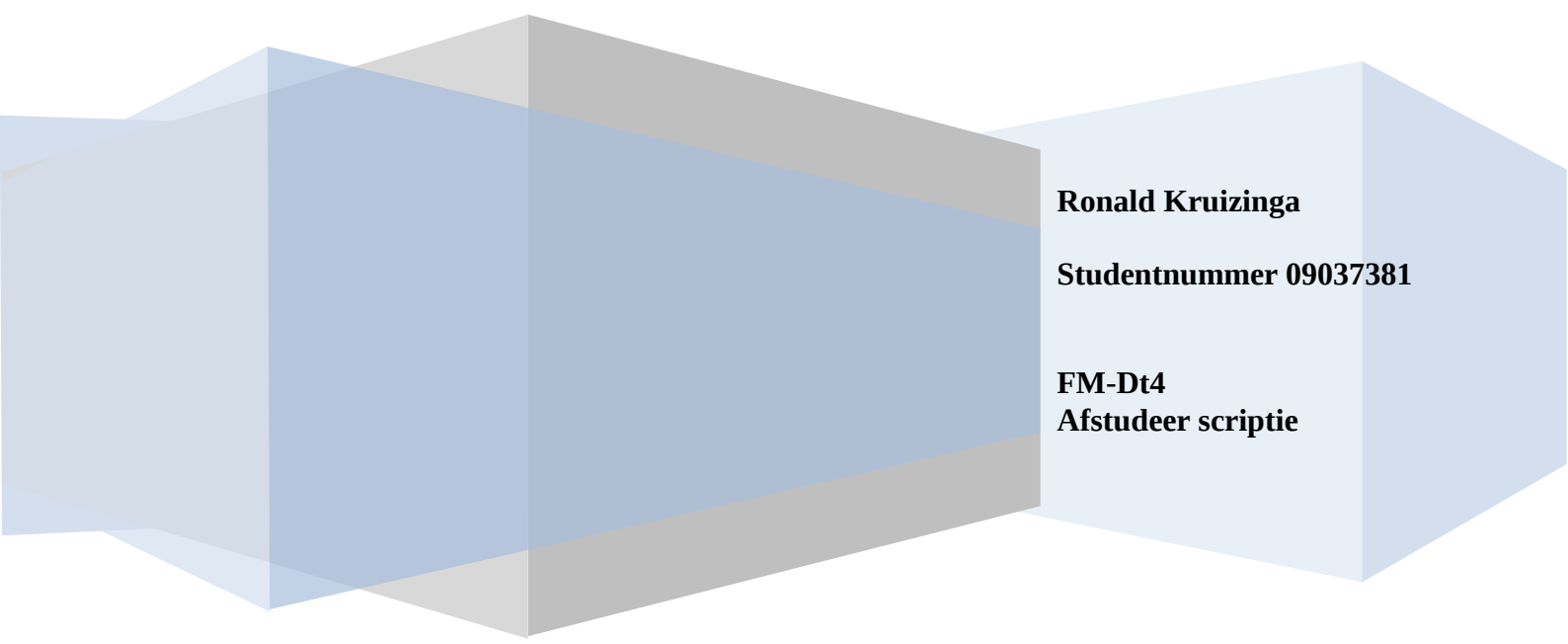


Facilitaire Bedrijfsvoering bij de IND

(Bij)sturen om doelen te halen



Ronald Kruizinga

Studentnummer 09037381

FM-Dt4
Afstudeer scriptie

Facilitaire Bedrijfsvoering bij de IND

(Bij)sturen om doelen te halen

Student:	Ronald Kruizinga
Studentnummer:	09037381
Datum:	september 2012
Opleiding:	Haagse Hogeschool Academie voor Facility Management Johanna Westerdijkplein 75 2521 EN Den Haag
Docentbegeleider:	Dhr. Mr. A. Smit
Medebeoordelaar:	Dhr. Drs. M.F.J.M. de Wit
Opdrachtgever:	Immigratie en Naturalisatie Dienst Dr. H. Colijnlaan 341 2288 XL Rijswijk
Bedrijfsmentor:	Dhr. Drs. C. Andree
Periode onderzoek:	juni 2012 – september 2012

Auteursreferaat

Onderzoek naar de mogelijkheden om het **ontwikkeltraject** van de afdeling **Facilitaire Bedrijfsvoering** van de **Immigratie en Naturalisatie Dienst** een nieuwe impuls te geven. De onderzoeksvraag is: “In hoeverre heeft de gekozen aanpak van organisch veranderen geleid tot professionele dienstverlening door de afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering van de IND en op welke manier kan deze doelstelling binnen een jaar alsnog behaald worden?” De aanleiding voor het onderzoek is het uitblijven van concrete resultaten uit het eerder in gang gezette verandertraject. Om de vraag te beantwoorden is gebruik gemaakt van het **7S-model**. De afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering is aan de hand van de aspecten uit dat model geanalyseerd. De huidige en gewenste situaties zijn met het **Facility Excellence Model** in kaart gebracht. In 2010 is een beweging naar een **frontoffice-backoffice model** in gang gezet die nog niet is afgerond. Er zijn grote verschillen in ontwikkeling tussen de regio's maar ook in de visies van het management team. De belangrijkste adviezen zijn gericht op de **verandermethode** en de onderliggende **cultuuraspecten** van de facilitaire organisatie.

Indexreferaat

Facilitaire Bedrijfsvoering, Immigratie en Naturalisatie Dienst, professionele dienstverlening, 7S-model, frontoffice-backoffice model, FEM, Facility Excellence Model, cultuur.

Managementsamenvatting

De afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering moet mee ontwikkelen met de rest van de Immigratie en Naturalisatie Dienst om zich voor te bereiden op een nog onzekere toekomst. De oprichting van Shared Service Organisaties (SSO's) en de nadrukkelijke doelstelling van de rijksoverheid om alle ministeries en uitvoeringsorganisaties daarbij aan te laten sluiten, sluit een eigen facilitaire dienst binnen de Immigratie en Naturalisatie Dienst op termijn uit. Om het primaire proces tot die tijd zo goed mogelijk te faciliteren, werkt de afdeling aan een belangrijke doelstelling voor ogen: "De afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering moet zich ontwikkelen tot een professionele dienstverlener, waarbij de toegevoegde waarde gericht is op Operational Excellence".

De IND ontwikkelt zich niet via een formele reorganisatie maar middels het principe van 'organisch veranderen'. Een minder formele, meer inhoudelijke wijze van ontwikkelen waarbij ruimte wordt gecreëerd om nieuwe concepten in de praktijk te toetsen alvorens definitief tot invoering wordt besloten.

De medewerkers en leidinggevenden van de afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering worden daarmee gestimuleerd mede invulling en uitvoering aan de doelstelling te geven.

De resultaten van die inspanningen zijn tot op heden echter beperkt en bovendien verschilt de aanpak per regio.

Deze situatie heeft geresulteerd in de volgende probleemstelling:

In hoeverre heeft de gekozen aanpak van organisch veranderen geleid tot professionele dienstverlening door de afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering van de IND en op welke manier kan deze doelstelling binnen een jaar alsnog behaald worden?

Om hier een antwoord op te kunnen geven is de afdeling geanalyseerd op basis van het 7S-model. Aan de hand van het Facility Excellence Model is zowel het huidige als het gewenste ontwikkelingsstadium van de afdeling onderzocht. Door gesprekken te voeren met o.a. de opdrachtgever en de betrokken regionale hoofden en door veel mee te lopen in de regionale afdelingen is vastgesteld waarom de veranderingen haperen.

De belangrijkste conclusie is dat de regionale verschillen in cultuur en uiteenlopende belangen het realiseren van de doelstelling tot op heden hebben gehinderd. De 'eigen' cultuur in de regio's wordt gekoesterd en de organische wijze van veranderen geeft daarbij nog extra ruimte voor eigen inbreng. Elke regio ziet processturing en klantcontacten wel als de belangrijkste elementen waarop het ontwikkelingsproces gericht moet zijn maar is door de regionale focus nog steeds intern georiënteerd.

Om de afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering als één geheel tot de gewenste professionele dienstverlener te ontwikkelen worden volgende aanbevelingen gedaan:

- Kies een verandermethodiek die past bij de huidige cultuur van de afdeling.
- Leg de regie op de uitwerking van de doelstelling centraal bij de directie M&C.
- Stel de belangrijkste functies en competenties vast en stel een concreet opleidingsplan op.
- Bundel en uniformeer de lopende verbeteracties en pas deze aan de gekozen verandermethodiek aan.

Voor deze aanbevelingen is een implementatieplan geschreven met een tijdsplanning die loopt tot maart 2013. Daarna moet de afdeling binnen een jaar, onder centrale aansturing, de doelstelling alsnog kunnen behalen.

De voorgestelde veranderingen hebben natuurlijk ook consequenties. Tijdens en na de beoogde veranderingen zal de aansturing van de afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering meer centraal, bij de directie M&C, komen te liggen. Taken en verantwoordelijkheden ten aanzien van de klantorganisatie worden duidelijker gestructureerd.

De aanbevelingen vragen op korte termijn een investering van ongeveer €26.000,- De inzet van een externe deskundige bij het opzetten en begeleiden van de veranderplannen zal de kans van slagen doen toenemen. De veranderde werkwijze zal voor het personeel in eerste instantie een ingrijpende aanpassing van de bekende werkwijze inhouden. Er zullen opleidingen op het gebied van vakkennis en competenties gevolgd moeten worden. Indien uiteindelijk tot de aansluiting bij een Shared Service Organisatie wordt besloten, is niet zeker of voor alle medewerkers van de afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering nog een functie binnen de Immigratie en Naturalisatie Dienst zal zijn.

Voorwoord

De hoofdfase van de opleiding voor Facility Management aan de Haagse Hogeschool wordt afgesloten met ene afstudeeropdracht waarin het oplossen van een facilitair beleidsprobleem centraal staat. Deze opdracht heb ik uitgevoerd bij mijn werkgever, de Immigratie en Naturalisatie Dienst in Rijswijk en voor u ligt het adviesrapport van dat onderzoek.

Op deze plaats wil ik alle mensen bedanken die mij geholpen hebben en het mogelijk gemaakt hebben mijn onderzoek tot een goed einde te brengen. In het bijzonder wil ik Chris Andree bedanken. Als opdrachtgever heeft hij mij van deze opdracht voorzien en als leidinggevende mij de ruimte en gelegenheid gegeven er aan te werken. Natuurlijk wil ik ook alle medewerkers van de afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering bedanken voor de inzet en medewerking tijdens het onderzoek.

Ik wil ook mijn docentbegeleider Andre Smit en medebeoordelaar Marcel de Wit bedanken voor het beoordelen van mijn scriptie en het geven van nuttige feedback.

Ronald Kruizinga

Rijswijk, oktober 2012

Inhoudsopgave

Inleiding	10
Aanleiding voor de opdracht.....	10
Doel	11
Probleemstelling en deelvragen	11
Onderzoeksopzet.....	11
Doelgroepen.....	12
 1 Onderzoeksverantwoording.....	 13
1.1 Literatuur onderzoek	14
1.2 Empirisch onderzoek.....	14
1.2.1 7S-model.....	14
1.2.2 Facility Excellence Model	15
 2 Theoretische onderbouwing.....	 16
2.1 Definities van facility management.....	16
2.2 Professionele dienstverlening.....	16
2.3 Facility Excellence Model.....	17
2.4 7S-model van McKinsey	19
2.5 Verandermanagement.....	19
2.5.1 Veranderen in plateaus.....	20
2.5.2 Het kleurendenken bij de verandering	21
2.5.3 De kleuren van Facilitaire Bedrijfsvoering.....	21
2.5.4 Veranderen bij Facilitaire Bedrijfsvoering	22
 3 De organisatie	 23
3.1 Missie van de Immigratie en Naturalisatie Dienst	23
3.2 De processen binnen de IND.....	23
3.3 De ontwikkeling van facility management.....	24
3.3.1 Doelstelling van Facilitaire Bedrijfsvoering.....	24
3.4 Facilitaire Bedrijfsvoering.....	25
3.4.1 Shared values	25
3.4.2 Strategy	25
3.4.3 Structure.....	26
3.4.4 Systems	27
3.4.5 Style	27
3.4.6 Staff.....	27
3.4.7 Skills	28

4	Analyse afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering	29
	Facility Excellence Model	29
4.1	Positie en rol.....	29
4.2	Management en organisatie.....	29
4.3	Financiën	29
4.4	Personeel	30
4.5	Processen.....	30
4.6	Klanten	30
4.7	Leveranciers	30
4.8	Conclusie.....	30
5	Gewenste situatie afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering.....	31
	Facility Excellence Model	31
5.1	Positie en rol.....	31
5.2	Management en organisatie.....	32
5.3	Financiën	32
5.4	Personeel	32
5.5	Processen.....	32
5.6	Klanten	32
5.7	Leveranciers	33
5.8	Conclusie.....	33
5.9	Conclusie van de opdrachtgever	33
6	Conclusies	35
6.1	De bedrijfscultuur.....	35
6.2	Veranderstrategie	35
6.3	Sturen op competenties	35
6.4	Ontwikkelingsstadium.....	36
6.5	FMIS.....	36
7	Aanbevelingen	37
7.1	Cultuuronderzoek	37
7.2	Centrale sturing op de strategie	37
7.3	Functies en opleiding	37
7.4	Processen en klantcontacten.....	37
7.5	Gebruik van FMIS.....	37
7.6	Implementatie.....	38
7.6.1	Verandermodel van Lewin.....	38
7.6.2	Tijdspad.....	39

8	Consequenties	40
8.1	Organisatorische consequenties	40
8.2	Financiële consequenties	40
8.3	Personele consequenties	42
	Literatuuropgave	43
	Afkortingen.....	46
	Overzicht bijlagen.....	47
	Bijlage 1: Samenvattingen interviews	47
	Bijlage 2: Rapport Facility Excellence Model.....	57
	Bijlage 3: Vragenlijst FEM en resultaten.....	71
	Bijlage 4: Organigram IND	79
	Bijlage 5: Organigram M&C	80
	Bijlage 6: Kleurendenken	81
	Bijlage 7: Gesprek met opdrachtgever.....	83

Inleiding

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe het onderzoek bij de afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering van de Immigratie en Naturalisatie Dienst is uitgevoerd. De aanleiding en verantwoording voor het onderzoek wordt beschreven, gevolgd door het beoogde doel. De probleemstelling en de daaruit voortvloeiende deelvragen volgen daarna. De onderzoeksopzet en een korte beschrijving van de doelgroepen sluiten deze inleiding af.

Aanleiding voor de opdracht

De aanleiding voor de opdracht is het uitblijven van concrete resultaten van de veranderaanpak die is gekozen voor de afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering.

Drie grote vernieuwingsprocessen zouden het primaire proces van de Immigratie en Naturalisatie Dienst ingrijpend gaan veranderen in de periode van 2011 tot 2015: de invoering van een nieuw automatiseringssysteem (INDiGO), de verbeterde asielprocedure (PIVA) en het programma 'Modern Migratiebeleid' (MoMi). Daarnaast spelen in dezelfde periode een aantal externe factoren een grote rol in het functioneren van de IND. Het regeringsbeleid richt zich op strengere toelating- en handhavingsregels terwijl de overheid als geheel kleiner moet worden om de noodzakelijke besparingen te realiseren.

Voor de bedrijfsvoering van die kleinere overheid is het gevolg dat er vier Shared Service Organisaties (SSO's) ingericht worden, die de bedrijfsvoeringstaken voor alle ministeries en uitvoeringsorganisaties gaan verrichten. Hoewel er nog geen definitieve besluiten zijn genomen moet ook de Immigratie en Naturalisatie Dienst er van uit gaan dat het handhaven van een eigen facilitaire dienst uitgesloten is. De timing van deze ontwikkelingen is nog niet duidelijk, toch wil de Immigratie en Naturalisatie Dienst zich tijdig voorbereiden op die toekomst.

Om dit proces voor de afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering gelijk te laten lopen met de ontwikkelingen in het primair proces heeft de directie Middelen en Control, waar deze afdeling onder valt, een visie opgesteld op de ontwikkelingen naar 2015:

De afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering is in control en kan de kosten en kwaliteit van de dienstverlening inzichtelijk maken voor de financier en de klantorganisatie. In de samenwerking met andere overheidsorganisaties vindt het gebruik maken van elkaars faciliteiten plaats op basis van dienstverleningsovereenkomsten en worden de kosten via een standaard verrekenmodel in rekening gebracht. De kosten en baten van nieuwe producten en diensten, en uitbreiding en afbouw van bestaande dienstverlening (flexibiliteit) zijn snel inzichtelijk te maken zodat verantwoord besloten kan worden tot uitbesteden, zelf doen of samenwerken.

In deze visie voor de afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering komen de strategische ambities van de IND terug, namelijk dat ze een organisatie wil zijn die zich blijvend ontwikkelt en een excellente en efficiënte dienstverlening levert.

De doelstelling voor de afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering is om te komen tot een professionele dienstverlening. De leiding van de afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering ziet daarbij Operational Excellence¹ als de meest van toepassing zijnde richting voor de afdeling. De hoofddirectie van de Immigratie en Naturalisatie Dienst heeft ervoor gekozen om de organisatieveranderingen niet langs de geijkte paden van formele reorganisaties te laten verlopen. Er is gekozen voor het principe van organisch veranderen, waarmee de organisatieontwikkeling als geheel op een minder formele en

¹ De Jong en Niesten: *De besturing van facilitaire organisaties*: blz. 50 e.v.

meer inhoudelijke wijze vorm kan krijgen. Deze keuze betekent dat er meer ruimte wordt gecreëerd om nieuwe concepten in de praktijk te toetsen alvorens definitief tot invoering wordt besloten.

De doelstelling voor de afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering is bij nader inzien, met de gekozen verandermethode en het uitgezette tijdspad, te ambitieus gebleken.

Doel

Het doel van de opdracht is ten eerste om vast te stellen wat de resultaten zijn van de inspanningen die de afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering tot nu toe heeft geleverd om tot de beoogde professionele dienstverlening te komen. Daarmee wordt inzicht verkregen in de huidige situatie waarin de afdeling zich bevindt. Voorts moet de gewenste situatie worden onderzocht: wat bedoelt de leiding van de afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering met ‘professionele dienstverlening’ en hoe vertaalt zich dat naar de organisatie van de afdeling. Om de gewenste situatie te bereiken worden in dit adviesrapport concrete aanbevelingen en een implementatieplan gegeven.

Probleemstelling en deelvragen

Vanuit de aanleiding voor de opdracht is de volgende probleemstelling geformuleerd:

In hoeverre heeft de gekozen aanpak van organisch veranderen geleid tot professionele dienstverlening door de afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering van de IND en op welke manier kan deze doelstelling binnen een jaar alsnog behaald worden?

Vervolgens is een aantal vragen geformuleerd, die de stappen vormen om de probleemstelling in zijn geheel te kunnen beantwoorden.

Deze vragen zijn:

- Wat verstaat het management team van Facilitaire Bedrijfsvoering onder professionele dienstverlening?
- Welke verandermethode was gekozen om deze doelstelling te bereiken?
- Wat is de huidige situatie bij de afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering met betrekking tot de doelstelling om te komen tot professionele dienstverlening?
- Wat is de gewenste situatie bij de Facilitaire Bedrijfsvoering?
- Wat zijn de financiële gevolgen van het bijstellen van het tijdspad?

Onderzoeksopzet

Gedurende het gehele onderzoek zijn drie fasen doorlopen om tot beantwoording van de deelvragen en de probleemstelling te kunnen komen: de oriëntatiefase, de onderzoeksfase en de analyse- en implementatiefase.

De eerste, oriënterende fase van het onderzoek is het oriënteren op de organisatie, de omgeving en de partijen die betrokken zijn bij het onderwerp van dit onderzoek. In deze fase zijn vooral interviews afgenomen met de opdrachtgever om de aard en de omvang van het probleem duidelijk te krijgen. Met die informatie zijn de probleemstelling en de deelvragen geformuleerd en is een werkplan voor het opstellen van het adviesrapport geschreven.

In de onderzoeksfase heeft het diepteonderzoek plaatsgevonden. Deze fase is gericht op het beantwoorden van de deelvragen die naar aanleiding van de probleemstelling zijn

opgesteld. In de onderzoeksverantwoording wordt een overzicht gegeven van methoden die daarbij zijn gebruikt. Deze fase neemt de meeste tijd in beslag omdat op iedere vraag een antwoord gevonden moet worden om uiteindelijk de centrale probleemstelling te kunnen beantwoorden.

Het onderzoek wordt afgerond met de analyse- en implementatiefase. Hierin worden alle gegevens verzameld en de beantwoording van de probleemstelling verder uitgewerkt in het uiteindelijke rapport.

Doelgroepen

Allereerst is dit rapport bedoeld voor de opdrachtgever, het hoofd van de afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering. Omdat deze afdeling onderdeel is van de directie Middelen en Control behoort deze stafdirectie ook tot de doelgroep.

Het rapport is tenslotte ook geschreven als afstudeer scriptie voor de Haagse Hogeschool.

1 Onderzoeksverantwoording

In de onderzoeksverantwoording worden de onderzoeksopzet en de gebruikte onderzoeksmethoden beschreven. Er wordt verantwoording gegeven voor de keuzes die gemaakt zijn tijdens het onderzoek

Het onderzoek is te verdelen in twee vormen, theoretisch onderzoek en empirisch onderzoek.

