenwerking met de afdeling Fleetmanagement is gekozen voor een Volkswagen Caddy. Contactpersoon vanuit de Service Unit is Dennis van Klingereren.

Postkamer

	Koerierszendingen	Facturen	Mailings	Porto frankeermachine
Januari		2133	12	€ 6550,42
Februari	44	989	2	€ 5107
Maart	Geen opgave	Geen opgave	Geen opgave	Geen opgave
April	23	1717	8	€ 10754,31
Mei				
Juni				
Juli				
Augustus				
September				
Oktober				
November				
December				

Van één mailing is slechts 92% bij de geadresseerde bezorgd. Hiervoor is geen verklaring gevonden. Het betrof een mailing van 2383 adressen. De gemiste adressen zijn inmiddels weer aangeschreven.