Voor het theoretisch onderzoek is onderzoek gedaan naar reeds bestaande informatie zoals boeken, websites, vakbladen etc. Bij empirisch onderzoek wordt de nodige informatie gezocht in de organisatie zelf door interviews, waarnemen en vragen lijsten.

In het onderstaande schema is aangegeven welke onderzoeksmethoden zijn gebruikt om antwoord te kunnen geven op de deelvragen ten einde de probleemstelling te kunnen beantwoorden.

Deelvraag	Gebruikte onderzoeksmethode
Wat verstaat het management team van Facilitaire Bedrijfsvoering onder professionele dienstverlening?	<u>Theoretisch onderzoek:</u> Literatuur onderzoek naar de termen ‘professionele dienstverlening’ en ‘facility management’. <u>Empirisch onderzoek:</u> Interviews met managers en medewerkers van de afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering.
Welke verandermethode was gekozen om deze doelstelling te bereiken?	<u>Empirisch onderzoek:</u> Interviews met opdrachtgever en managers over het doel en de aard van de gekozen verandermethode.
Wat is de huidige situatie bij de afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering met betrekking tot de doelstelling om te komen tot professionele dienstverlening?	<u>Theoretisch onderzoek:</u> Gebruik gemaakt van IND intranet en organigrammen om organisatiestructuur te bepalen. <u>Empirisch onderzoek:</u> Interviews met managers en medewerkers. Gebruik gemaakt van de vragenlijsten van het Facility Excellence Model. Analyse van de afdeling op basis van het 7S-model.
Wat is de gewenste situatie bij de Facilitaire Bedrijfsvoering?	<u>Empirisch onderzoek:</u> Interviews met regionale hoofden en opdrachtgever. Gesprekken met medewerkers. Gebruik gemaakt van de vragenlijst van het Facility Excellence Model.
Wat zijn de financiële gevolgen van het bijstellen van het tijdspad?	<u>Empirisch onderzoek:</u> Gesprek met opdrachtgever over de impact van de langere looptijd van de veranderingen. Financiële analyse n.a.v. aanbevelingen.

1.1 Literatuur onderzoek

Er is onder andere gebruik gemaakt van boeken en vakbladen om informatie over managementmodellen en professionele dienstverlening te verzamelen. Dit is vaak de goedkoopste en ook een nuttige manier om aan concrete gegevens te komen². Het begrip ‘professionele dienstverlening’ is op die manier in kaart gebracht.

Om meer inzicht te krijgen in de eerder ingezette acties, de structuren binnen de organisatie en de cultuur van de afdeling is gebruik gemaakt van interne stukken van de Immigratie en Naturalisatie Dienst en de afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering.

Omdat de doelstelling van de afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering, het komen tot professionele dienstverlening, wellicht met andere middelen tot stand moet komen dan die tot op heden zijn ingezet is ook onderzoek gedaan naar een meer passende verandermethode.

1.2 Empirisch onderzoek

In het empirisch onderzoek is informatie in de organisatie zelf verzameld om antwoord te kunnen geven op de deelvragen die naar aanleiding van de probleemstelling zijn geformuleerd. Hiervoor is een aantal (informele) interviews afgenomen. In eerste instantie zijn gesprekken gevoerd met de regionale hoofden Facilitaire Bedrijfsvoering. Als eindverantwoordelijke voor hun regio zouden zij het best op de hoogte moeten zijn van de stand van zaken. De drie hoofden hebben een duidelijk verschillend beeld van de aanpak om tot professionele dienstverlening te komen. Regio West richt zich vooral op het inrichten van het frontoffice – backoffice proces en de vertaling van de klantvraag naar passende diensten. De gekozen inrichting is gericht op een toekomst waarin de SSO's de uitvoering van de dienstverlening zullen verzorgen. Het hoofd van regio Noord ziet de klantcontacten (accountmanagement) vooral als een centrale functie en verwacht dan ook input vanuit de centrale afdelingen. Verbeteracties zijn vooral gericht op de lokale processen waarbij geen aansluiting bij de andere regio's wordt gezocht. Regio Zuid richt zich ook op het verbeteren van de processen voor het leveren van diensten en middelen. De vraag (vaak een eis) van de klant krijgt daarbij vaak voorrang. Van de gesprekken met de regionale hoofden zijn de samenvattingen opgenomen in bijlage 1.

Er is ook gesproken met een aantal (senior)medewerkers uit de regio's. Die gesprekken waren vaak naar aanleiding van een gerichte adviesvraag of inhoudelijke ondersteuning³. De ontwikkeling van de afdeling kwam daarbij regelmatig ter sprake waardoor die gesprekken wel veel input voor het onderzoek hebben geleverd. Van deze zijn geen echter verslagen gemaakt.

De onderwerpen die in de interviews en gesprekken aan de orde kwamen hadden vooral te maken met de punten die in het 7S-model⁴ naar voren komen, zoals de structuur van de afdeling, de cultuur en de verschillende strategieën.

1.2.1 7S-model

De informatie over structuur, cultuur en strategie van de afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering die uit de interviews is verkregen, is verwerkt aan de hand van het 7S-model. Het model vormt een geschikte checklist om de belangrijkste elementen van een

² Genet: *Methoden van onderzoek en de markt*, blz. 54.

³ Advisering en inhoudelijke ondersteuning valt onder de normale werkzaamheden van de onderzoeker.

⁴ Assen, M. e.a.: *Het groot management modellen boek*. Den Haag: Academic Service, 2008. ISBN 978-90-5261645-2

organisatie te definiëren en analyseren.

1.2.2 Facility Excellence Model

De keuze om gebruik te maken van het Facility Excellence Model (FEM)⁵ is gemaakt naar aanleiding van een beleidsplan voor de afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering uit 2010⁶. Hoewel dat beleidsplan was gericht op de toekomstige inrichting van een facilitaire regieorganisatie binnen de Immigratie en Naturalisatie Dienst, is het FEM ook goed toepasbaar om de huidige en gewenste situatie van de afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering te bepalen.

Het Facility Excellence Model werkt met een vragenlijst, waarbij de vragen zijn verdeeld over zeven onderwerpen: rol en positie, management en organisatie, financiën, personeel, processen, klanten en leveranciers. Bij elke vraag worden 4 mogelijkheden gegeven waarbij de invuller gevraagd wordt het best passende antwoord voor zowel de huidige als de gewenste situatie aan te kruisen. Om te beginnen is een online versie van de vragenlijst ingevuld⁷. Het resultaat daarvan is opgenomen in bijlage 2. Omdat dit een eenzijdig en waarschijnlijk gekleurd beeld geeft van de afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering, zijn de vragen ook uitgezet in de organisatie. Aan het management, de regionale hoofden en de senior medewerkers is gevraagd de vragenlijst in te vullen. Ongeveer de helft van hen heeft dit ook gedaan, uit alle functielagen van de afdeling. Daardoor is het eindresultaat een redelijke afspiegeling van de hele afdeling.

⁵ Berenschot: *Handleiding Facility Excellence Model*.

⁶ E. Adriaansen-van Wijk: *Acteren, regisseren of een bijrol? Facilitair beleidsplan voor de IND*. Rijswijk, september 2010.

⁷ <http://www.facilityexcellencemodel.nl>

2 Theoretische onderbouwing

In dit hoofdstuk worden de definities uit de probleemstelling en de daarmee samenhangende onderwerpen beschreven. Hierbij komen de beschrijvingen van facilitymanagement en professionele dienstverlening aan bod. Het 7S-Model wordt beschreven evenals het Facility Excellence Model. Tot slot wordt de theorie van een bruikbaar verandermodel toegelicht

2.1 Definities van facility management

Het is niet eenvoudig één algemene definitie van facility management te geven. Door de jaren heen hebben verschillende auteurs hun definities gegeven.

Becker (1985) schreef: *“Facility management is the responsibility for coordinating efforts to ensure that buildings, technology, furniture and organizational trends are responded to, over time”*. Becker stelt dat de facilitaire strategie een afgeleide moet zijn van de organisatiestrategie. Daarbij vormt de noodzaak om een snel veranderende omgeving te managen het bestaansrecht voor facility management.

In 1987 omschrijven Regterschot en Bleker in een artikel het begrip facility management nog vrij eenvoudig: Facility management stelt zich tot doel de lasten van de fysieke voorzieningen te minimaliseren bij handhaving van een vastgesteld prestatieniveau onder wisselende omstandigheden.

Een jaar later definieert Regterschot facility management al veel breder (Regterschot, 1988): *“Facility management is het integraal managen (plannen en bewaken) en realiseren van de huisvesting, de services en de middelen die moeten bijdragen aan een effectieve, efficiënte, flexibele en creatieve verwezenlijking van de doelen van een organisatie in een veranderende omgeving”*.

2.2 Professionele dienstverlening

De vorige paragraaf laat zien dat facility management een begrip is dat door iedereen (nog) op een eigen manier wordt ingevuld. De benadering van facility management varieert van een operationele taak tot een strategische discipline, verantwoordelijk voor een breed scala aan ondersteunende diensten.

Er kan gesproken worden van professionele dienstverlening als facility management wordt gezien als een managementdiscipline met als doel het primaire proces zodanig te ondersteunen dat dit proces beter kan presteren dan zonder de facilitaire organisatie.

Hoewel er niet één beste manier is om de facilitaire dienstverlening te organiseren, moet er bij de inrichting van het proces wel steeds rekening gehouden worden met de omgeving, cultuur en doelstellingen van de organisatie.

Facilitaire organisaties zijn vaak sterk ad hoc georganiseerd. Ook bij de IND is dat het geval. Men onderneemt actie op het moment dat een probleem wordt gesignaleerd of gemeld. Er kan in die zin niet gesproken worden van een professionele strategische dienstverlening.

Keith Alexander schrijft in zijn boek *Facility Management, Theory and practice*⁸ dat professionele facilitaire dienstverlening alleen bereikt kan worden wanneer de facilitaire dienst goed georganiseerd is en het management ervan op strategisch niveau plaats vindt. De verantwoordelijkheid voor het formuleren van het beleid en het leveren van diensten zouden gescheiden moeten zijn.

⁸ Keith: *Facility Management, Theory and Practice*. Blz. 22.

Zeker op tactisch en operationeel niveau is die scheiding van aansturing en uitvoering bij de IND nu niet het geval. De regionale hoofden zijn nu zowel bij de beleidsvorming als bij de uitvoering betrokken.

Van professionele facilitaire dienstverlening is dus sprake wanneer facility management wordt gezien als een managementdiscipline, gericht op het beter laten functioneren van het primaire proces. Bij de Immigratie en Naturalisatie Dienst is de afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering volop in ontwikkeling maar wordt facility management nog niet gezien als managementdiscipline. Er is in die zin dus ook nog geen sprake van professionele dienstverlening door de afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering.

2.3 Facility Excellence Model

Het Facility Excellence Model⁹ wordt gebruikt om het ontwikkelingsstadium van de facilitaire organisatie vast te stellen. De organisatie voert feitelijk een zelfevaluatie uit door gebruik te maken van een vragenlijst. Bij iedere vraag worden vier mogelijke antwoorden gegeven. Zowel voor de huidige situatie als voor de gewenste situatie wordt het best passende antwoord aangekruist, waardoor duidelijk wordt waar de facilitaire organisatie staat, waar zij naartoe wil en wat daarbij de belangrijkste ontwikkelpunten zijn.

Het model is ontwikkeld door adviesbureau Berenschot in samenwerking met de Academie Dienenoord van de Hogeschool Arnhem en Nijmegen (HAN).

De basis van het model wordt gevormd door het INK model¹⁰. In het FEM staan echter de specifieke aandachtsgebieden van de facilitaire organisatie centraal. Die zijn:

- Positie en rol
Dit geeft de verhouding aan tussen de facilitaire organisatie en de moederorganisatie en de uitvoering van de strategie.
- Management en organisatie.
De vormgeving van de organisatie en de wijze van leidinggeven.
- Financiën.
De financiële beheersing en de methode van budgetteren.
- Personeel
Het personeelsbeleid, de competenties en de opleidingen.
- Processen.
De manier waarop processen worden aangestuurd en verbeterd.
- Klanten.
Interne en externe afnemers, klanttevredenheid, klantcontact en klantrelaties.
- Leveranciers.
De contractvormen die de organisatie hanteert en de manier waarop de samenwerking wordt verbeterd.

In het model worden vier soorten organisaties onderscheiden, namelijk:

- I. De vaardige facilitaire organisatie.
Voornamelijk op de uitvoering gericht, zonder eigen financiële verantwoordelijkheid. Er zijn uitsluitend interne klanten en de organisatie is gericht op het leveren van diensten, er is geen sprake van ontwikkeling. Klantcontact en benadering zijn ad hoc en reactief. Er is nauwelijks aandacht voor leveranciersprestaties.

⁹ Berenschot: *Handleiding Facility Excellence Model*, blz. 4-8.

¹⁰ INK: Instituut Nederlandse Kwaliteit. Zij hebben een zelfevaluatiemodel ontwikkeld voor het bepalen van de kwaliteit van de organisatie.

II. De introspectieve facilitaire organisatie.

Beheerder van de facilitaire aspecten, diensten zijn deels uitbesteed. Een vastgesteld budget is gebaseerd op voorgaande jaren. Informatiesystemen worden voor deelactiviteiten gebruikt. Inzet van medewerkers op basis van deskundigheid en ervaring. De klantcontacten lopen via de Producten en Diensten Catalogus (PDC) en fysieke balies. Contractafspraken zijn de basis voor beheersing van leveranciersprestaties.

III. De extroverte facilitaire organisatie.

Wordt gezien als de regisseur van het facilitaire proces. Er is sprake van gedeeltelijk gedwongen winkelnering. Het budget is afhankelijk van verwachte afzet, op basis van dienstverleningsovereenkomsten. Competenties voor werknemers zijn vastgesteld en processen zijn vastgelegd. Voor de belangrijkste producten zijn mantelcontracten. Leveranciersprestaties worden beheerst met behulp van prestatie indicatoren.

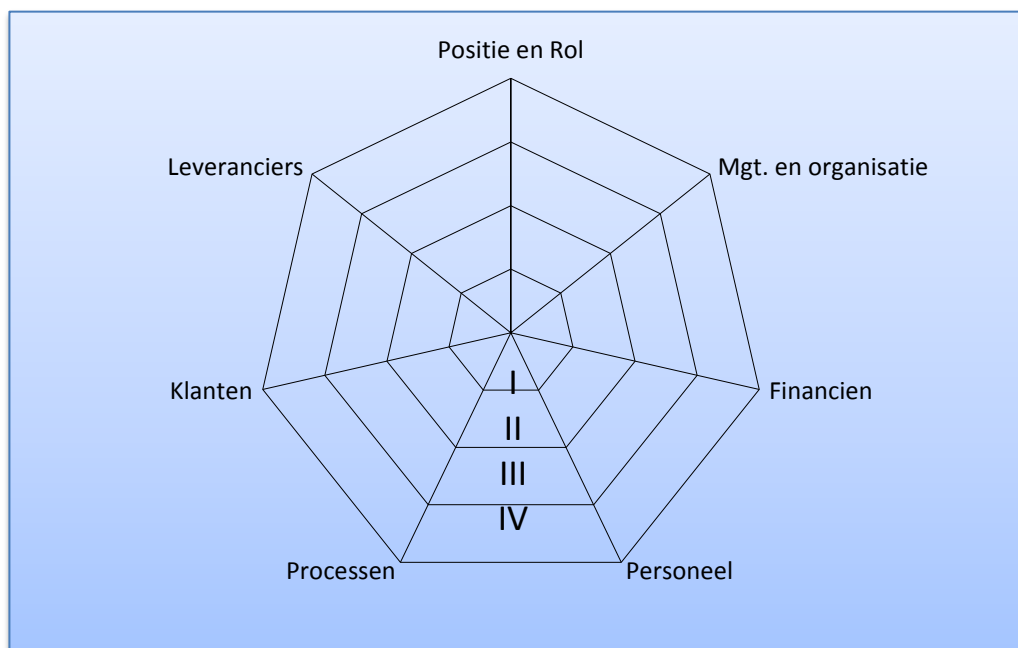
IV. De ondernemende facilitaire organisatie.

Organisatie wordt gezien als partner, er is gelijkheid met de klant. Het beleid van de afdeling ligt vast in een eigen meerjaren businessplan. Processen worden integraal bestuurd en bijgestuurd, er is sprake van een kwaliteitssysteem. Leveranciersprestaties worden bewust beheerst.

Uit het onderzoek dat bij de afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering is gedaan met behulp van het Facility Excellence Model is naar voren gekomen dat de afdeling op dit moment als een introspectieve organisatie (type II) is te typeren.

De uitkomsten van de vragenlijsten die door ongeveer de helft van de managers en medewerkers van de afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering zijn ingevuld, worden weergegeven in een radar-grafiek. Hierin wordt de huidige én gewenste situatie weergegeven.

In figuur 1 hieronder is een (leeg) voorbeeld van de grafiek weergegeven.

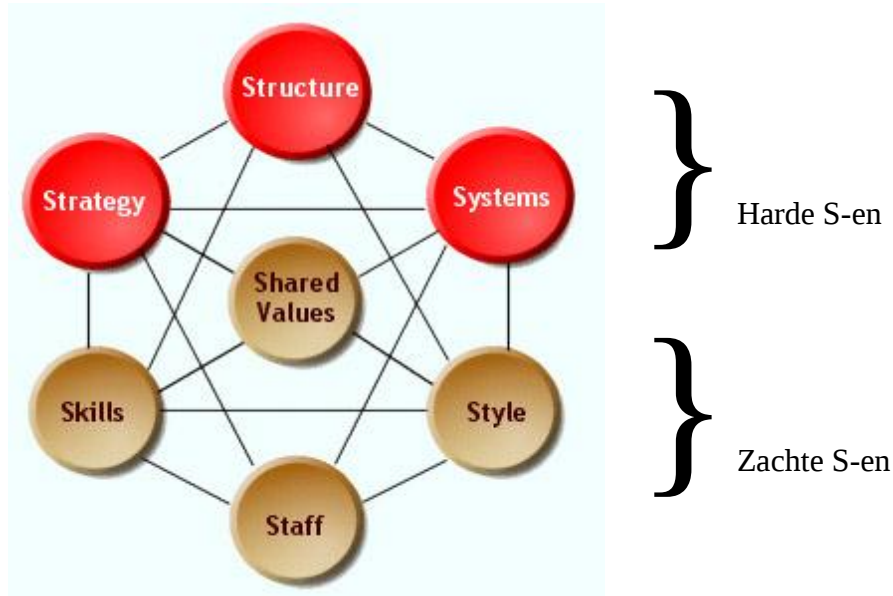


Figuur 1: Radar grafiek Facility Excellence Model

2.4 7S-model van McKinsey

De analyse van de afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering is gedaan aan de hand van het 7S-model van McKinsey¹¹. In figuur 2 is het model weergegeven.

Het model onderscheidt zeven dimensies/aspecten om naar een organisatie te kijken en zo de effectiviteit van de organisatie te analyseren (zie figuur 2). Deze elementen zijn in te delen in de zogenaamde ‘harde’ en ‘zachte’ aspecten



Figuur 2: 7S-model van McKinsey

De harde aspecten strategie, structuur en systemen kunnen op korte termijn worden veranderd of bijgesteld. De zachte aspecten worden door McKinsey ook wel ‘traagvariabelen’ genoemd. Deze aspecten kunnen alleen op een langere termijn worden veranderd. Ze zijn minder tastbaar en vaak door cultuur bepaald. Het veranderen van deze aspecten levert over het algemeen niet onmiddellijk resultaat op.

De aanname van het model is dat de zeven elementen in balans met elkaar moeten zijn, zij versterken elkaar wederzijds. Bij een verandering in de organisatie heeft het dan ook weinig zin om maar een aantal van de onderdelen in orde te hebben.

2.5 Verandermanagement

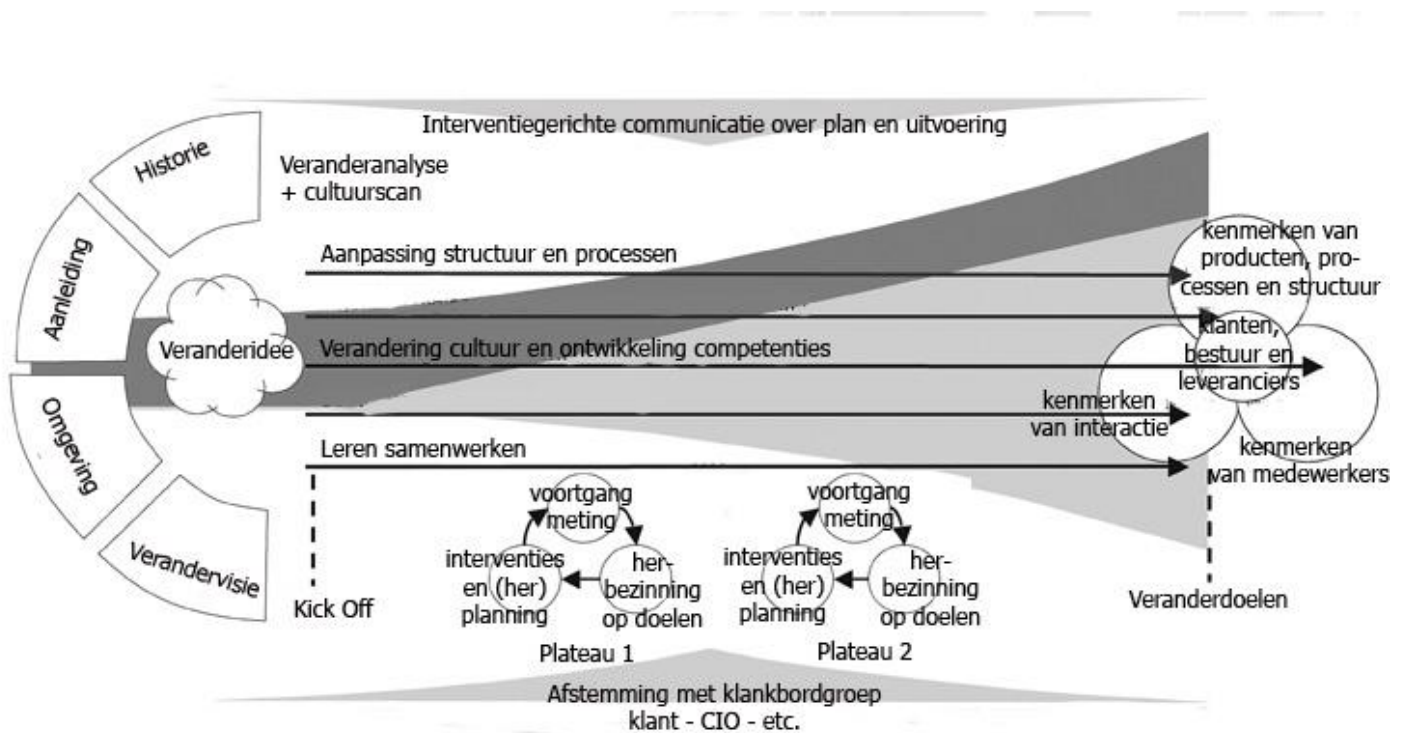
Om een houvast te creëren bij een verandering is het belangrijk niet alleen met de harde aspecten van de verandering rekening te houden, zoals de structuur van de afdeling, de gekozen strategie en de gebruikte systemen. Ook voor de zachte aspecten van de organisatie, zoals cultuur, leiderschapstijl, motivatie en vaardigheden moet aandacht zijn.

Voor de afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering is voorheen bewust gekozen om organisch te veranderen. Dit houdt in dat er veel aandacht is voor de zachte aspecten. De verandersnelheid is tot op heden echter onvoldoende gebleken voor de snelheid waarmee de omgeving verandert.

¹¹ Van Dam en Marcus: *Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management*, blz. 54.

2.5.1 Veranderen in plateaus

Een veranderstrategie moet voldoende houvast geven om de eerste stappen te zetten. De omgeving is vaak zo in beweging dat een in detail uitgewerkt veranderplan achterhaald is zodra de organisatie een eerste stap wil zetten. Om dit te voorkomen is de beste manier om te werken aan de continue ontwikkeling van de afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering, het werken in plateaus met een overzichtelijke doorlooptijd (bijvoorbeeld maximaal 3 maanden). Deze werkwijze wordt toegepast bij het invoeren van regieorganisaties en de voorbereiding op outsourcing van de facilitaire- en ICT dienstverlening. Frank Willems (Twynstra Gudde) beschrijft deze werkwijze in zijn artikel ‘Verandermanagement en regie bij uitbesteding’. Het principe kan ook goed worden gebruikt voor de afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering van de IND. Door het nemen van afgebakende stappen blijven de veranderingen overzichtelijk voor de medewerkers. Deze werkwijze maakt het ook mogelijk snel aan de slag te gaan en direct bij te sturen op effecten en resultaten. Al werkende kan de planning worden bijgesteld of kunnen interventies worden aangepast als de gewenste resultaten niet worden bereikt. In figuur 3 staat de werkwijze schematisch weergegeven.



Figuur 3: Veranderen in plateaus (F. Willems)

In het schema zijn drie belangrijke onderdelen te onderscheiden die deel uitmaken van het veranderen in plateaus. Links staat het ‘verander idee’ dat gevormd en beïnvloed wordt door de organisatievisie op veranderen, de omgevingsfactoren, de aanleiding om te moeten of willen veranderen en natuurlijk de historie van de organisatie.

Rechts in het schema staat ‘veranderdoelen’. Bij het veranderen in plateaus moet het beeld van de toekomstige organisatie goed duidelijk zijn en gedragen worden door de betrokkenen. Van de ‘harde’ organisatie aspecten bestaat meestal wel een duidelijk beeld. Processen, procedures en verantwoordelijkheden kunnen voor de nieuwe situatie vaak wel ingevuld worden.

Het is echter ook belangrijk om een idee te vormen bij de ‘zachte’ organisatieaspecten van de te bereiken situatie. Daarom worden de kenmerken van interactie (cultuur),

medewerkers (motivatie, vaardigheden) en samenwerking (o.a. leiderschapstijl) specifiek genoemd aan de rechter kant van het schema.

In het midden worden de onderdelen van de verandering in plateaus weergegeven. Ieder plateau omvat een onderwerp dat in het verandertraject aan de orde moet komen om de veranderdoelen te realiseren. In het geval van de afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering zou het eerste plateau ‘leren samenwerken’ kunnen zijn. Vooral de samenwerking tussen de regio’s, zowel op uitvoeringsniveau als in de aansturing door de regionale hoofden, moet veranderen om de doelstelling (professionele dienstverlening) te kunnen bereiken.

Gedurende de doorlooptijd van dit plateau wordt de voortgang voortdurend gemeten waardoor de doelen eventueel bijgesteld en de gekozen interventies aangepast kunnen worden. Deze regelkring komt in ieder plateau steeds terug.

Starten met een volgend plateau, in dit geval de verandering in cultuur en het ontwikkelen van competenties, betekent niet dat het voorgaande plateau klaar is. De aanpassingen die in de voorgaande plateaus zijn doorgevoerd dragen bij aan de veranderingen in de volgende stap.

De volgorde en invulling van de plateaus is voor de afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering natuurlijk afhankelijk van de uiteindelijke keuzes die gemaakt worden in het verandertraject. Uit de analyse van de gedeelde normen en waarden (zie § 3.4.1, blz. 25) zal blijken dat tussen de regio’s cultuurverschillen voorkomen en zij een eigen invulling aan de doelstelling en opdrachten geven. In de plateaus ‘leren samenwerken’ en ‘veranderen cultuur’ kunnen deze verschillen concreet worden aangepakt, terwijl andere aspecten van de gewenste verandering in een ander plateau aan de orde komen.

Er zijn twee belangrijke verschillen met de huidige manier van veranderen, het organisch veranderen. Ten eerste de gezamenlijke focus op een veranderaspect binnen één plateau, alle regio’s werken gelijktijdig aan het zelfde element binnen het verandertraject. Ten tweede is er een centrale sturing op de verandering. Er wordt afgestemd en bijgestuurd met het doel de veranderingen binnen het plateau in alle regio’s gelijk te laten lopen.

2.5.2 Het kleurendenken bij de verandering

Door Caluwé en Vermaak¹² is een veranderaanpak ontwikkeld op basis van het denken in kleuren bij verandering. Deze veranderaanpak is toegepast bij (ICT-)sourcing en het inrichten van regieorganisaties. Het kleurendenken zorgt voor een gemeenschappelijke taal bij de verandering en kan daarmee ingezet worden als krachtig middel in de communicatie. Als medewerkers inzicht hebben in hun eigen voorkeur(en) en de consequenties daarvan, geeft dat ook informatie over de rol die de medewerkers hebben in de verandering.

2.5.3 De kleuren van Facilitaire Bedrijfsvoering

Binnen de afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering kan niet gesproken worden van één overheersende kleur als het gaat om veranderingen. Het management team van Facilitaire Bedrijfsvoering legt de nadruk op veranderen als leerproces, het zogenaamde groendruk denken. Daarin komen medewerkers en leidinggevenden samen tot een resultaat. Door het stimuleren van opleidingen en coaching wil men medewerkers in een leersituatie brengen die hen helpt de veranderingen vorm te geven. Het beoogde resultaat is daarbij wel geschetst maar is niet op voorhand gegarandeerd. Dit blijkt ook uit de redelijk algemene doelstelling om te komen tot een professionele dienstverlening.

¹² Caluwé en Vermaak: *Leren veranderen*. Zie bijlage 3.

Door de regionale hoofden wordt een machtsspel gespeeld waarin regionale belangen voorrang krijgen. In het kleurendenken van Caluwé en Vermaak wordt dit met ‘geeldruk denken’ aangeduid. Er worden (steeds wisselende) coalities gevormd die tot een haalbare win-win oplossing leiden. Of dat voor de afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering als geheel de beste oplossing is wordt daarbij wel eens vergeten. Een voorbeeld daarvan is de onderlinge afspraak om het aanvraag- en verwerkingsproces van visitekaartjes in één regio onder te brengen terwijl het grootste deel van de gebruikers van die dienst in een andere regio gehuisvest zijn.

Voor de meeste medewerkers in de uitvoering van de facilitaire dienst kan gezegd worden dat zij ‘blauwdruk denkers’ zijn. Zij hebben de voorkeur aan een duidelijk omschreven doel en een planmatige manier om dat doel te bereiken.

Er is echter niet één juiste kleur voor het gehele verandertraject aan te wijzen. Voor ieder plateau en voor iedere stap is het mogelijk een andere benadering te kiezen. Belangrijk is daarbij dat de gekozen benadering past bij de fase waarin de verandering (en de afdeling) zich bevindt en dat alle betrokkenen dezelfde benadering volgen. In bijlage 6 zijn de typeringen van alle kleuren schematisch weergegeven.

2.5.4 Veranderen bij Facilitaire Bedrijfsvoering

In de inleiding van dit rapport is al aangegeven dat de huidige organische manier van veranderen de afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering onvoldoende resultaten heeft gebracht. Het opdelen van de veranderingen in overzichtelijke, logische plateaus en het toepassen van verschillende manieren van het kleurendenken kunnen voor meer grip op het hele verandertraject zorgen. Daarbij is het wel van belang dat de inrichting van het hele veranderproces, maar ook de aansturing, en controle (de regelkring per plateau) centraal wordt georganiseerd, zodat de invulling en aanpak van de veranderingen in alle regio’s op een eenduidige manier en gelijktijdig gebeurt. Centrale sturing biedt (meer) zekerheid op een uniform, breed gedragen resultaat van de veranderdoelen.

3 De organisatie

Om een beeld van de organisatie te krijgen wordt in dit hoofdstuk een beschrijving van de Immigratie en Naturalisatie Dienst gegeven.

Na de missie en visie van de IND volgt een overzicht van het primair proces. Daarna wordt de ontwikkeling van facility management bij de IND, de plaats binnen de organisatie beschreven en de doelstelling van de afdeling FB beschreven. In §3.4 wordt de afdeling geanalyseerd op basis van het 7S-model.

3.1 Missie van de Immigratie en Naturalisatie Dienst

“De IND is dé toelatingsorganisatie van Nederland”. Zo luidt de missie van de Immigratie en Naturalisatie Dienst, de grootste uitvoeringsorganisatie van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

De IND is verantwoordelijk voor de uitvoering van het vreemdelingenbeleid in Nederland. Dat houdt in dat de IND alle aanvragen beoordeelt van vreemdelingen die in Nederland willen verblijven of Nederlander willen worden.

Het kan gaan om vluchtelingen die niet veilig zijn in eigen land, maar bijvoorbeeld ook om mensen die, al dan niet tijdelijk, in Nederland willen werken en wonen. Of om mensen die al zo lang in Nederland wonen dat zij zich Nederlander voelen en daarom willen naturaliseren.

De visie die de IND daarbij voor ogen staat is: “De aanvrager staat centraal”.

3.2 De processen binnen de IND

De IND behandelt drie soorten aanvragen: regulier, asiel en naturalisatie.

- Regulier: Het behandelen van aanvragen voor verblijfsvergunningen voor wonen en werken in Nederland.
- Asiel: Het behandelen van aanvragen van vreemdelingen die de Nederlandse overheid om bescherming vragen tegen bijvoorbeeld vervolging in hun land van herkomst.
- Naturalisatie: Het behandelen van aanvragen voor het verkrijgen van de Nederlandse nationaliteit.

De ondersteunende processen Procesvertegenwoordiging (PV) en Specialistische Diensten en Internationale Samenwerking (SDIS) verzorgen voor alle IND-medewerkers de expertise die ze bij de uitvoering van hun taken nodig hebben.

Het primair proces wordt aangestuurd vanuit zes procesdirecties: Regulier Sociaal, Regulier Economisch, Naturalisatie, Asiel, Procesvertegenwoordiging en Specialistische Diensten en Internationale Samenwerking.

Daarnaast kent de IND een aantal stafdirecties: Afdeling Uitvoeringsbeleid (AUB), Directie Informatie Voorziening (DIV), Middelen en Control (M&C) en Human Resource (HR).

De hoofddirectie wordt bovendien ondersteund door het Bureau Ondersteuning Hoofddirectie (BOH) en de afdeling Corporate Communicatie (CC).

In totaal heeft de IND ongeveer 4500 medewerkers waarvan er zo’n 3000 in vaste dienst zijn. De IND is verdeeld over 3 geografische regio’s: Noord, Zuid en West. Er zijn in

totaal 9 loketlocaties, 10 kantoren en 4 aanmeldcentra. Er is nog een aantal kleinere locaties waar ruimte (o.a. voor loketten) gehuurd wordt, de zogenaamde satelliet locaties.

In bijlage 4 is het organigram van de Immigratie en Naturalisatie Dienst opgenomen.

3.3 De ontwikkeling van facility management

De huidige inrichting van de facilitaire dienst binnen de IND is het resultaat van historische ontwikkelingen. Na de ‘oprichting’ van de IND, die is voortgekomen uit de voormalige vreemdelingendienst, groeide de dienst explosief. Daarbij is gekozen voor een regionale en dus decentrale organisatie, waarbij ieder regiokantoor zijn eigen facilitaire dienst had.

In 2004 is besloten om voor het primair proces van de IND over te stappen naar een proces gestuurde organisatie, met centrale directies. De dienstverlening bleef regionaal georganiseerd.

Pas in 2008 is ook de directie Middelen en Control dienst gereorganiseerd, waarbij o.a. de facilitaire uitvoering aan deze directie werd toegevoegd. Dat heeft geresulteerd in de oprichting van de afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering (FB), waarbij de onderdelen huisvesting, integrale veiligheid en inkoopondersteuning gecentraliseerd zijn. Huisvesting en veiligheid zijn daarbij samen met een cluster met facilitaire adviseurs samengevoegd tot de afdeling Facilitair Beleid en Control (FB&C). Daar is tevens het beheer van het Facilitair Management Informatie Systeem (FMIS) onder gebracht. De facilitaire uitvoering is nog steeds regionaal georganiseerd, de hoofden maken deel uit van het Management Team Facilitair Bedrijfsvoering.

In bijlage 5 is het organigram van de hele directie Middelen en Control opgenomen.

3.3.1 Doelstelling van Facilitaire Bedrijfsvoering

De doelstelling van de afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering is te komen tot een professionele dienstverlening door zich te richten op operational excellence.

Professioneel betekent letterlijk: “van beroep”¹³. De dienstverlening van de afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering moet dus geleverd worden door medewerkers met een vakgerichte opleiding. Het proces om zover te komen, het professionaliseren, laat zich omschrijven als: “het voortdurend ontwikkelen van competenties”¹⁴.

De afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering van de IND wil zich dus (blijvend) ontwikkelen en beter worden in wat ze doet.

Het kiezen voor operational excellence wil zeggen dat de organisatie kiest voor een optimale prijs-prestatie verhouding bij het leveren van producten en diensten¹⁵.

De doelstelling voor de afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering is daarom vertaald in vier concrete opdrachten:

- Producten en diensten moeten worden beschreven en uitgewerkt in processen en procedures. Vervolgens moeten zij geïntegreerd worden in het facilitair managementinformatiesysteem.

¹³ Bron: Wolters’ Ster Woordenboek.

¹⁴ Bron: www.encyclo.nl

¹⁵ Maas en Pleunis: *Facility Management*. Blz. 74.

- Het klantcontact moet gestructureerd worden, zodat kennis van het primaire proces geborgd wordt.
- Het facilitair managementinformatiesysteem moet de ruggengraat vormen van het dienstverleningsproces, zowel in de communicatie met de klant als in de ondersteuning van het dagelijks werk van de facilitaire organisatie en levert management- en stuurinformatie
- Er moet inzicht zijn in beschikbare mensen en middelen.

3.4 Facilitaire Bedrijfsvoering

Er zijn verschillende manieren om een organisatie te analyseren. Voor de interne analyse van de afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering is hier gekozen voor het 7S-Model van McKinsey (zie § 2.4, blz. 19). In deze paragraaf worden de 7 aspecten van dit model toegepast op de afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering van de IND.

3.4.1 Shared values

Hieronder verstaat men de gedeelde waarden en normen; de bedrijfsopvatting, de bedrijfscultuur en de verwachtingen van de medewerkers ten aanzien van het bedrijf. De bedrijfscultuur binnen de afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering is nooit onderzocht of in kaart gebracht. Er is zowel bij de directie als in de regio's ook weinig aandacht voor de bedrijfscultuur. Uit de gesprekken met managers en medewerkers in de drie regio's (Noord, Zuid en West) komen regionale verschillen naar voren. Er zijn verschillende verwachtingen ten aanzien van de eigen rol ten opzichte van het primair proces. In relatie tot de doelstelling voor de afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering is er geen gedeeld beeld over wat 'professionele dienstverlening' inhoudt. Daardoor geeft iedereen zijn eigen invulling aan de centrale doelstelling, worden eigen accenten gelegd en lopen de resultaten daardoor uit elkaar. In regio West richt men zich bijvoorbeeld op het aannemen en vertalen van de klantvraag bij het inrichten van de facilitaire processen terwijl de beide andere regio's de facilitaire voortbrengingsprocessen voorop stelt. Het zijn juist die twee functies van cultuur, standaardiseren en probleemoplossingen, die de basis vormen voor een gedragen verandertraject¹⁶.

Van de zeven primaire kenmerken van de organisatiecultuur¹⁷, komen resultaatgerichtheid en stabiliteit in de drie regio's het duidelijkst naar voren. Men is daarbij echter erg op de eigen regio en locaties gericht.

3.4.2 Strategy

Dit is de strategie, de aanpak om voorgenomen doelstellingen te verwezenlijken. Vanuit de directie Middelen en Control zijn de onderwerpen benoemd die samen tot de realisatie van de doelstelling voor de afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering moeten leiden. De uitwerking van die onderwerpen ligt bij de regionale hoofden en hun facilitaire medewerkers.

Om de processen binnen de Facilitaire Bedrijfsvoering te kunnen beheersen, moet het Frontoffice-Backoffice concept verder worden doorgevoerd. De structuur van de klantcontacten op strategisch, tactisch en operationeel niveau moet daarbij geformaliseerd worden. De producten- en dienstencatalogus moet verder worden uitgewerkt in processen

¹⁶ Sanders en Neuijen: *Bedrijfscultuur: diagnose en beïnvloeding*. Blz. 26.

¹⁷ Robbins en Judge, *Gedrag in organisaties*, blz. 304.

en procedures. Het personeel zal zich moeten bekwamen in nieuwe en andere competenties.

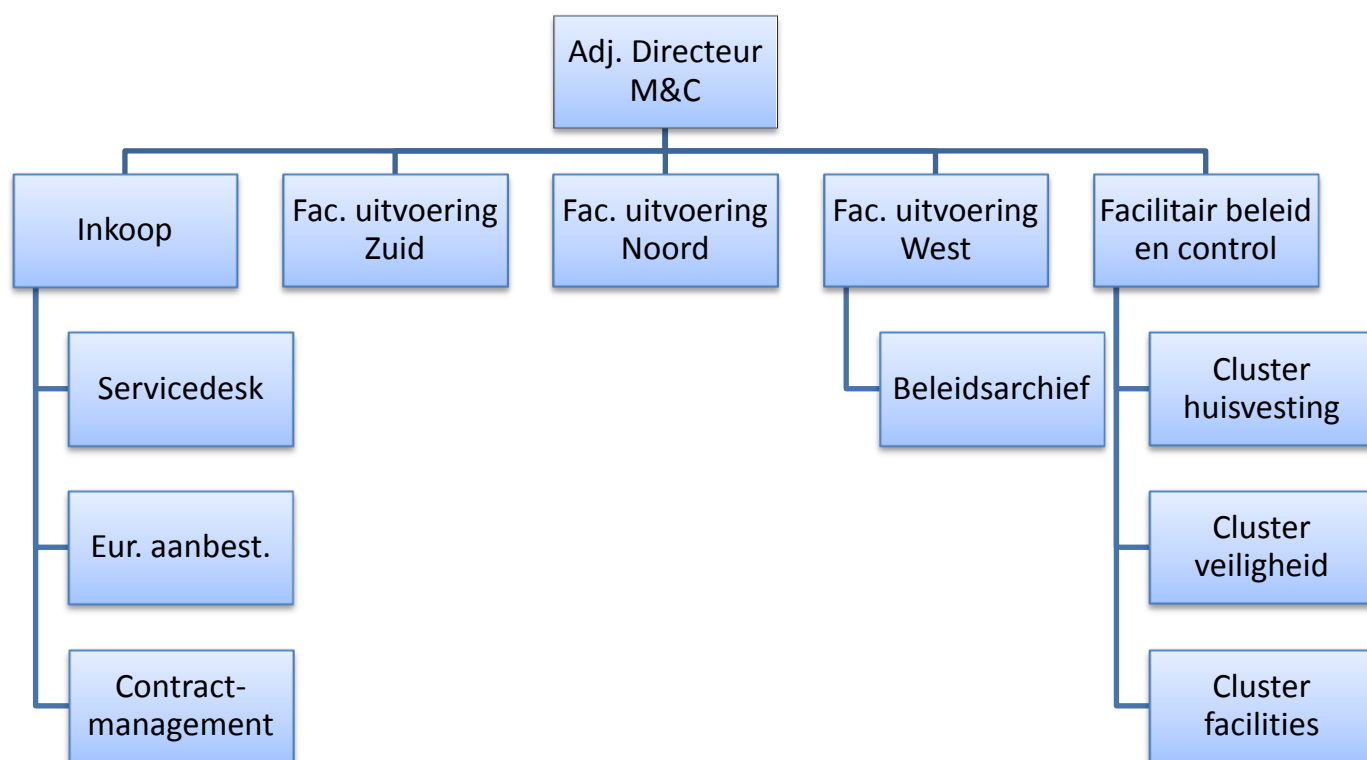
3.4.3 Structure

Hiermee wordt de structuur van Facilitaire Bedrijfsvoering bedoeld, de manier waarop de afdeling is ingedeeld.

In figuur 4 is het organigram van FB weergegeven. In iedere regio is het Hoofd Facilitaire Uitvoering verantwoordelijk voor de levering van diensten op de locaties in die regio. De centrale beleidsondersteuning valt onder de verantwoordelijkheid van het Hoofd Facilitair Beleid en Control.

Iedere maand is er MT-overleg tussen de regionale hoofden, hoofd FB&C en de adjunct directeur M&C. De laatste is verantwoordelijk voor de totale Facilitaire Bedrijfsvoering. Ook het hoofd van de afdeling Inkoop sluit bij dit overleg aan.

De afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering van de IND maakt deel uit van de directie Middelen en Control. De afdeling bestaat uit 128 medewerkers, van wie er 97 werkzaam zijn in de uitvoering. De afdeling Facilitair Beleid en Control heeft 19 medewerkers en de afdeling Inkoop heeft er 12.



Figuur 4: Organigram Facilitaire Bedrijfsvoering

Vanuit het hoofdkantoor in Rijswijk zorgt de beleidsafdeling Facilitair Beleid en Control (FB&C) voor inhoudelijke ondersteuning op het gebied van huisvesting, veiligheid en facilitaire bedrijfsvoering. Vragen die vanuit het primaire proces of vanuit de eigen uitvoerende dienst worden gesteld worden uitgewerkt in beleidsnotities, werkvoorschriften en procedures. Het komt ook voor dat direct naar aanleiding van politieke besluiten door FB&C nieuw of aanvullend beleid wordt uitgewerkt.

Een voorbeeld daarvan is het besluit dat de minister actief wil optreden bij agressie tegen overheidspersoneel. In het geval van de Immigratie en Naturalisatie Dienst betreft dat de medewerkers aan de loketten. Dat heeft geresulteerd in een richtlijn voor de medewerkers (door cluster veiligheid), een registratiesysteem voor het vastleggen van incidenten (door cluster facilitair) en aanpassingen aan de inrichting van de loketten (door cluster huisvesting).

Ook bij de uitvoering en implementatie van (nieuwe) beleidsregels wordt door FB&C ondersteuning gegeven aan de Facilitaire Bedrijfsvoering.

3.4.4 Systems

Dit zijn de menselijke en technische informatie- en communicatiesystemen. Ook de informele vormen van communicatie maken hier deel van uit.

Voor het vastleggen van bewoners- en gebouwgegevens beschikt de afdeling over een Facilitair Management Informatie Systeem (FMIS). Ook voor het vastleggen van alle KWIS-meldingen¹⁸ en het genereren van management- en stuurinformatie wordt dit systeem gebruikt.

Voor de afstemming tussen de regio's is een aantal zogenaamde 'horizontale overleggen' in het leven geroepen. Deze zijn georganiseerd rond een aantal onderwerpen, zoals veiligheid, huisvesting, inkoop en facilitaire processen.

3.4.5 Style

Stijl gaat over de manier van leidinggeven en leiderschapsgedrag.

Hoewel in en tussen de regio's verschillen bestaan in de stijl van leidinggeven, kan de aansturing van de afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering overwegend als participerende leiderschapsstijl¹⁹ worden omschreven. Vanuit de horizontale overleggen worden de regionale hoofden direct en via het MT-Facilitaire Bedrijfsvoering geïnformeerd. Het MT neemt daarop besluiten die voor alle regio's gelden.

3.4.6 Staff

Het juiste personeel op de juiste plaats, nu en later. Het gaat hier dus over kennis, selectie en opleiding. Maar ook over motivatie en gedrag.

Er is in opdracht van directie Middelen en Control een opleidingsplan geschreven. In dat plan worden alle functies binnen de hele directie M&C benoemd maar inhoudelijk blijft het steken in algemeenheden. Er worden geen concrete eisen gesteld of aanbevelingen gedaan.

Er is een structuur van periodieke functioneringsgesprekken, voortgangsgesprekken en beoordelingsgesprekken. Er kunnen ook POP-gesprekken worden gehouden (Persoonlijk Ontwikkel Plan). De invulling van de opleidingen gebeurt echter ongestructureerd en ad-hoc. Bij de beoogde ontwikkeling van het Frontoffice-Backoffice model is geen concreet beeld van de gewenste kennis, vaardigheden en competenties.

Uit het medewerkers tevredenheidsonderzoek dat in 2011 gedaan is, blijkt dan ook dat de medewerkers van Facilitaire Bedrijfsvoering gemiddeld iets minder tevreden zijn over de eigen baan en de organisatie dan de rest van de IND-medewerkers.

¹⁸ KWIS: Klachten, Wensen, Informatie en Storingen

¹⁹ Van Dam en Marcus: *Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management*, blz. 269.

3.4.7 Skills

In de Nederlandse vertaling van het model wordt dit aangeduid met ‘sleutelvaardigheden’, de vaardigheden waar de afdeling goed in is. Hoewel er een gevoel van waardering door de afnemers is, kan dit niet onderbouwd worden. Er is geen onderzoek gedaan naar de interne klanttevredenheid en het ontbreekt aan een ingericht klachtenproces.

4 Analyse afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering

De huidige situatie binnen de afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering is geanalyseerd met het Facility Excellence Model, de rapportage daarvan is te vinden in bijlage 2.

Facility Excellence Model

Bij wijze van proef voor het onderzoek is de vragenlijst van het Facility Excellence Model in eerste instantie op de website van Berenschot ingevuld. Dit gaf als resultaat dat de afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering van de Immigratie en Naturalisatie Dienst te typeren is als type II: een introspectieve organisatie.

Daarna is de zelfde vragenlijst uitgezet onder alle managers en medewerkers van de afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering. Ongeveer de helft van hen heeft de vragenlijst ingevuld. Alle antwoorden zijn verwerkt in een overzicht waarin per vraag een gemiddelde score is berekend (zie bijlage 3). Deze gemiddelde scores zijn dus een weergave van het resultaat van de afdeling als geheel. Uitgesproken meningen over specifieke onderwerpen worden daardoor afgevlakt.

De verwerking van hun antwoorden resulteerde ook in een type II aanduiding voor de afdeling.

Het grootste verschil tussen de resultaten van de afdeling en de vragenlijst die op de website van Berenschot is ingevuld is dat de managers en medewerkers van mening zijn dat er meer structuur is in de klantcontacten.

Hieronder wordt voor elk van de elementen in het FEM aangegeven wat de mening van de afdeling is ten aanzien van de huidige situatie.

4.1 Positie en rol

De uitkomst van het onderdeel positie en rol geeft aan dat de afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering een eigen resultaatverantwoordelijkheid heeft. Er wordt een budget opgesteld en er wordt kostendekkend gewerkt. De afdelingen van het primaire proces kunnen alleen bij Facilitaire Bedrijfsvoering hun diensten en producten afnemen, er is dus sprake van gedwongen winkelnering. De afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering heeft alleen interne klanten, de medewerkers van de Immigratie en Naturalisatie Dienst. Het hoofdkantoor bepaalt het beleid dat in de regio's op steeds een andere en eigen wijze wordt geïnterpreteerd en uitgevoerd. Ten opzichte van de IND heeft de afdeling FB een uitvoeringsverantwoordelijkheid die zich richt op het leveren van facilitaire diensten en middelen. De hoofden van de regionale afdelingen zijn te kenmerken als gesprekspartner van de directie Middelen en Control op een operationeel niveau.

4.2 Management en organisatie

Bij management en organisatie komt naar voren dat de afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering intern is georiënteerd en voornamelijk decentraal georganiseerd. De beleidslijnen worden door het hoofdkantoor uitgezet en door de regio's voornamelijk intern uitgevoerd. De organisatieontwikkeling is te typeren als onbewust ongestructureerd, dit wil zeggen dat de organisatie zich vooral richt op het leveren van diensten en middelen zonder een duidelijk verbeterplan. Er wordt beperkt gebruik gemaakt van het informatiesysteem. De leiderschapstijl is overwegend te kenmerken als "delegating", de regionale hoofden nemen initiatief en delegeren de taken.

4.3 Financiën

Het budget is gebaseerd op de voorgaande jaren en op een inschatting van de uitgaven voor het komende jaar. Het totale facilitaire budget is gecentraliseerd. Doorbelasting

vindt plaats tegen een deel van de kostprijs.

4.4 Personeel

Opleidingen worden niet structureel aangeboden. Functionerings- en beoordelingsgesprekken worden periodiek gehouden. Daarbij komen ook individuele ontwikkelingsplannen aan de orde. De belangrijkste competenties zijn op hoofdlijnen voor de algemene facilitaire functies beschreven. De arbeidsvoorwaarden zijn conform het ARAR²⁰ waarbij incidenteel gebruik gemaakt wordt van keuzemogelijkheden. Er wordt ad hoc onderzoek gedaan naar de medewerkerstevredenheid.

4.5 Processen

De processen zijn gefragmenteerd en voornamelijk vastgelegd in schema's en procedures. Bij de afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering is geen sprake van prestatiesturing. Er zijn wel plannen om te verbeteren en te vernieuwen maar de uitvoering daarvan is ad hoc en onderhevig aan 'de waan van de dag'. De procesverantwoordelijkheid ligt bij het lijnmanagement.

4.6 Klanten

Uit dit onderdeel blijkt dat er op operationeel en tactisch niveau met de klanten over de dienstverlening gecommuniceerd wordt. Het klantcontact verloopt via een fysieke servicedesk, klantenoverleg en gedeeltelijk via accountmanagement. De klantbenadering is reactief en ongestructureerd; de facilitaire organisatie reageert op de klantvraag, maar weet niet precies hoe. Het producten en dienstenassortiment is bewust gekozen en vastgelegd in een producten- en dienstencatalogus. Klanttevredenheid is een thema en er is op enkele onderdelen informatie hierover aanwezig.

4.7 Leveranciers

Voor de afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering zijn voor de belangrijkste producten mantelcontracten afgesloten. Er wordt aandacht besteed aan het terugbrengen van de grootte van het leveranciersbestand en het inkoopassortiment. De leveranciersprestaties worden aan de hand van contractafspraken en meldingen van de klant beheerst en er is wel een uitbestedingsbeleid, maar dat is weinig onderbouwd.

4.8 Conclusie

De analyse op basis van het Facility Excellence Model is dat de afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering van de IND te typeren is als een introspectieve organisatie. Zij is gericht op beheersing en er wordt gedacht vanuit de eigen producten en diensten. De afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering is gestructureerd en een goede dienstverlener voor de Immigratie en Naturalisatie Dienst. Er wordt gereageerd op vragen vanuit het primaire proces en deze worden omgezet in facilitaire producten en diensten.

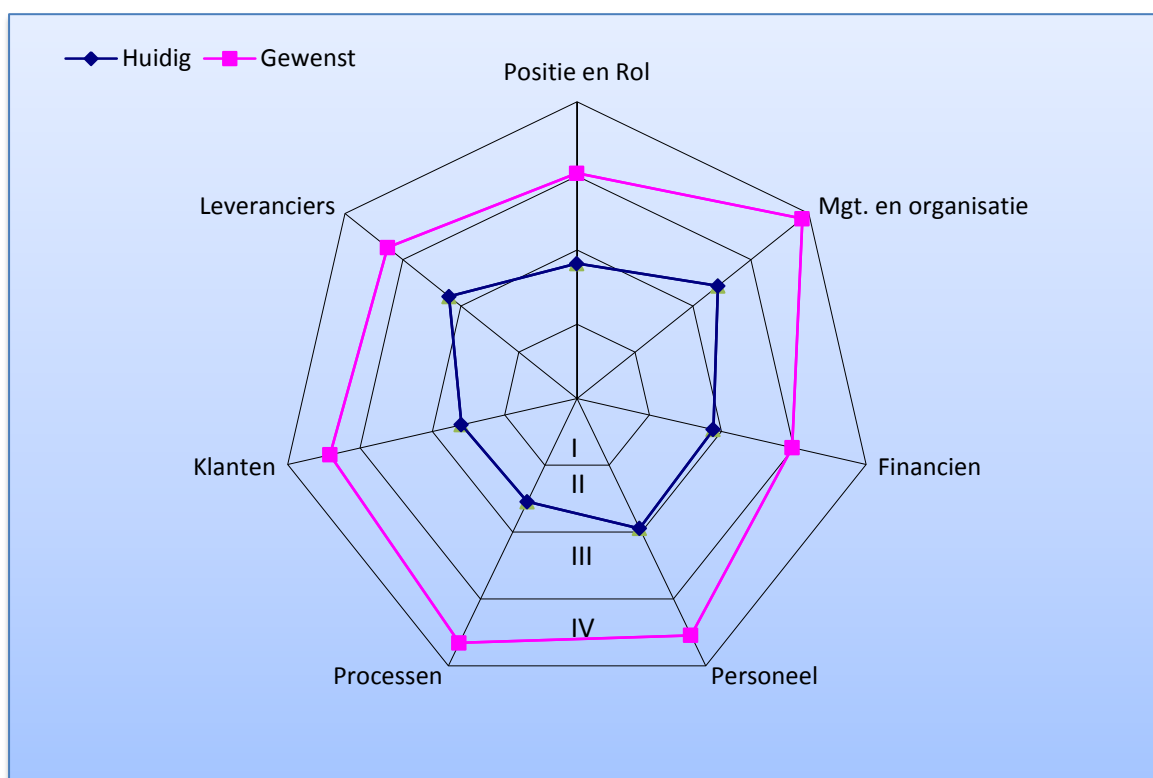
²⁰ ARAR: Algemene Rijks Ambtenaren Reglement.

5 Gewenste situatie afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering

De gewenste situatie bij de afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering is op verschillende manieren onderzocht. Er is gebruik gemaakt van de vragenlijsten uit het Facility Excellence Model en door middel van gesprekken met de opdrachtgever. Van het laatste gesprek, n.a.v. de gevonden resultaten uit het onderzoek, is in bijlage 7 een samenvatting weergegeven.

Facility Excellence Model

Ook de gewenste situatie is in eerste instantie onderzocht met het FEM model. Managers en medewerkers van de afdeling hebben de vragenlijst ingevuld. In de grafiek in figuur 5 zijn de verschillen tussen de huidige en de gewenste situatie weergegeven. De grootste verschillen zijn te zien bij 'processen' en 'klanten'.



Figuur 5: Grafiek huidige en gewenste situatie

De mening van de afdeling ten aanzien van de gewenste situatie is hieronder per onderwerp beschreven.

5.1 Positie en rol

De afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering wil naar een situatie van gedeeltelijk gedwongen winkelnering: voor de standaard dienstverlening geldt gedwongen winkelnering, voor aanvullende en variabele dienstverlening kunnen de afnemers ook bij andere dienstverleners terecht. Naast de interne klanten wil de facilitaire organisatie ook haar diensten en producten leveren aan organisaties die aan de moederorganisatie gelieerd zijn, zij streeft naar het aantrekken van meer externe klanten. De aanvullende en variabele diensten die de interne klant ook elders kan inkopen, kunnen zo kostendekkend geleverd (blijven) worden. De facilitaire organisatie wil naar een actieve dialoog met de moederorganisatie over de te behalen resultaten en er moet een meerjarenstrategie opgesteld worden om deze resultaten te bereiken. De rol wordt die van regisseur: de

facilitaire organisatie heeft resultaatverantwoordelijkheid, zij selecteert facilitaire dienstverleners in opdracht van het lijnmanagement en blijft betrokken bij de output. De facility manager wordt betrokken door de directie bij de plannen op tactisch en strategisch niveau

5.2 Management en organisatie

De afdeling wil klant georiënteerd zijn en bewust (de)centraal georganiseerd. De organisatieontwikkeling moet zich richten op een situatie die te typeren is als bewust gestructureerd: ontwikkeling moet worden geïntegreerd in alle facetten van de bedrijfsvoering. Het bestaande informatiesysteem presenteert de prestaties als samenhangend geheel. De leiderschapsstijl moet over het algemeen participerend worden: medewerkers nemen initiatieven en hebben eigen verantwoordelijkheden. De leider neemt hierin deel.

5.3 Financiën

Het budget moet worden gebaseerd op een combinatie van planningen voor het komende jaar en de in dienstverleningsovereenkomsten verwachte afzet en afgesproken prijs. De afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering krijgt daarmee de resultaatverantwoordelijkheid ten aanzien van het te behalen rendement. In de gewenste situatie is het budget voor de standaard dienstverlening gecentraliseerd en is het budget voor aanvullende dienstverlening gedecentraliseerd. Doorbelasting zou moeten plaats vinden tegen de integrale kostprijs inclusief een percentage: Return on Sales.

5.4 Personeel

Het management stelt samen met de medewerkers een integraal opleidingsplan op dat aansluit bij de ontwikkelingsbehoefte van de medewerkers. Periodiek worden nog steeds functionering- en beoordelingsgesprekken gehouden, die worden aangevuld met het actief volgen van de ontwikkelingen van en met de medewerker. De keuzemogelijkheden binnen het arbeidsvoorwaardenpakket worden structureel ingezet. De competentieontwikkeling van medewerkers moet meer planmatig worden georganiseerd en gemonitord. De medewerkerstevredenheid en wensen worden gemeten en de resultaten worden structureel door een onafhankelijke/externe partij met medewerkers besproken, waarbij actiepunten gestructureerd worden doorgevoerd.

5.5 Processen

De processen van de afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering moeten worden vastgelegd in procesbeschrijvingen die structureel en integraal worden bestuurd, gemeten, geanalyseerd en bijgestuurd. Kritische succesfactoren moeten hiervoor de basis vormen. Het management moet in overleg met medewerkers en klanten gestructureerde plannen opstellen en deze opvolgen. De procesverantwoordelijkheid komt zo laag mogelijk in de organisatie te liggen.

5.6 Klanten

De afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering moet dienstverleningsovereenkomsten afsluiten met afnemers. Naast de fysieke- en virtuele servicedesk zullen voor de klantcontacten klantenpanels, accountmanagement en klantrelatiemanagement ingevoerd moeten worden. De klantbenadering wordt daarbij meer proactief. De klantwensen en

klanttevredenheid moeten periodiek gemeten worden en de actiepunten structureel worden doorgevoerd.

5.7 Leveranciers

Voor de belangrijkste producten zullen nog steeds mantelcontracten afgesloten worden maar er moet actief gewerkt worden aan het terugbrengen van de grootte van het leveranciersbestand en inkoopassortiment. De leveranciersprestaties moeten actief beheerst worden en teruggekoppeld aan de leverancier aan de hand van prestatie-indicatoren op basis van informatie uit het primaire proces. In het uitbesteding beleid zal rekening gehouden moeten worden met het afbreukrisico en de waarde toevoeging binnen het primaire proces. Partnershiprelatie met leveranciers moet meer als uitgangspunt gaan gelden.

5.8 Conclusie

Uit de uitkomst van het onderzoek blijkt dat de afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering in de gewenste situatie een extroverte organisatie is. De facilitaire organisatie wordt daarin gezien als de regisseur van het facilitaire proces. Er is sprake van financiële resultaatverantwoordelijkheid. Met de directie wordt in een actieve dialoog een meerjarenstrategie opgesteld. Het budget is gebaseerd op inschattingen voor de komende jaren en de verwachte afzet wordt bepaald aan de hand van de opgestelde dienstverleningsovereenkomsten (DVO's). Doorbelasting van de kosten gebeurt tegen de kostprijs.

Samen met medewerkers wordt door het management gekeken welke trainingen noodzakelijk zijn en de benodigde competenties voor de medewerkers zijn gedefinieerd. Medewerkers-, klanten- en leverancierstevredenheid worden gemeten en alle processen zijn vastgelegd in procesbeschrijvingen. Bijsturing daarop is nog ongestructureerd. Procesbesturing gebeurt op basis van prestatie-indicatoren. De procesverantwoordelijkheid ligt zo laag mogelijk in de organisatie. Prestaties van de leveranciers worden aan de hand van prestatie indicatoren beheerst.

Zoals ook in de inleiding van het rapport (zie bijlage 2) is aangegeven, is de typering van de gewenste organisatie geen kwestie van goed, beter of best. In grote lijnen geeft de typering aan hoe de gewenste organisatie er uit zou moeten zien met de kennis en inzichten van dit moment. Ontwikkelingen tijdens het veranderproces kunnen leiden tot andere inzichten en gewenste resultaten.

5.9 Conclusie van de opdrachtgever

In een gesprek met de opdrachtgever zijn de resultaten van het onderzoek besproken en samengevat. Een samenvatting van dit gesprek is opgenomen in bijlage 7.

De opdrachtgever geeft aan dat de afgelopen periode vooral vanuit de inhoud is gewerkt, waarbij gekozen is voor een organische aanpak. De keuze voor deze manier van veranderen was heel bewust maar heeft onvoldoende geleid tot resultaat. Zijn samenvatting van de analyse is dan ook: *“De organische aanpak past weliswaar goed bij de huidige bedrijfscultuur maar leidt daardoor niet tot het gewenste, gezamenlijk gedragen, resultaat.”*

Hij ziet dat er als gevolg van de huidige bedrijfscultuur op dit moment veel ruimte ontstaat voor eigen invulling van de doelstelling en hoe deze aangepakt moet worden. Men gaat eigen accenten leggen en daardoor gaan de oplossingen en resultaten tussen de regio's uit elkaar lopen.

Los van de keuze hoe de aanpak van de beoogde verandering wordt ingevuld, vindt de opdrachtgever het belangrijk te onderkennen dat lokale cultuurverschillen geen belemmering hoeven te zijn voor de verandering. Er moet dan wél gezocht worden naar de gedeelde normen, waarden en inzichten. Die moeten de basis vormen voor een eenduidig eindresultaat.

“Het is goed om vast te stellen dat de elementen ‘processen’ en ‘klanten’ ook nu als verbeterpunten naar voren komen. Dit waren twee van de opdrachten die naar aanleiding van de doelstelling waren geformuleerd. Nu is het zaak dat deze ook gezamenlijk worden uitgevoerd. De belangen die iedereen heeft vanuit de regionale verantwoordelijkheid, of in het geval van de opdrachtgever vanuit zijn beleidsverantwoordelijkheid, mogen niet langer de nadruk blijven krijgen”.

6 Conclusies

De probleemstelling luidt: *“In hoeverre heeft de gekozen aanpak van organisch veranderen geleid tot professionele dienstverlening door de afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering van de IND en op welke manier kan deze doelstelling binnen een jaar alsnog behaald worden?”*

In de gesprekken met de opdrachtgever over de aanleiding voor dit onderzoek is naar voren gekomen dat er voor gekozen is de beoogde veranderingen op organische wijze tot stand te laten komen. Door het management van de directie Middelen en Control is een doelstelling geformuleerd die door de regionale hoofden met hun medewerkers verder uitgewerkt moest worden.

Het antwoord op het eerste deel van de probleemstelling moet dan ook zijn dat de gekozen verandermethode niet tot de gewenste resultaten heeft geleid. De afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering werkt voert klantvragen nog altijd ad hoc uit en facility management is nog steeds geen structurele management discipline.

6.1 De bedrijfscultuur

De bedrijfscultuur binnen de Immigratie en Naturalisatie Dienst is niet onderzocht, ook niet voor de afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering. Uit gesprekken met medewerkers en leidinggevenden in alle regio's blijken er echter wel kenmerkende cultuurverschillen te zijn. Dat hoeft niet per se een belemmering te zijn voor de beoogde veranderingen maar een voorwaarde daarbij is wel dat een aantal normen en waarden gedeeld moeten worden om de basis te vormen voor een eenduidig verander- of verbetertraject.

6.2 Veranderstrategie

In de analyse van de huidige situatie bij de afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering (Hst. 4, blz. 29) blijkt dat de regionale hoofden in de huidige organisatie erg gericht zijn op de ontwikkeling van hun eigen regionale dienstverlening. De strategie die is uitgezet voor het verwezenlijken van de veranderingen van Facilitaire Bedrijfsvoering als geheel, wordt in de regio's niet uniform uitgewerkt.

De benadering van de verandering is in de voorliggende periode zowel door de centrale beleidsafdeling (FB&C) als door de directie van M&C die van de lerende organisatie, het zogenaamde 'groendruk denken'. Bij de regionale hoofden overheerst het geeldruk denken, het machtsspel. Onder de medewerkers overheerst het blauwdruk denken: men wil een duidelijk gedefinieerd doel voor ogen hebben en een vastgestelde weg daar naartoe.

Eén juiste aanpak is niet te geven, het afstemmen van de kleur benadering tussen de regio's op de aard en het moment van de verandering is wel van groot belang.

6.3 Sturen op competenties

De kennis, ervaring en competenties van de medewerkers is bij regionale hoofden en de lokale coördinatoren wel in beeld. Er is echter geen duidelijk beeld van de benodigde functies in de beoogde Frontoffice-Backoffice structuur. Daarmee zijn de gewenste competenties en vaardigheden voor het personeel ook niet duidelijk. Een structureel, concreet opleidingsplan is er dan ook niet.

Het zelfde kan gezegd worden van de afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering als geheel; de sleutelvaardigheden (waar zijn we goed in) zijn niet helder in beeld.

6.4 Ontwikkelingsstadium

De opdrachtgever heeft bij aanvang van het onderzoek aangegeven dat er geen zichtbare voortgang is in de realisatie van de doelstelling van de afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering. Doordat de verantwoordelijkheid voor de invulling en uitvoering van de veranderaanpak aan de regionale hoofden is overgelaten lopen de ontwikkelingen in de regio's sterk uiteen. Zelfs tussen locaties binnen een regio zijn de verschillen groot, waardoor het vaststellen van de huidige situatie in het licht van de gekozen verandermethode niet erg zinvol is.

De analyse met behulp van het FEM model geeft wel een goed beeld van het ontwikkelingsstadium van de afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering als geheel. Uit het onderzoek komt de organisatie als 'introspectief' naar voren. Daarbij zijn de elementen 'processen' en 'klanten' de grootste ontwikkelpunten.

In de opdrachten die zijn uitgewerkt om de doelstelling van de afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering te behalen zijn beide elementen ook genoemd. Onder aanvoering van de afdeling Facilitair Beleid en Control zijn de regio's de afgelopen maanden wel voorzichtig begonnen met procesbeschrijvingen. Het beschrijven van en werken volgens eenduidige en uniforme processen stuit echter steeds op lokale weerstand ("Bij ons werkt het anders").

De klantcontacten zijn nog steeds reactief, ad hoc en regionaal bepaald. Voor de afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering als geheel is nog geen aanzet gegeven tot het structureren van de klantcontacten op operationeel of tactisch niveau.

6.5 FMIS

De afdeling beschikt over een Facilitair Management Informatie Systeem (FMIS) dat maar gedeeltelijk wordt gebruikt en benut. Voor een aantal diensten zijn de processen in het systeem vastgelegd en wordt de zelf-service module gebruikt om die aan de klant aan te bieden. De basisinformatie die bestaat uit ruimte- en personeengegevens is echter structureel onvoldoende actueel en correct. Rapportages en overzichten dragen daarom niet bij aan het verbeteren van de dienstverlening. Slechts een deel van alle producten en diensten die in de PDC zijn opgenomen wordt via de zelf-service module aangeboden.

7 Aanbevelingen

De aanbevelingen in dit hoofdstuk zijn gebaseerd op de getrokken conclusies en kunnen in gezamenlijkheid leiden tot de gewenste resultaten.

7.1 Cultuuronderzoek

Eén bedrijfscultuur voor de hele afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering bestaat niet en is ook niet te creëren. Het is van groot belang dat men inzicht krijgt in de verschillen en wat de gedeelde normen en waarden zijn tussen de regio's onderling én de centrale afdelingen. De gedeelde normen en waarden kunnen vervolgens de basis vormen voor een verandermethode die door iedereen wordt gedragen. Een bij voorkeur externe adviseur op het gebied van organisatiecultuur en verandermethodieken kan op objectieve manier het veranderproces herformuleren en begeleiden.

7.2 Centrale sturing op de strategie

De gekozen strategie om te komen tot een professionele dienstverlening past bij de beoogde ontwikkeling van de afdeling. Dat blijkt ook uit de gewenste situatie die uit het FEM onderzoek naar voren is gekomen. De uitwerking van de doelstelling en opdrachten door de regionale hoofden en hun medewerkers leidt tot ongewenste diversiteit. Door de inrichting en aansturing van het verandertraject in handen te nemen, en te houden, kan de directie M&C grip houden op het proces en kan er tijdig bijgestuurd worden.

7.3 Functies en opleiding

De onduidelijkheid over taken en verantwoordelijkheden in het frontoffice-backoffice model hindert de voortgang. Door te beginnen met het vaststellen van de belangrijkste rollen in de (facilitaire-)processen en de functies, kennis en competenties die daar bij horen, wordt die duidelijkheid voor alle regio's gecreëerd. Een concreet opleidingsplan voor de medewerkers geeft daarbij houvast. Voor medewerkers die zich in de ontwikkelingen niet (kunnen of willen) thuis voelen, kan dan ook tijdig naar een passende oplossing worden gezocht.

7.4 Processen en klantcontacten

Er zijn acties om de procesinrichting en -sturing en het structureren van het klantcontact vorm te geven maar die nemen meer tijd in beslag dan wenselijk is. Door de ingezette acties te bundelen en te uniformeren kan de ontwikkeling een sneller en efficiënter vervolg krijgen. Wat goed is moet je houden, wat niet werkt daar stop je mee. Voorwaarde daarbij is wel dat de aansturing en invulling centraal, vanuit de directie Middelen en Control plaatsvindt. Door hiervoor de eerder genoemde externe adviseur in te zetten kan de weerstand vanuit de locaties ("Rijswijk wil dat we het anders doen") makkelijker overwonnen worden.

7.5 Gebruik van FMIS

Het beheer en gebruik van het managementinformatiesysteem zal extra aandacht moeten krijgen wil de afdeling, én de directie, er optimaal gebruik van kunnen maken. Het beheer en onderhoud van de basisgegevens moet structureel georganiseerd worden. Interne procedures binnen de afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering en de processen achter de producten en diensten uit de PDC moeten in het FMIS worden opgenomen. Dit kan door per locatie of regio een medewerker die taak te geven. Het is ook mogelijk en wellicht efficiënter om die taak centraal te organiseren. De opleiding en training in het gebruik

van het systeem zou structureel onderdeel van de taken van de medewerkers moeten zijn.

7.6 Implementatie

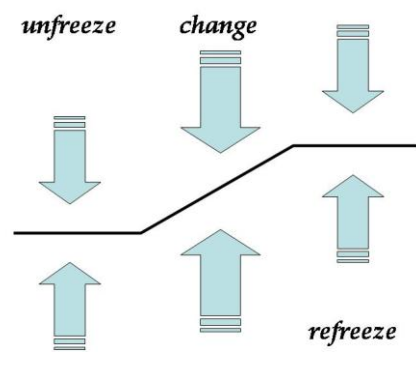
Om de aanbevelingen goed en succesvol in te voeren moeten over de volgorde en samenhang van de maatregelen afspraken gemaakt worden. In dit hoofdstuk wordt daarvoor een voorstel gedaan.

7.6.1 Verandermodel van Lewin

Een verandertraject kan op verschillende manieren en met diverse modellen worden weergegeven. Het kleurendenken dat in §6.2 aan de orde is geweest vormt de basis van het model dat Caluwé en Vermaak²¹ hebben uitgewerkt voor een compleet geplande verandering.

Omdat de veranderingen bij de afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering al eerder in gang zijn gezet wordt hier gekozen voor het driefasen model van Kurt Lewin²². Het model houdt rekening met de weerstand die kan optreden als er ("Weer!") een verandering in de afdeling wordt doorgevoerd.

Het model bestaat uit de fasen 'Unfreezing', 'Moving' en 'Freezing'. In de eerste fase wordt de verandering en de consequentie ervan aan de medewerkers duidelijk gemaakt. In dit geval moeten zij niet alleen de huidige werkwijze los laten (ontdooien of Unfreezing). De manier waarop de veranderingen de afgelopen maanden zijn ingezet zal ook veranderen. Dit zal de nodige weerstand opleveren. Niet alleen omdat er iets gaat veranderen maar ook omdat uit de consequenties zal blijken dat zij mogelijk hun huidige functie gaan verliezen. De medewerkers zullen ook gemotiveerd moeten worden om dit keer wél op uniforme wijze de veranderingen en nieuwe werkwijze uit te voeren.



Figuur 7: Model Lewin

De adviseur die de veranderingen gaat vormgeven en begeleiden zal ook aan de regionale hoofden en het management team aandacht moeten besteden in deze fase. Ook voor hen zal de manier van (samen)werken veranderen, zeker tijdens het veranderproces.

De tweede fase, waarin de verandering in gang wordt gezet, kent in dit geval twee duidelijk te onderscheiden elementen. Het eerste is de manier van veranderen. Die zal anders zijn dan er tot nu toe aan de ontwikkeling van de afdeling werd gewerkt. Er zal in ieder geval meer centrale sturing, regie, moeten zijn. De verdere aanpak is afhankelijk van de methode die de externe adviseur het meest passend vindt bij de gevonden cultuur binnen de afdeling.

Het andere element is de verandering zelf. De aanbevelingen worden uitgewerkt in een concreet plan van aanpak dat aan het einde van 2012 klaar moet zijn. Sommige lokale acties zullen daarin worden opgenomen, waarbij de ander regio's moeten aansluiten. Andere veranderingen die zijn ingezet kunnen zodanig van de doelstelling afwijken dat zij worden stopgezet of zelfs teruggedraaid. Het tijdspad waarin de daadwerkelijke veranderingen worden doorgevoerd loopt door in 2013, met mogelijk een uitloop in 2014. De afdeling voert de verandering, onder centrale aansturing vanuit de directie M&C, zelf uit. De externe adviseur zal dat proces bewaken en begeleiden.

²¹ Caluwé en Vermaak: *Leren veranderen, een handboek voor veranderkunde*.

²² Van Dam en Marcus: *Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management*. Blz. 548.

De laatste fase is de ‘freeze’ fase. Hierin worden de veranderingen, de resultaten van de doelstelling voor 2012, geconsolideerd. De kans bestaat dat medewerkers, maar ook leidinggevend, terugvallen in de oude werkwijze. Hiervoor zal het management van de directie Middelen en Control veel aandacht moeten hebben. Evaluatie en opnieuw bijsturen van de bereikte resultaten moet in deze fase een plaats krijgen.

7.6.2 Tijdsplan

De aanbevelingen zijn in het onderstaande schema in een globale tijdsplanning gezet.

Actie	Uitvoerder	Planning
Vaststellen verschillen en overeenkomsten in cultuur en veranderkleur, tussen de regio's onderling en het hoofdkantoor	Externe adviseur, in opdracht van directeur Middelen en Control	nov. '12 t/m jan. '13
Inventarisatie lopende verander en verbeter acties	Extern adviseur, i. o.m. regionale hoofden FB	nov. '12 t/m jan. '13
Opstellen plan van aanpak / veranderplan	Extern adviseur, i.o.m. directie M&C en MT-Facilitaire Bedrijfsvoering	jan. '13
sleutelrollen, functies en competenties binnen frontoffice-backoffice model vaststellen	Hoofd FB&C, in samenspraak met adviseurs van de afdeling	dec. '12 t/m jan. '13
Opstellen concreet opleidingsplan: - inventarisatie medewerkers - inventarisatie beschikbare in- en externe opleidingen	Adviseurs afdeling FB&C	jan. – feb. '13
Start opleiding medewerkers	Medewerkers Facilitaire Bedrijfsvoering	feb. – mrt. '13
Start uitvoering veranderplan	Hele afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering	mrt. '13
Inrichten structureel beheer en onderhoud van het FMIS	Functioneel beheerders FMIS i.o.m. Hoofd FB&C	nov. '12 - mrt. '13

8 Consequenties

In dit hoofdstuk worden de organisatorische, personele en financiële consequenties van de aanbevelingen op een rij gezet.

8.1 Organisatorische consequenties

De organisatorische veranderingen beginnen bij de aansturing en regie op de veranderingen die centraal bij de directie Middelen en Control komen te liggen. Daardoor worden de veranderingen in procedures en werkwijzen in alle regio's en op alle locaties op de zelfde manier neergezet. De regionale hoofden blijven wel gesprekspartners maar de uiteindelijke uniforme aanpak wordt centraal vastgesteld. Voor alle verbeteracties die gericht zijn op het behalen van de doelstellingen zal een eenduidige aanpak gelden. Daarvoor zal er meer inhoudelijk overleg tussen de regio's noodzakelijk zijn. Ook nadat alle noodzakelijke en gewenste veranderingen zijn doorgevoerd zal de aansturing van de afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering meer centraal georganiseerd blijven.

Binnen de organisatie van het frontoffice-backoffice model zal de duidelijkheid ten aanzien van taken en verantwoordelijkheden de grootste verandering zijn. Doordat het klantcontact via afgesproken structuren verloopt, wordt duidelijk bij wie en op welke manier de vragen uit de klantorganisatie binnenkomen. Medewerkers zullen die structuren moeten kennen om de klant adequaat (professioneel) antwoord te geven.

Het gebruik van het FMIS zal ook organisatorisch gevolgen hebben. Wanneer de volledige PDC via zelf-service beschikbaar is, kan een groot deel van de klantvragen direct naar de uitvoerende partijen in de backoffice worden doorgezet. De managementinformatie die door het gebruik van het systeem beschikbaar komt zal leiden tot meer en snellere bijsturing van processen.

8.2 Financiële consequenties

Dat het bereiken van de gestelde doelen langer duurt dan voorheen beoogd werd heeft geen directe gevolgen. De gewenste efficiencyverbetering is belangrijk maar er is geen deadline of te bereiken norm aan gesteld.

De financiële gevolgen van de aanbevelingen bestaan voor een groot deel uit de uren die de medewerkers en leidinggevenden van Facilitaire Bedrijfsvoering moeten vrij maken voor overleg en het invoeren van nieuwe werkwijzen en procedures. De kosten van de inhuur van een extern adviseur komen daar dan nog bij.

In het onderstaande overzicht zijn de maandsalarissen van medewerkers, leidinggevenden en een extern adviseur omgerekend naar netto uurtarieven.

	Medewerker FB.	Senior medewerker	Adviseur	Afdeling hoofd	Extern adviseur ²³
Bruto loon ²⁴	€ 2513	€ 3469	€ 4380	€ 5553	€ 3707
Loon incl. werkgeverlasten ²⁵	€ 3127	€ 4277	€ 5510	€ 6697	€ 4660
Uurloon	€ 20,04	€ 27,42	€ 35,32	€ 42,93	€ 29,87

²³ Bron: www.loonwijzer.nl; Bedrijfsorganisatie deskundige. (d.d. 9-9-2012)

²⁴ Bron: www.werkenvoornederland.nl; Salarisschalen per 1 april 2009. In het overzicht is uitgegaan van het maximumsalaris per schaal. Per functie is een gemiddelde schaal genomen.

²⁵ Bron: <http://www.salarisblog.nl/wp-content/uploads/2012/08/proformastaffel2012werknemer.htm>

In het volgende overzicht is een inschatting gemaakt van de kosten per actie. Daarbij is uit gegaan van de nu voorgestelde veranderingen aan het lopende verander traject. Voor de looptijd is uitgegaan van 12 weken, te starten op 1 oktober en eindigend op 21 december van dit jaar. Nadat deze aanpassingen zijn doorgevoerd loopt de feitelijke verandering van de afdeling door. De uitvoering daarvan zal echter onderdeel uitmaken van de (nieuwe) dagelijkse taken en dus geen kostenpost zijn in het kader van dit advies.

Vaststellen cultuur en veranderkleur					
	uren /week	totaal uren	bedrag per uur	bedrag	
Extern. Adviseur	16	192	29,87	5735,04	
Totaal					€ 5.735,04
Inventarisatie lopende acties					
	uren /week	totaal uren	bedrag per uur	bedrag	
Extern. Adviseur	4	32	29,87	955,84	
Regionaal hoofd	2	16	42,93	686,88	
Sen. Medew.	4	32	27,42	877,44	
Totaal					€ 2.520,16
Opstellen plan van aanpak					
	uren /week	totaal uren	bedrag per uur	bedrag	
Extern. Adviseur	4	12	29,87	358,44	
Hoofd FB&C	2	6	42,93	257,58	
Totaal					€ 358,44
sleutelrollen, functies en competenties vaststellen					
	uren /week	totaal uren	bedrag per uur	bedrag	
Hoofd FB&C	2	16	42,93	686,88	
Adviseur FB&C	8	64	35,32	2260,48	
Totaal					€ 2.947,36
Opstellen concreet opleidingsplan					
	uren /week	totaal uren	bedrag per uur	bedrag	
Adviseur FB&C	16	128	35,32	4520,96	
Totaal					€ 4.520,96
Inrichten beheer FMIS					
	uren /week	totaal uren	bedrag per uur	bedrag	
Hoofd FB&C	2	16	42,93	686,88	
Adviseur FB&C	32	256	35,32	9041,92	
Totaal					€ 9.728,80
Totaal alle adviezen voor 2012					€ 25.810,76

De baten van de aanbevelingen uit hoofdstuk 7 laten zich veel moeilijker in cijfers uitdrukken. Het zal vooral de kwaliteit van de dienstverlening zijn die, na invoering van de adviezen en de verbeteringen die daaruit voortkomen, omhoog zal gaan. De gewenste professionele dienstverlening zal daarmee goeddeels bereikt worden. Het eventuele verloop of afvloeiing van medewerkers is op voorhand niet in te schatten. Een aantal zal zich wellicht in de nieuwe structuur niet kunnen vinden en gaan op zoek naar ander werk. Een aantal zal ook doorstromen naar andere functies binnen de afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering of de Immigratie en Naturalisatie Dienst. Wanneer de efficiency toename zou leiden tot de structurele afname van de bezetting met 2 FTE, zou dat een besparing van minimaal € 75048,- opleveren (2 x €3127 x 12).

8.3 Personele consequenties

De implementatie van de adviezen en de daarna door te voeren organisatieveranderingen zullen ook op het personele vlak gevolgen hebben. Zoals in de paragraaf hiervoor al is aangegeven zullen mogelijk niet alle medewerkers bij de afdelingen Facilitaire Bedrijfsvoering kunnen of willen blijven.

Voor alle medewerkers geldt dat de beoogde ontwikkeling ook een aangrijpingspunt voor persoonlijke ontwikkeling is. De afgelopen jaren zijn opleiding- en trainingsinspanningen vooral gericht op vakinhoudelijke ontwikkeling en op de ontwikkeling van het facilitair bewustzijn en dienstverlenende houding. Met de ontwikkeling van frontoffice en backoffice en de stap naar structurele en formele klantcontacten worden de accenten in competenties verlegd en worden nieuwe competenties gevraagd. Belangrijker dan in de huidige situatie worden kennis en kunde op het gebied van klantgerichtheid, procesbeheersing en kostenbewustzijn. Voor de medewerkers in de frontoffice komt het accent te liggen op sociaal-communicatieve vaardigheden en het vermogen zich in te leven in klantvragen en ontwikkelingen. De huidige functioneringsgesprekken en ontwikkelingsgesprekken voldoen om een invulling te geven aan de gesprekken hierover met de medewerkers.

De toename van het gebruik van het informatiemanagementsysteem zal ook merkbaar zijn voor de medewerkers. Steeds meer meldingen komen via de zelf-service in het systeem binnen, vragen via mail en telefoon worden tot een minimum beperkt. In plaats van een enkele enthousiaste medewerker zal iedereen met het systeem moeten gaan werken. Eén of meer medewerkers zullen veranderingen in het systeem systematisch bij moeten houden en leren hoe management- en stuurinformatie gegenereerd kunnen worden. Er zal vooral aan de servicebalie minder persoonlijk contact zijn, klanten kunnen zelf een vergaderzaal reserveren, bezoekers aanmelden of kantoormaterialen bestellen. Voor de uitvoering gaan dergelijke aanvragen direct naar de juiste personen in de backoffice.

Literatuuropgave

Boeken

Alblas, G. en Wijsman, E.: *Gedrag in organisaties*. Vierde druk, Groningen/Houten: Noordhoff, 2005. ISBN 90-01-03209-5

Assen, M. e.a.: *Het groot management modellen boek*. Den Haag: Academic Service, 2008. ISBN 978-90-5261645-2

Baarda, D.B. en Goede, M.P.M. de: *Basisboek Methoden en Technieken*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff, 2006. ISBN 978-90207-3315-0

Caluwé, L. en Vermaak, H.: *Leren veranderen, een handboek voor de veranderkunde*. Tweede druk, Deventer: Kluwer, 2006. ISBN 978-90-13-01654-3

Dam, N.H.M. van en Marcus, J.A.: *Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management*. Vierde druk, Groningen/Houten: Noordhoff, 2002. ISBN 90-01-21024-4

Dusschooten-de Maat, C.: *Mensen maken het verschil - De relaties tussen persoonlijkheid, waarden en organisatiecultuur*. Assen: Van Gorcum, 2004. ISBN 90 232 4061 8

Genet, C.M.: *Syllabus: Methode van onderzoek en de markt*. Den Haag: Academie voor Facility Management, Haagse Hogeschool, 2006-2007

Jong, B. de en Niesten, H.: *De besturing van facilitaire organisaties*. Alphen a/d Rijn: Kluwer, 2007. ISBN 978-90-13-00959-0

Jong, B. de e.a.: *De facilitaire regieorganisatie in bedrijf*. Alphen a/d Rijn: Kluwer, 2010. ISBN 978-90-13-07261-7

Alexander, K.: *Facility Management, Theory and practice*. Routledge, 1996. ISBN 978-0419205807

Krimpen, J. van: *Facility management in perspectief*. Alphen a/d Rijn: Kluwer, 2003. ISBN 90-13-00043-6

Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: *Facility Management*. Tweede druk, Alphen a/d Rijn: Kluwer, 2006. ISBN 90-13-03205-2

Oosterhaven, J.A.: *Regie op outsourcing. Grip op uitbestedingsrelaties*. Baarn: Uitgeverij Tiem, 2008. ISBN 9789079272044

Robbins, S.P. en Judge, T.A.: *Gedrag in organisaties*. Tweede druk, Amsterdam: Pearson Education Benelux, 2009. ISBN 978-90-430-1552-3

Rouw, L.: *De Servicedesk*. Alphen a/d Rijn: Kluwer, 2008. ISBN 978-90-13-055429

Sanders, G. en Neuijen, B.: *Bedrijfscultuur, diagnose en beïnvloeding*. Zesde druk, Den Haag: Stichting Management Studies, 1999. ISBN 90-232-2688-7

Thuis, P.: *Toegepaste organisatiekunde*. Vierde druk, Groningen/Houten: Noordhoff, 2007. ISBN 978-90-01-86115-5

Berenschot; *Handleiding Facility Management Excellence Model*. Utrecht, juni 2006

Nota's en interne publicaties

M&C berekend op de toekomst. De contouren van de vernieuwde directie M&C. 17 juni 2009

E. Adriaansen-van Wijk: *Acteren, regisseren of een bijrol? Facilitair beleidsplan voor de IND.* Rijswijk, september 2010.

IND blijft bij de tijd: op weg naar 2015. Publicatie waarin de IND koers voor de komende jaren voor het eerst uiteen gezet wordt.

Internet

- www.ind.nl Immigratie en Naturalisatie Dienst : intranet, jaar- en beleidsplannen en diverse interne nota's m.b.t. bedrijfsvoering, d.d. september 2012.
- www.encyclo.nl Online encyclopedie, d.d. 10-10-2012
- <http://www.facilityexcellencemodel.nl> On-line zelfevaluatie m.b.v. het FEM. d.d. 8-9-2012
- <http://www.ontrack-cct.nl/Consult%20S-model.htm> toelichting op 7S model, d.d. 6-9-2012
- <http://wjsn.home.xs4all.nl/tekst/orgcultuur.htm> d.d. 5-9-2012
- www.loonwijzer.nl Salaris indicatie voor een Bedrijfsorganisatie deskundige. (d.d. 9-9-2012)
- www.werkenvoornederland.nl Salarisschalen per 1 april 2009
- <http://www.salarisblog.nl/wp-content/uploads/2012/08/proformastaffel2012werknemer.htm> Omrekening van brutosalaris naar werkgeverslasten, d.d.9-9-2012

Personen

Chris Andree	Immigratie en Naturalisatie Dienst Hoofd Facilitair Beleid en Control Opdrachtgever
William Beerendonk	Immigratie en Naturalisatie Dienst Hoofd Facilitaire Bedrijfsvoering – regio Zuid
Robert Beerthuijzen	FM-Haaglanden Accountmanager
René ten Brug	Immigratie en Naturalisatie Dienst Adjunct directeur Middelen en Control opdrachtgever
Daphne Middendorp-Versteeg	Immigratie en Naturalisatie Dienst Hoofd Facilitaire Bedrijfsvoering – regio Noord
Ben Sloof	Immigratie en Naturalisatie Dienst Hoofd Facilitaire Bedrijfsvoering – regio West
Klaas Tecuatl-Bremer	FM Haaglanden Teamleider Frontoffice

Afkortingen

AUB	Afdeling Uitvoeringsbeleid
BOH	Bureau Ondersteuning Hoofddirectie
CC	Corporate Communicatie
DIV	Directie Informatie Voorziening
FB	Facilitaire Bedrijfsvoering
FB&C	Facilitair Beleid en Control
FEM	Facility Excellence Model
FMIS	Facilitair Management Informatie Systeem
HAN	Hogeschool Arnhem en Nijmegen
HR	Human Resource
IND	Immigratie en Naturalisatie Dienst
INDiGO	Ondersteunend automatiseringssysteem voor alle primaire processen
M&C	Middelen en Control
MoMi	Modern Migratiebeleid
MT	Management Team
MT-FB	Management Team Facilitaire Bedrijfsvoering
PDC	Producten en Diensten Catalogus
PIVA	Project Invoering Verbeterde Asielprocedure
POP	Persoonlijk Ontwikkel Plan
PV	Procesvertegenwoordiging
SDIS	Specialistische Diensten en Internationale Samenwerking
SSO	Shares Service Organisatie

Overzicht bijlagen

Bijlage 1: Samenvattingen interviews

Interview verslag

Interviewer: Ronald Kruizinga (RK)

Geïnterviewde: Ben Sloof, hoofd facilitaire bedrijfsvoering regio west (BS)

Huidige en toekomstige inrichting facilitaire organisatie

BS Vraagt zich af of het moment juist is (zinvolheid): kijk naar governance op termijn, waarom dan nu de huidige situatie in de regio's bekijken?

RK Om vast te stellen waar wij nu staan in de ontwikkeling die we op dit moment (willen) maken, zodat de stappen naar de uiteindelijke doelstelling gemaakt kunnen worden.

BS Waarom zou je dat willen. Je kan ook werken vanuit de behoefte in 2015 (inrichting van kantooromgeving). Die zou heel anders kunnen zijn dan wat we dit jaar of volgend jaar kunnen leveren. Een baseline vaststellen: dat hebben we nodig, zo willen we werken en welk regiemodel past daar op.

Redeneren vanuit de producten en diensten die we nu leveren en hoe we met de klantorganisatie omgaan, kan je dan in tijd wel redeneren naar 'soll' situatie.

Daarbij zijn er nu, en mogelijk ook in de toekomst, regionale verschillen in wat de dienstverlening is en hoe die is vormgegeven.

De andere regio's benaderen de inrichting van fo/bo op dit moment als een fo = servicebalie en de bo = specialisten met ingewikkelder werk en waar men stuurt op de contracten met externe partijen. Hooguit de stroomlijning wat meer vormgeven en de ICT mensen er meer bij betrekken. De aansturing van het geheel vindt plaats door één leidinggevende. In west worden meer werkplekken ondersteund, met een grotere facilitaire organisatie, kan je de taken van 2 locaties clusteren. Daarmee kan je specialismen beter organiseren.

RK Mijn doel is niet om een transitietraject te beschrijven, maar een beschrijving van de problemen die zich in de verandering tot nu toe hebben voorgedaan, waarbij rekening gehouden wordt met regionale verschillen maar ook met verschillen die ontstaan door de ontwikkelingen van buitenaf. De gevolgen van de compacte rijksdienst zijn daarbij de belangrijkste.

BS Het huidige fo/bo model is gericht op operational excellence, bedoeld om efficiëntie en effectiviteit te verbeteren. Ik ziet dat als de kapstok voor de groei naar een facilitaire organisatie die als 'enabler' moet gaan werken voor het primair proces. Dat betekent meer pro-actief gedrag, gericht op de wens van de klant. Een regelmatige terugkerende verhuisvraag zou aanleiding moeten zijn tot een gesprek over meer flexibiliteit in de huisvesting en hoe wij dat kunnen ondersteunen.

Fo is operationeel loket waar de klant snel en direct wordt geholpen of een afspraak wordt gemaakt wanneer uitvoering niet direct kan plaatsvinden. De bo accountmanagers, producten portfolio, PDC, maar ook als adviseur meedenken. Dat levert de toegevoegde waarde.

RK Het geschetste beeld pas in het beeld dat ik tot nu van de organisatie heb. Hoe de regionale verschillen daarin een plaats kunnen krijgen is nog niet helemaal duidelijk.

BS De kanteling naar fo/bo, met procesverantwoordelijkheden die door fo/bo heen lopen, en de andere aansturing die daarbij hoort, is een model dat in west goed werkt en misschien zelfs noodzakelijk is. In de beweging die noord en zuid maken herkent hij dat niet. Zij gaan uit van de al bestaande servicebalie, 'we deden het eigenlijk al'.

RK In de theorie wordt de fo/bo gezien als het hart van de facilitaire regieorganisatie, waarbij de fo zelfs gezien als de aansturing van het operationele deel van de dienstverlening. Het maakt dan ook niet veel uit of de uitvoering (incl. servicebalie) in eigen beheer is of wordt uitbesteed. Het zou zelfs kunnen voorkomen dat beide vormen naast elkaar ontstaan.

BS Dat is ook de beweging die in west de komende jaren gemaakt zal gaan worden. Ben wel benieuwd naar de mogelijke oplossing voor de complexiteit die ontstaat wanneer je meerdere uitvoerders moet aansturen. In een gesprek met de directrice van FMH heb ik gehoord dat zij daar één model voor hebben bedacht (zij voorzien de ministeries én een aantal uitvoerende diensten in het land van facilitaire ondersteuning). Ik zet er mijn vraagtekens bij. De kans bestaat dat je een zware administratieve regieorganisatie vormt, om het operationele deel te kunnen uitbesteden. Het platte, goedkope werk gaan we dan vervangen door dure medewerkers die verstand hebben van processen en regie. Een grote valkuil is dat wij over de inrichting van dit proces nadenken, terwijl onze klantorganisatie er nog helemaal niet klaar voor is.

RK Denk je dat de klant die beweging kan maken?

BS De klant heeft een vraag en als dat linksom of rechtsom niet lukt, gaan ze zelf iets bedenken, budget toewijzen en uitvoeren. In de kanteling die west op dit moment gaat maken (naar fo/bo) is de communicatie naar de klant erg belangrijk. Het moet daarbij wel concreet zijn, de klant moet begrijpen wat we gaan doen en waarom we dat gaan doen. Vooral de gesprekken die de accountmanagers met de unitmanagers gaan voeren (wat is dienstverlening, hoe zien we dat, wat kunnen we aanbieden) moet een goede invulling krijgen. De klant moet gaan merken dat we met ze overleggen en meedenken in plaats van reageren op de vraag die hij heeft.

RK Is de facilitaire organisatie (in west) zelf klaar voor deze verandering? Hebben jullie de eigen processen voldoende in kaart en onder controle om het gesprek met de klant aan te gaan?

BS In de afgelopen twee jaar is er weinig progressie gemaakt. Dat geldt voor de hele organisatie, ook waar het afspraken binnen het MT betreft. Centraal gemaakte afspraken worden decentraal anders uitgelegd. In die periode is in deze regio vooral gewerkt aan begrip en veranderbereidheid. De medewerkers begrijpen nu ook dat veranderingen die doorgevoerd worden gericht zijn op de toekomst. De samenvoeging van de locaties in regio west zal op lange of korte termijn een feit worden. Dat daarmee de samenwerking binnen de afdeling veranderd is nu ook wel duidelijk. De kanteling die nu gemaakt wordt (van 2 aparte clubs naar één front- en één backoffice) is daarmee ook duidelijk voor de medewerkers.

RK Wat zou je keus zijn voor de uitvoering van de dienstverlening, als de regio is één pand gehuisvest is: zelf blijven doen of uitbesteden?

BS Een belangrijk deel zelf blijven doen. Met name het snel reageren op acute vragen van de klant wordt niet efficiënter als dat uitbesteed is. De keuze tussen zelf doen en uitbesteden moet zorgvuldig gemaakt worden.

RK Keuze op basis van eigen organisatie of vanuit de klantbehoefte?

BS Vanuit de klantbehoefte. In de veranderingen van de komende jaren moet de klant worden meegenomen. Als er een contract wordt gesloten waardoor de uitvoering langer duurt, moet de klant dat wel weten: verwachtingenmanagement is dus heel belangrijk.

RK Spelen de kosten daarbij nog een rol? Als het goedkoper is een handyman in te huren terwijl aan de vraag van de klant voldaan kan worden.

BS De stuurbaarheid van die dienstverlening is dan heel belangrijk. Hoever kan je als opdrachtgever gaan in het bepalen van prioriteit bij het uitvoeren van werkzaamheden. Recent voorbeeld met de koffievoorziening laat zien dat het uitvoeren van niet-standaard werkzaamheden leidt tot een contractueel steekspel terwijl de klant niet geholpen wordt. Vraag van ben binnen m&c directie: welke keuze heeft de ind straks nog in het wel of niet afnemen van bedrijfsvoering diensten van de beoogde SSO's. op basis van welke afwegingen en door wie gaan die keuzes gemaakt worden.
Het zou goed zijn als de directie daar over twee jaar een helder standpunt in heeft.

Gespreks verslag

Interviewer: Ronald Kruizinga (RK)

Geïnterviewde: Daphne Versteeg, hoofd facilitaire bedrijfsvoering regio noord (DV)

Huidige en toekomstige inrichting facilitaire organisatie

RK Vraag: ontwikkeling laatste 2 jaar, fo/bo, oper. Excellence etc: hoe staat noord er voor, wat is er al gedaan, jou ideeën.

DV Wat we nodig hebben is een brugfunctie tussen de klant en leverancier. FM zit daar tussen. In de horizontale overleggen en bij contractbesprekingen is het van belang dat ver vertegenwoordigers van de regio zijn, die de klant begrijpt, er een gevoel bij heeft én ze moeten grote kennis hebben van de af te sluiten contracten.
Ook met de klant zal zo'n overeenkomst gesloten moeten worden. Voor een deel doen we dat al maar erg algemeen. Nu vragen we 3 offertes op en sluiten vervolgens een contract af, maar in de toekomst moeten we meerdere belangen behartigen. We zitten dus in een overgangsfase.

RK Op welk niveau doen we dat dan? Strategisch voor de lange termijn? Ook kijken naar de lange termijn wensen van de klant?

DV Ja. De huidige accountmanagers zouden nu al die input aan de directie (M&C) moeten leveren.

RK Op welk nivo zie je die accountmanagers dan? Regionaal, op tactisch nivo of juist tegen de uitvoering aan?

DV Die vormen ook weer een vertaalslag. Met de houtskoolschets zijn er accountmanagers ingevoerd, waarvan ik hoopte dat het relatiemanagers zouden zijn. Maar het zijn nu cijfer-managers. Daar is niet uitgekomen wat ik daarvan gedroomd had.

RK Dat zijn dus de accountmanagers binnen M&C?

DV Ja, die in de klantteams van M&C zitten. Ik had ze ook graag binnen facilitair willen hebben, want zij maken de vertaalslag van de klant. Zij hebben contact met de klant op strategisch / tactisch niveau en zij zouden fm kunnen vertellen wat de klant wil. Kijk hoe dat efficient en goedkoop kan. Zij hadden de relatierol kunnen vervullen, door FB te voeden met informatie van uit de klantdirecties. Nu proberen we dat (versnippert) bij elkaar te harken.

RK Zou de accountmanager dus een gecentraliseerde functie moeten zijn?

DV Ja, dat denk ik wel. Omdat je direct met de klantdirectie te maken hebt. Zij kunnen dan ook regie voeren op die wensen. Voor de uitvoering hebben we andere afdelingen, bijvoorbeeld om te zorgen dat we op onderdelen aansluiten op het categoriemanagement met onze wensen.

Een aantal zaken hebben we nu al ondergebracht, dat *benoemen* we dan ook: “de eerste medewerkers facilitair voeren regie op een aantal hoofdcontracten”. Voor de locatie is dat beveiliging, schoonmaak en catering. Maar we hebben ook kinderopvang. Zo zijn er meer zaken waarvan je kan zeggen dat we al structuur hebben in de klantrelatie.

DV In een gesprek met een aantal potentiële servicedesk medewerker, de frontoffice dus, verteld ik wat daar van je verwacht wordt. Daarbij gebruikte ik het woord ‘regie’. Het is dus regievoeren wat je daar doet. Je geeft geen opdracht aan een backoffice, maar op basis van de afgesproken doorlooptijd monitor je de uitvoering. De toon is dan: morgen is de deadline, ik hoop dat het dan ook klaar is. Dat is regie op een stukje proces.

RK Je noemt dat regie op het uitvoeringsproces, dat zou (in de toekomst) vanuit de frontoffice aangestuurd moeten worden?

DV Als facilitair willen we eenduidigheid en uniformiteit op de locaties. Diensten en producten moeten op alle locaties in principe de zelfde kwaliteit hebben. Ik zie dat de regievoering die een aantal mensen in portefeuille hebben gekregen (wat door de locatie gestimuleerd moet worden, door er tijd voor vrij te maken) een verbetering tot gevolg heeft. Men ziet dat de prijzen voor het zelfde product op verschillende locaties verschillen. (note: dit speelt nu vooral tussen locaties binnen de zelfde regio) en gaat vervolgens met de leverancier in gesprek.

RK Dus: het waarnemen van afwijkingen op de dienstverlening worden bijgestuurd (deming cirkel). Wordt de afstemming dan in het horizontaal overleg gedaan?

DV Ja.

RK En zouden de accountmanagers dan op tactisch niveau die afwijkingen moeten oppakken?

DV Ja. Het geeft bijvoorbeeld input voor een nieuwe of volgende aanbesteding. Een voorbeeld is de catering. De vraag is of we dat (semi-)commercieel gaan aanbesteden. Er wordt ook gesteld (vanuit categoriemanagement) dat locaties met 1000 medewerkers volledig gecatered kunnen worden, dat is financieel zinvol. Dat betekent dus ‘geen maaltijden’ in Ter Apel, terwijl dat een uitdrukkelijke klantwens is (ze zijn heilig). In Zevenaar speelt dat nauwelijks. Om dat goed af te stemmen moet je op strategisch niveau een afweging afstemming zoeken met de klant. Want FB denkt dat de maaltijd heilig is, maar is dat ook zo? Kunnen we niet voor een goedkoper,

passender contract gaan? Die informatie kan je dan ook niet met een enquête bij de gebruiker halen.

RK Dus een vorm van klantmanagement / verwachtingmanagement op strategisch niveau. Waarom wil je dat, wat mag het kosten en hoe kunnen wij dat vertalen naar een (groot) contract of categoriemanagement.

DV Ja. Hoewel de klant aan de kosten voorlopig nog geen boodschap heeft.

RK Waarin moet de organisatie dan nog groeien? Er is de afgelopen 2 jaar een beweging gemaakt naar klantgericht, efficient, operational excellence, het invullen van fo/bo met een regierol voor inkoop/hv/veiligheid. Hoe ver zijn we daar nu in?

DV We hebben nog een lacune in de verwachtingen / verwachttingsmanagement. Ik merk dat in de regio te vaak wordt gewacht op de clusters binnen FB&C. Dan ga ik bellen (met die clusters) om het uit te zetten ("sturend leren"). Maar we wachten tot bijvoorbeeld cluster veiligheid er mee komt. Dat komt niet, tenzij er een aanleiding van buitenaf is of naar aanleiding van een ongebruikelijke situatie en dan komen er opeens allemaal maatregelen. Het is een beetje ad-hoc. Daar valt dus nog veel te leren. Deze afstemming van verwachtingen zal eerste goed moeten voelen, voor we iets als verwachting management naar de klant kunnen gaan doen.

RK Dus de link tussen operationeel en strategisch / tactisch (binnen de bedrijfsvoering) moet beter om invulling te geven aan de gewenste ontwikkelingen?

DV Ja, dat moeten we gewoon nog leren. Nog een voorbeeld is het milieulogboek. Ik vraag bij het cluster hoe het er mee staat en ik krijg een overzicht met alle 24 hoofdstukken waar dat logboek uit moet bestaan. Nu blijkt dat op onze locatie maar 21 hoofdstukken in het logboek staan. Er mankeert dus iets aan de onderlinge communicatie als vernieuwing (in dit geval in het handboek veiligheid) niet, onvolledig of te laat bij de locaties terecht komt. De groei zal dus vooral in de afstemming tussen de lagen (locatie – fb&c) zitten.

DV Op het uitvoerend niveau hebben we ook fo/bo (= voortbrengings)processen ingericht. Dit is de basis waar de verdere ontwikkelingen op gebouwd wordt. Daarbij is de PDC het belangrijkste. De servicedesk kan daar direct naar verwijzen. Op dit moment geloof ik niet dat die leeft. De klant loopt naar de balie met een vraag en die wordt voorzien. Het moet dus aan de kant van de klant ook gewoon worden om zich aan die afspraken te houden. Op sommige locaties blijkt de klant nu ook meer verwend, elders houden FB én de klant zich wel meer aan de afspraken uit de PDC.

RK Zijn de processen achter de PDC ook volgens het fo/bo model ingericht (aannemen en doorzetten).

DV Nee, maar zodra het principe duidelijk gemaakt is (en dat duurt even) dan hoeft dat niet bij ieder proces. Ik ben nu steeds aan het uitleggen dat de servicedesk daarin een dubbel rol heeft (vraag aannemen = fo, uitvoeren/bestellen = bo). In TA moeten ze wel samenwerken, daar is de club veel kleiner. In Zwolle is dat helaas nog niet het geval. Daar zit iedereen nog in zijn eigen clubje. Er wordt wel aan gewerkt om daar een eenheid van te maken. Elkaars taken overnemen bij afwezigheid bijvoorbeeld.

RK Doe je dat volgens de lijnen van de processen?

DV Ja zoveel mogelijk. Een ervaren FB'er laat je geen DTS werkzaamheden doen.

RK Ik bedoel meer het aannemen van de vraag in de fo, die wordt doorgezet naar een uitvoerder in de bo.

DV In zwolle hebben we het proces van een pasaanvraag beschreven. Het zakelijk benaderen van zo'n proces was een ervaring op zich. Nu heerst er nog een houding van "er ligt een pas, wie is er mee bezig?". Je moet ook wel oppassen dat je niet alles in regels wil vastleggen.

RK Waar ik op doel is het beschrijven van de processen die achter de PDC liggen. Daarmee kan je ook de klantverwachting sturen: met een beschreven proces kan je laten zien wanneer een dienst of product geleverd wordt en waarom dat zo is.

DV Het zou mooi zijn dat je die procesbeschrijving in een QRC kan zetten (zoals in het bedrijfsnoodplan). Dat zou voor de fo een waardevol hulpmiddel zijn, maar daarin is nog een lange weg te gaan. Een aantal zaken uit de PDC zouden gestandaardiseerd kunnen worden. Hoewel de vertaling naar de locatie nog een hele klus zal zijn. Het verhuisproces zou je bijvoorbeeld kunnen beschrijven, met doorlooptijden. Maar telefonie hanteert misschien een andere doorlooptijd, omdat er langere levertijden zijn. Dat zou je dan lokaal in een sla / dvo kunnen opnemen. De bijzonderheden voor de locatie moeten dus per proces apart benoemd worden. Daarbij hou ik in gedachte dat we dat straks breed voor verschillende organisaties gaan doen, met allemaal hun eigen wensen en bijzonderheden.

RK Wat bedoel je daar precies mee?

DC De club van p-direct in Zwolle kan zo naar een rijksverzamelgebouw verplaatst worden.

RK Bedoel je dat FB voor hen dan ook de dienstverlening gaat verzorgen?

DV Net zoals p-direct nu voor alle / veel rijksdiensten de personele zaken uitvoert, waarbij 'onze' p mensen zijn overgegaan. ZO zie ik dat bij facilitair ook.

Gespreks verslag

Interviewer: Ronald Kruizinga (RK)

Geïnterviewde: William Beerendonk, hoofd facilitaire bedrijfsvoering regio zuid (WB)

Huidige en toekomstige inrichting facilitaire organisatie

RK Het onderwerp waar ik het over wil hebben is: waar de afdeling FB in Den Bosch nu, na de inspanningen van de afgelopen twee jaar.

WB In het model dat we gekozen hebben voor de inrichting van fo/bo zit nog wat begripsverwarring: frontoffice en backoffice, eerstelijns tweedelijns, dat loopt een beetje door elkaar. De medewerkers zitten midden in een beweging. We hebben iets gecreëerd dat we de frontoffice noemen, waar de klantvraag binnenkomt, dat gaat niet slecht. De mensen snappen dat ze het visitekaartje zijn en m.b.v. Planon wordt daar goed geïnvesteerd. Het is echter nog geen geslepen proces, het is heel moeizaam. De klant heeft altijd vragen en het is altijd belangrijk. De systematiek van het gestructureerd aannemen van de dienstverlening die gaat al wel goed. Er wordt flink gestoeid met Planon om de vragen goed en volledig te registreren (ook als deze niet via de zelf service binnenkomt. Vooral de groep gebouw beheer pakt dit

goed op.

Behandeling en terugkoppeling gaat steeds beter. De klant krijgt tamelijk vaak de status te horen. Als het niet te druk is en de mensen kunnen er de tijd voor nemen, wordt dit ook keurig gedaan.

Er wordt nu veel geïnvesteerd in de fo, maar in de bo moet je daar ook aandacht voor vragen. Voortgang bijhouden en de klant blijven informeren.

Als we zo doorgaan, door het transparant maken van de blackbox die FB nu is, met name wat de klant kan verwachten, zijn we een goede weg ingeslagen.

Er moet nog veel verbeterd worden, maar het hoeft niet anders in de zin dat we het nu verkeerd doen. We zijn niet ver genoeg, we moeten beter de stappen doorlopen. Beter de voortgang bijhouden, zodat de fo medewerker de klant kan informeren.

Nu nog meer, beter en alles erin. Instroom via de zijkant (van vragen) moeten we meer voorkomen. Bij gebouwbeheer, zeker de (ver)storingen, gaat dat al goed. ICT gerelateerde meldingen is lastiger, daar wordt de servicebalie vaak overgeslagen. Of de vrager wordt doorgestuurd. Er is een grote diversiteit in die vragen.

Een stap is nog het samensmelten van de portals voor ict (5x8) en fb. Dat is voor de klant duidelijker, maar ook in de afhandeling door de medewerkers.

In een regiemodel kan je wel zicht krijgen / houden op de beide lijnen (fb en ict).

RK Wat zou er dan nodig zijn om op dat niveau de regie in te richten?

WB Het zou al helpen als beide stromen in één systeem worden vastgelegd. De fo mag dan verschillend zijn (2 ingangen maakt voor de klant niet heel veel uit) als de systematiek van registreren, voortgangsbewaking en afhandelen maar het zelfde is.

RK Is het systeem dan van belang of dat je de zelfde processen inricht?

WB De processen, niet het systeem waarin je het doet. Dan kan je ook de fo's naar elkaar laten schuiven. De meldingen die daar dan binnenkomen kunnen over de grenzen van het eigen kantoor / team worden uitgezet. Met Zevenaar zouden we kunnen proberen. Vragen die binnenkomen via mail of Joost, worden centraal opgepakt en doorgezet naar de betreffende locatie c.q. afdeling. Nu zetten we de trein (het afhandelingsproces) wel in gang, maar blijven er naast lopen om afwijkingen direct bij te sturen.

RK Dus je achterliggende processen?

WB Ik denk dat we nog meer processen moet beschrijven. Je hebt het gezien met de storingen; toe we dat konden melden in Joost (mag iets klantvriendelijker) begon dat proces beter te lopen. Misschien is het visueel laten zien van een voortgang voor de klant of bij wie zijn melding in behandeling is, ook nog een kans om te verbeteren.

RK Dat is een operationele invulling van verwachtingen management, transparant naar de klant. Laten zien wat je doet. Dat betekent wel dat je het voortbrengingsproces voor elke dienst of product inzichtelijk moet maken (beschrijven). Inclusief de doorlooptijden en mogelijke verstoringen (zodat je niet naast de trein hoeft te blijven lopen).

WB Ja. Als je alles kunt normeren, ook de tijd dat een (externe)partij over een stap / uitvoering mag doen, krijg je inzicht. (monitoren, sturen en informeren)
Als je nu zelf via internet iets besteld, wil je ook kunnen zien waar je bestelling zich bevindt. Doorlooptijd is dan niet zo van belang, als je als klant maar ziet dat er voortgang is. Dat is dus een punt waar het beter kan.

WB In een regiemodel kan je daar dus ook zicht op houden, zodat je in control bent. Op een hoger niveau kan je daar performance indicatoren op zetten, zodat je een bredere blik krijgt. (dat zou ik kunnen doen voor de panden waarvoor ik verantwoordelijk ben).

Bij DE (Sara Lee) hebben we dat gezien, daar hebben ze de regieorganisatie redelijk goed ingericht. Alle ingehuurde dienstverleners leveren performance indicatoren waarop/waarmee zij beoordeeld kunnen worden.

RK Bij het afsluiten van die contracten zou met de verwachting van de klant (strategisch) rekening gehouden moeten worden. Hoe zou je dat richting de uitvoering kunnen vertalen?

WB De Immigratie en Naturalisatie Dienst wil regisseren en de organisatie in een schema zetten, maar de ind gaat alle kanten op. De vraag van het proces is niet stabiel. Het jaarplan is nog niet afgesloten of we gaan iets anders doen: hot item, het moet nu of welke aanleiding / reden er ook voor is. Ik weet niet goed hoe we dat zouden moeten doen. De onverwachte (dringende/noodzakelijke) wensen van het primair proces haalt afspraken overhoop. Je moet mensen uit het normale proces halen om zulke projecten uit te kunnen voeren.

RK Het zou mooi zijn als de FB organisatie op die sterk wisselende vraag voorbereid / ingericht zou kunnen worden.

WB We proberen dat ieder jaar door de klantdirecties een jaarplan te laten maken. We komen daarmee niet zo heel erg ver, omdat de scoop niet zo ver ligt. PV kan goede prognoses maken, bij asiel is dat veel moeilijker. Ik heb het niet echt gemeten, maar als we kijken naar de aangekondigde plannen worden die niet altijd uitgevoerd. Nieuwe plannen die we niet hebben zien aankomen worden juist wel opgepakt en uitgevoerd. Daarbij vormen die extra projecten een hoge belasting op de uitvoering van FB als dat ook gedaan moet worden. De normale dienstverlening gaat er onder leiden.

RK Die situatie is een gegeven voor de ind. Als je dat projecteert naar de toekomst waarin je in een rijksverzamelgebouw zit, met een sso als dienstverlener. Je mist dan de eigen hands-on oplossing, je bent afhankelijk van derden voor de uitvoering.

WB Wat er dan gaat gebeuren, dat is ind eigen: dan doen we het zelf wel. Je trekt ergens mensen vandaan. De vraag van het pp heeft een legitieme achtergrond (minister, 2^{de} kamer) en die past niet in de standaard, vastgelegde dienstverlening. Tenzij je afsprekt dat de dienstverlening bijvoorbeeld 80% van de vraag dekt en je 20% vrij te besteden hebt.

RK Dat is dan lastig om in een contract vast te leggen.

WB Ja. En is het wel 80/20. Je weet nooit vooraf hoe die verdeling zal zijn. Het is wel het beeld dat ik nu heb van de ind, dat het ongeveer zo gaat. We bedenken iets, maar in de praktijk doen we veel andere dingen. Het ac in Den Bosch is hier een voorbeeld van. Bij het afsluiten van het jaarcontract weten we nog van niets, maar het jaar is nog niet begonnen of er moet 'even' en nieuw ac komen.

RK Was FB /M&C dan te laat of de klantdirectie?

WB Nee. Asiel wist het ook niet: ‘we gaan het wel doen’ en dan wordt in één keer duidelijk dat het veel sneller of anders moet. Dit is erg IND. Zo gaat het altijd al: ‘dit is toch erg belangrijk’.

RK Dus het snel kunnen inspelen op een vooraf onbekende, maar dringende klantvraag, zie jij als probleem bij de ontwikkeling van de afdeling FB?.

WB Ja. Stabiel kantoorwerk kan je goed organiseren / inkopen: werkplekken, ict, kantormaterialen. Oplopende productie en groei kan je ook op inspelen. Die stabiele groei herken ik niet in de huidige praktijk. Ik vraag me af of met dat gegeven, mogelijk is wat we voor ogen hebben. Om de facilitaire dienstverlening uit te besteden en in te huren op basis van vooraf gedefinieerde aantallen en voor een afgesproken prijs, dan moeten we nog veel doen met z’n allen. Dat is niet alleen M&C maar de hele IND moet dan verder vooruit gaan kijken, en ik vraag me af of dat kan.

RK De ind wordt sterk beïnvloed door politieke en maatschappelijke ontwikkelingen, waardoor de organisatie erg flexibel moet zijn. De vraag is dan ook of de samenwerking met een SSO een wenselijke is, als die keuze er al zal zijn. Of kan je met de klant het gesprek aan gaan over de noodzaak van die flexibiliteit?

WB Eigenlijk weten het antwoord op die vraag al: de ind zegt bijna nooit ‘dat doen we niet’. Als je schermt met bijvoorbeeld te weinig financiële middelen, dan komen die er alsnog. En dus volgt het ene spoedproject het andere op. En dan komen de grote, majeure verandering daar nog bij, denk aan de invoering van Wind, INDIGO etc. De apparatuur voor het verzendhuis en de bemensing daarvoor zijn al geruimde tijd in orde gemaakt, maar de invoering laat nog steeds op zich wachten. INDIGO zal gaan opschalen maar wanneer kan niemand zeggen.

RK Samenvattend: op strategisch / tactisch niveau moet er nog wel veel gebeuren maar daar is centrale sturing wel in te voeren, maar het werkaanbod in de organisatie is zo instabiel, dat het in de uitvoering (tactisch/operationeel) eigenlijk niet goed valt te organiseren.

WB Inderdaad. Wat je zo kunnen doen, is veel ruimte en capaciteit te veel inhuren zodat je aan elke beweging in de vraag kunt voldoen. Dat dat een veel te dure oplossing is mag natuurlijk duidelijk zijn. Daarnaast hebben je een grote (FB)organisatie nodig om dat allemaal te controleren / regiseren. Je hele besparing is dan dus nihil.

RK Is een vorm van samenvoegen of samenwerken van de drie regio’s denkbaar om die flexibiliteit mogelijk te maken?

WB Binnen de regio (tussen Zevenaar en Den Bosch) lukt dat al bijna niet, terwijl daar maar 80 km tussen zit. Dat geldt zowel voor de feitelijke samenwerking als voor het cultuurverschil tussen beide locaties. Laat staan dat een samenwerking met Zwolle en/of Ter Apel tot stand zou komen. Je kunt niet heralloceren. De klant gaat niet zijn werkzaamheden naar een andere locatie verplaatsen. Je kan één servicecenter maken waar alle facilitaire vragen binnen komen en die dan uitzetten naar de betreffende locatie, maar dat zal een heel groot groeiproces zijn om daar naar toe te gaan. Onmogelijk is het niet. Of je de klant daarin mee krijgt...

RK Komt dat door de regionale verschillen bij FM of bij de klant?

WB De klant. Er is één asielproces (binnen ind) maar dat bestaat uit veel (regionale/lokale) stukjes. Er is één PIVA, maar ik zie twee asielprocessen. Beide ac's doen het wezenlijk anders. De afwezigheid van DT&V op ACDB is bijvoorbeeld een groot verschil. Inmiddels zijn die er wel maar ook weer met grote verschillen ten opzichte van ACZ.

Ondertussen hebben we één FB organisatie die dat moet ondersteunen. Of eigenlijk 2, want er zijn toch verschillen tussen DB en ZVN.

RK Je zegt dat de basisvoorzieningen (bijvoorbeeld de werkplekinrichting) eenduidig te leveren is en dus relatief eenvoudig geoutsourced kan worden. De meer proces gerelateerde vragen maken dat moeilijk. Kan het zo zijn dat meer controle op de eigen fm processen (ingeregelde PDCA cyclus) het mogelijk maakt de diversiteit in vragen vanuit het proces wel beter te sturen (verschillen tussen locaties binnen één primair proces)?

WB We moeten onze eigen werkprocessen inderdaad gestandaardiseerd hebben. Hooguit een nuance verschil per locatie. Dan kan je de uitvoering eventueel uitbesteden. Vooral voor verstoringen en reguliere klantvragen (catering, werkplekken etc) is dat wel te doen. Maar we zijn zoveel tijd kwijt met al die andere, afwijkende of spoedeisende vragen, dat ik niet zie hoe je dat goed kan uitbesteden. Bij het uitbesteden van 'standaard' werk is het wel van belang dat je steeds dezelfde persoon krijgt / hebt. Anders ben je weer veel tijd kwijt met het begeleiden en uitleggen.

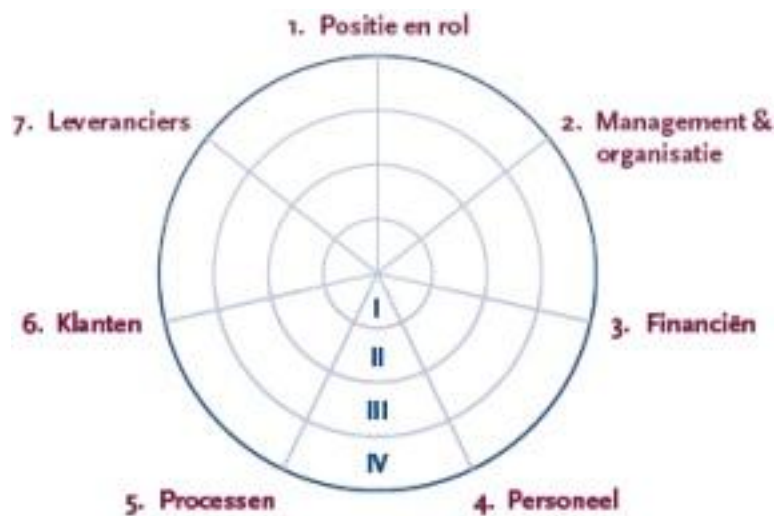
In Rijsbergen, een kleine overzichtelijke locatie, hadden we een extern bedrijf voor klussen en onderhoud, maar dat waren wel steeds dezelfde mensen. Als je dat zo inricht zou dat ook op een grote(re) locatie moeten kunnen.

Tot slot: ik denk dat we wel kunnen uitbesteden, maar dan moet de Immigratie en Naturalisatie Dienst nog veel voorwerk doen. Beter zicht op de eigen processen en de kosten die we daarvoor maken. De klant zal daarin ook meegenomen moeten worden. De ervaring met de huidige uitbestedingen (schoonmaak, beveiliging) en de aansturing daarop, laat zien dat wanneer het niet goed loopt, we een behoorlijke schaduworganisatie van eigenmensen gaan neerzetten om daar dan weer vat. op te krijgen.

Bijlage 2: Rapport Facility Excellence Model

FACILITY EXCELLENCE MODEL

Rapportage



Inhoud

Inleiding	3
Bedrijfsgegevens	3
Uw Resultaat	4
Schematische weergave van uw resultaten	4
Tekstuele uitleg van uw resultaten	5
Type II: De introspectieve facilitaire organisatie	5
Type III: De extroverte facilitaire organisatie	5
Scenario D: Introspectief naar Extrovert	5
Uw Resultaat in detail	6
Appendix A	7
Type I: De vaardige facilitaire organisatie	7
Type II: De introspectieve facilitaire organisatie	7
Type III: De extroverte facilitaire organisatie	7
Type IV: De ondernemende facilitaire organisatie	8
Appendix B	9
Scenario's	9
Scenario A: Vaardig naar Introspectief	10
Scenario B: Vaardig naar Extrovert	10
Scenario C: Vaardig naar Ondernemend	10
Scenario D: Introspectief naar Extrovert	10
Scenario E: Introspectief naar Ondernemend	11
Scenario F: Extrovert naar Ondernemend	11
Scenario G: Ondernemend naar Extrovert	11
Tot slot	12
Waardebon	13

Inleiding

Beste Ronald Kruizinga

In dit rapport vindt u de resultaten van de quick scan van uw facilitaire organisatie door middel van het Berenschot Facility Excellence Model.

Allereerst ziet u een grafische weergave van de resultaten van de analyse, waarbij op de zeven aandachtsgebieden de huidige en gewenste positie van de facilitaire organisatie te vinden is. Dit wordt gevolgd door de positionering van het facilitair bedrijf in een ontwikkelingsstadium voor zowel de huidige als de gewenste situatie en het resulteert in een scenario waarin handvatten worden geboden om van het ene naar het andere stadium te komen. Deze resultaten worden cijfermatig onderbouwd met uw antwoorden op de vragen en hoe deze leiden tot de uiteindelijk gepresenteerde resultaten.

Hierbij dient uitdrukkelijk te worden vermeld dat de typering van de facilitaire organisatie in een bepaald stadium geen kwestie is van goed, beter of best. Belangrijk is dat het behaalde en gewenste ontwikkelingsstadium optimaal aansluit bij de doelstellingen van uw organisatie.

Voor meer informatie inzake de resultaten uit deze scan en een eventueel vervolg hierop heeft u de mogelijkheid om in een gratis adviesgesprek met Berenschot nader van gedachten te wisselen.

Wij hopen dat wij met het Berenschot Facility Excellence Model en de resultaten hiervan aan uw verwachtingen hebben voldaan. Bent u echter niet geheel tevreden dan vernemen wij dit graag! U kunt hiervoor contact opnemen met Glenn Francois (030-2916879 of g.francois@berenschot.com).

Met vriendelijke groet, Berenschot B.V.

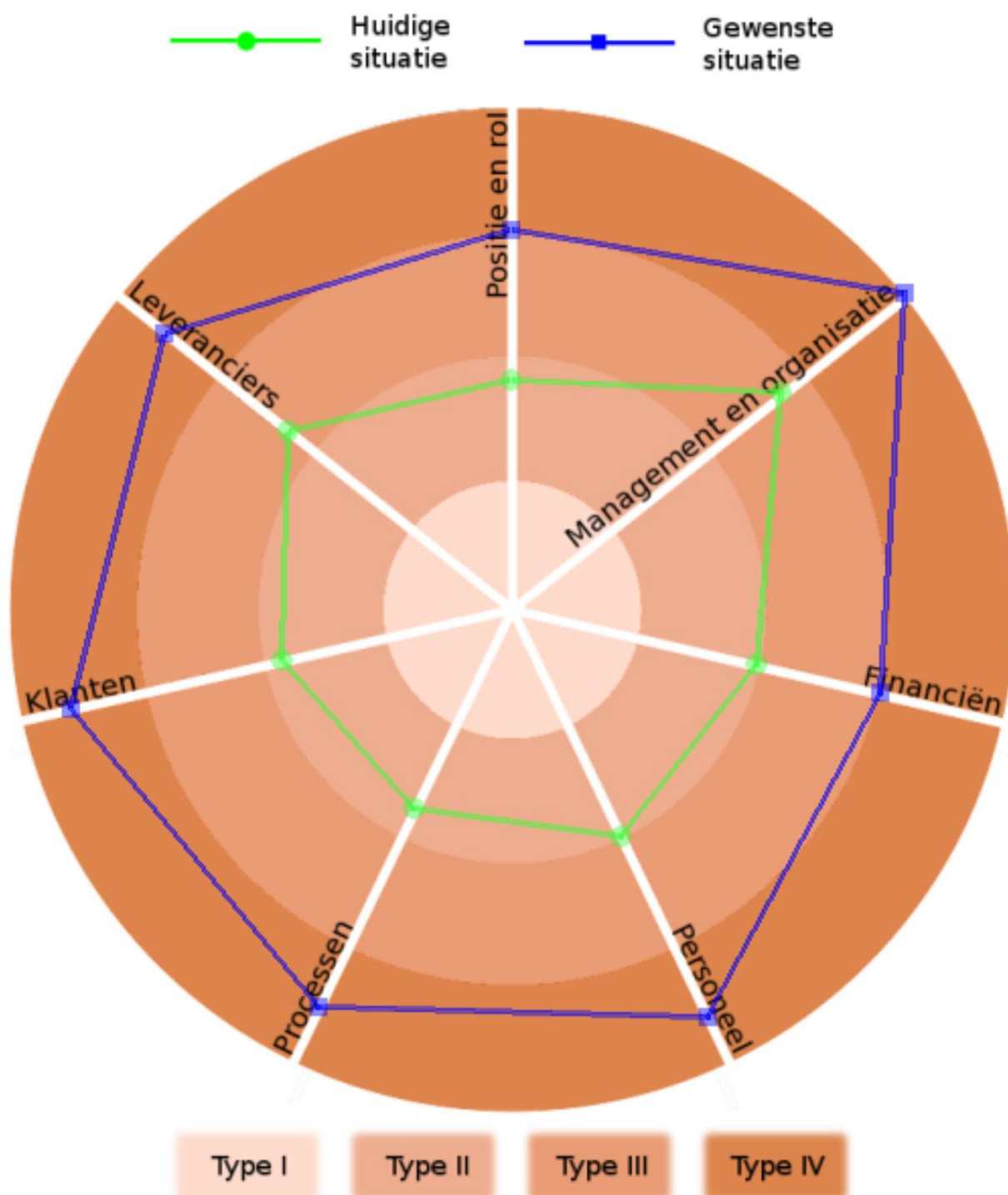
Bedrijfsgegevens

Bedrijfsnaam	IND
Functie	Adviseur facility management
Adres	Tarweland 16
Postcode & plaats	1991CR Velserbroek
Sector	Rijk
Aantal medewerkers	1001 - 5000 medewerkers
Deelgebieden	Beveiliging Catering Documentbeheer/Archief Huisvesting Inkoop Post en reproductie Receptie en telefonie Schoonmaak Vuilverwerking
Uitbesteding facilitaire diensten	Deels uitbesteedt, deels in eigen beheer
Opleidingsniveau leidinggevende	Hoger beroepsonderwijs

Uw Resultaat

In dit hoofdstuk vindt u een schematische weergave van uw resultaten, een tekstuele uitleg van dit resultaat en vervolgens een korte uitleg over de indeling van de resultaten

Schematische weergave van uw resultaten



Tekstuele uitleg van uw resultaten

Huidige situatie: Type II Gewenste situatie: Type III

Type II: De introspectieve facilitaire organisatie

Het facilitair bedrijf is beheerder van de facilitaire aspecten. Een deel van de diensten wordt uitbesteed waardoor tijd vrij komt voor strategische en tactische vraagstukken. De moederorganisatie bepaalt enkel de strategische kaders, het facilitair bedrijf geeft hier zelf invulling aan. Er is een vastgesteld budget beschikbaar, waarbij gestreefd wordt naar een kostendekkende werking. Informatiesystemen en internet worden gebruikt voor deelactiviteiten en er worden bewust geen organisatieontwikkelingsmodellen gebruikt. De aansturing vanuit de leiding vindt plaats in samenspraak met de medewerkers. Het beschikbare budget is gebaseerd op voorgaande jaren, de kosten zijn inzichtelijk en er vindt doorbelasting plaats tegen een gedeelte van de kostprijs. Medewerkers worden ingezet op basis van deskundigheid en opleidingen/trainingen worden voorgesteld aan de medewerkers. Men is zich bewust van het belang van tevreden medewerkers. Er wordt gestuurd op prestaties en kosten van de output van de geleverde diensten, gestructureerde plannen zijn opgesteld door het management. De procesverantwoordelijkheid ligt bij het lijnmanagement. Er is een producten- en dienstencatalogus opgesteld, waarbij het klantcontact wordt verzorgd met behulp van een fysieke servicedesk. Klantbenadering is gestructureerd maar nog steeds reactief. Er is op enkele onderdelen informatie over klant- en leverancierstevredenheid aanwezig. Er wordt aandacht besteed aan het terugdringen van het leveranciersbestand, bovendien worden leveranciersprestaties aan de hand van contractafspraken beheerst.

Type III: De extroverte facilitaire organisatie

De facilitaire organisatie wordt gezien als de regisseur van het facilitaire proces. Er is sprake van financiële resultaatverantwoordelijkheid met betrekking tot het te behalen rendement inclusief het percentage Return on Sales. Er is sprake van gedeeltelijk gedwongen winkelnering voor de standaarddienstverlening en vrije winkelnering voor aanvullende dienstverlening. In een actieve dialoog met de moederorganisatie over de te bereiken resultaten wordt een meerjarenstrategie opgesteld. De facility manager blijft resultaatverantwoordelijk en stuurt voornamelijk op output. Hij wordt door de directie betrokken bij beslissingen op strategisch en tactisch niveau. Binnen de facilitaire organisatie vinden organisatieontwikkeling trajecten plaats, deze hebben geen onderlinge samenhang. De leider neemt in deze organisatie het initiatief en delegeert de taken. Het budget is gebaseerd op inschattingen voor de komende jaren en de verwachte afzet wordt bepaald aan de hand van de opgestelde dienstverleningsovereenkomsten (DVO's). Enkel het budget voor standaarddienstverlening is gecentraliseerd. Doorbelasting van de kosten gebeurt tegen de kostprijs, inclusief een percentage Return on Sales. Samen met medewerkers wordt door het management gekeken welke trainingen noodzakelijk zijn. Benodigde competenties voor de medewerkers zijn gedefinieerd voor de essentiële facilitaire functies. Medewerkers-, klant- en leverancierstevredenheid worden aan de hand van instrumenten gemeten, acties hierop worden echter ongestructureerd doorgevoerd. Alle processen zijn vastgelegd in procesomschrijvingen en worden ad hoc bijgestuurd. Procesbesturing gebeurt op basis van prestatie-indicatoren. De procesverantwoordelijkheid ligt zo laag mogelijk in de organisatie. Er worden DVO's afgesloten met klanten en de klantbenadering is pro actief. Het aangeboden productassortiment wordt gekozen in de vorm van een basis-/pluspakket. Voor de belangrijkste producten worden mantelcontracten afgesloten en er wordt actief gewerkt aan het terugbrengen van het leveranciersbestand en inkoopassortiment. Prestaties van de leveranciers worden aan de hand van prestatie-indicatoren beheerst.

Scenario D: Introspectief naar Extrovert

De overgang van een introspectieve facilitaire organisatie naar een extroverte organisatie houdt voornamelijk een verdieping in ten opzichte van de al bestaande werkwijzen processen en procedures. De resultaatverantwoordelijkheid van de Facility Manager wordt vergroot met het behalen van Return on Sale. Er wordt niet meer enkel gewerkt met een producten- en dienstencatalogus, maar er worden basis en pluspakketten opgezet t.a.v. de aangeboden producten en diensten. Hierbij geldt het principe van gedeeltelijk gedwongen winkelnering: afnemers zijn verplicht het basispakket af te nemen, de pluspakketten zijn niet verplicht. Bij het opstellen van het te voeren beleid wordt de facility manager niet meer enkel operationeel/tactisch betrokken, er wordt op strategisch niveau gesproken en besloten. Voor het te volgen beleid wordt een strategisch meerjarenplan opgesteld. De leidinggevende neemt het initiatief, maar delegeert taken aan de medewerkers. Al bestaande informatiesystemen worden aan elkaar gekoppeld, zodat een optimaal inzicht in de informatie gecreëerd wordt. Bij doorbelasting van de kosten gaat Return on Sales eveneens een rol spelen. Medewerkers-, klant- en leverancierstevredenheid worden met behulp van instrumenten gemeten. Verbeteracties worden ad hoc doorgevoerd. Processen zijn volledig omschreven en de procesverantwoordelijkheid ligt zo laag mogelijk in de organisatie, in plaats van bij het lijnmanagement. Tot slot moet er een beleid worden opgesteld ten aanzien van het uitbesteden van ondersteunende diensten.

Uw Resultaat in detail

Aandachtsgebied	Succesfactoren	Huidige situatie	Gewenste situatie
1. Positie en rol	Marktpositie	2	3
	Klanttype	2	3
	Beleidsbepaling	2	3
	Positie ten opzichte van de moederorganisatie	1	3
	Rol facility manager	2	3
Gem. Score:	(subtotaal gedeeld door 5)	1,80	3,00
2. Management en organisatie	Organisatiestructuur	2	4
	Organisatieontwikkeling	3	4
	Gebruik van informatiesystemen	3	4
	Leiderschapsstijl	3	4
Gem. Score:	(subtotaal gedeeld door 4)	2,75	4,00
3. Financiën	Budgetterings-methodiek	2	3
	Financiële resultaatverantwoordelijkheid	2	3
	Budgethouderschap	2	3
	Kostendoorbelasting	2	3
Gem. Score:	(subtotaal gedeeld door 4)	2,00	3,00
4. Personeel	Opleidingsbeleid	2	4
	Personeelsbeleid	2	3
	Arbeidsvoorwaarden en beloning	2	3
	Competenties van medewerkers	1	4
	Medewerkerstevredenheid	3	4
Gem. Score:	(subtotaal gedeeld door 5)	2,00	3,60
5. Processen	Besturen en beheersen	2	4
	Prestatiesturing	1	4
	Verbeteren en vernieuwen	2	3
	Procesverantwoordelijkheid	2	3
Gem. Score:	(subtotaal gedeeld door 4)	1,75	3,50
6. Klanten	Klantrelatie	2	3
	Klantcontact	3	4
	Klantbenadering	1	4
	Producten- en diensten assortiment	2	3
	Interne en externe gerichtheid	1	3
	Marketing	2	4
	Klanttevredenheid	2	4
Gem. Score:	(subtotaal gedeeld door 7)	1,86	3,57
7. Leveranciers	Leveranciersrelaties	3	3
	Leveranciersbestand en inkoopassortiment	2	3
	Leverancierscontrole en prestatie meting	2	4
	Uitbestedingsbeleid	2	4
Gem. Score:	(subtotaal gedeeld door 4)	2,25	3,50
Gem. Score:	(totaal gedeeld door 33)	2,03	3,45

Appendix A

Type I: De vaardige facilitaire organisatie

Het facilitair bedrijf functioneert voornamelijk als uitvoerder. Het facilitair bedrijf acteert onder de moederorganisatie en heeft geen eigen financiële verantwoordelijkheid en inspraak in het beleid. Daarnaast heeft de organisatie uitsluitend interne klanten. Het management kan getypeerd worden als intern georiënteerd en de facilitair manager fungeert als gesprekspartner van de directie op operationeel niveau. Het facilitair bedrijf houdt zich enkel bezig met het leveren van diensten, er is geen sprake van ontwikkeling van de organisatie. Er wordt geen gebruik gemaakt van informatiesystemen en de leider is degene die de koers bepaalt. Kosten van de geleverde diensten zijn niet inzichtelijk en er vindt doorbelasting van kosten plaats. Er wordt niet bewust aandacht besteed aan de benodigde competenties van medewerkers. Processen zijn niet in kaart gebracht en er zijn over het algemeen nauwelijks gestructureerde plannen om processen te verbeteren / vernieuwen. De procesverantwoordelijkheid ligt bij de hoogste leiding van de facilitaire organisatie. Klantencontact en benadering van klanten wordt gekenmerkt door ad hoc contacten, is ongestructureerd en over het algemeen reactief. Het aangeboden assortiment is historisch gegroeid, evenals de keuze van leveranciers. Er zijn geen afspraken met betrekking tot uitbesteding en er wordt nauwelijks aandacht besteed aan leveranciersprestaties.

Type II: De introspectieve facilitaire organisatie

Het facilitair bedrijf is beheerder van de facilitaire aspecten. Een deel van de diensten wordt uitbesteed waardoor tijd vrij komt voor strategische en tactische vraagstukken. De moederorganisatie bepaalt enkel de strategische kaders, het facilitair bedrijf geeft hier zelf invulling aan. Er is een vastgesteld budget beschikbaar, waarbij gestreefd wordt naar een kostendekkende werking. Informatiesystemen en internet worden gebruikt voor deelactiviteiten en er worden bewust geen organisatieontwikkelingsmodellen gebruikt. De aansturing vanuit de leiding vindt plaats in samenspraak met de medewerkers. Het beschikbare budget is gebaseerd op voorgaande jaren, de kosten zijn inzichtelijk en er vindt doorbelasting plaats tegen een gedeelte van de kostprijs. Medewerkers worden ingezet op basis van deskundigheid en opleidingen/trainingen worden voorgesteld aan de medewerkers. Men is zich bewust van het belang van tevreden medewerkers. Er wordt gestuurd op prestaties en kosten van de output van de geleverde diensten, gestructureerde plannen zijn opgesteld door het management. De procesverantwoordelijkheid ligt bij het lijnmanagement. Er is een producten- en dienstencatalogus opgesteld, waarbij het klantcontact wordt verzorgd met behulp van een fysieke servicedesk. Klantbenadering is gestructureerd maar nog steeds reactief. Er is op enkele onderdelen informatie over klant- en leverancierstevredenheid aanwezig. Er wordt aandacht besteed aan het terugdringen van het leveranciersbestand, bovendien worden leveranciersprestaties aan de hand van contractafspraken beheerst.

Type III: De extroverte facilitaire organisatie

De facilitaire organisatie wordt gezien als de regisseur van het facilitaire proces. Er is sprake van financiële resultaatverantwoordelijkheid met betrekking tot het te behalen rendement inclusief het percentage Return on Sales. Er is sprake van gedeeltelijk gedwongen winkelnering voor de standaarddienstverlening en vrije winkelnering voor aanvullende dienstverlening. In een actieve dialoog met de moederorganisatie over de te bereiken resultaten wordt een meerjarenstrategie opgesteld. De facility manager blijft resultaatverantwoordelijk en stuurt voornamelijk op output. Hij wordt door de directie betrokken bij beslissingen op strategisch en tactisch niveau. Binnen de facilitaire organisatie vinden organisatieontwikkeling trajecten plaats, deze hebben geen onderlinge samenhang. De leider neemt in deze organisatie het initiatief en delegeert de taken. Het budget is gebaseerd op inschattingen voor de komende jaren en de verwachte afzet wordt bepaald aan de hand van de opgestelde dienstverleningsovereenkomsten (DVO's). Enkel het budget voor standaarddienstverlening is gecentraliseerd. Doorbelasting van de kosten gebeurt tegen de kostprijs, inclusief een percentage Return on Sales. Samen met

medewerkers wordt door het management gekeken welke trainingen noodzakelijk zijn. Benodigde competenties voor de medewerkers zijn gedefinieerd voor de essentiële facilitaire functies. Medewerkers-, klant- en leverancierstevredenheid worden aan de hand van instrumenten gemeten, acties hierop worden echter ongestructureerd doorgevoerd. Alle processen zijn vastgelegd in procesomschrijvingen en worden ad hoc bijgestuurd. Procesbesturing gebeurt op basis van prestatie-indicatoren. De procesverantwoordelijkheid ligt zo laag mogelijk in de organisatie. Er worden DVO's afgesloten met klanten en de klantbenadering is pro actief. Het aangeboden productassortiment wordt gekozen in de vorm van een basis-/pluspakket. Voor de belangrijkste producten worden mantelcontracten afgesloten en er wordt actief gewerkt aan het terugbrengen van het leveranciersbestand en inkoopassortiment. Prestaties van de leveranciers worden aan de hand van prestatie-indicatoren beheerst.

Type IV: De ondernemende facilitaire organisatie

De facilitaire organisatie kan getypeerd worden als partner, aangezien er op basis van gelijkheid wordt samengewerkt met de klant. Er bestaat een resultaatverantwoordelijkheid ten aanzien van het behalen van winst. De facilitaire organisatie is onafhankelijk van de moederorganisatie en opereert op de vrije markt. Het beleid wordt door de facilitaire organisatie zelf bepaald en deze stemt dit af met de ondersteunende functies binnen de moederorganisatie in de vorm van meerjaren business plan. De facility manager is adviseur van de directie op strategisch niveau. De organisatieontwikkeling is geïntegreerd in alle facetten van de bedrijfsvoering. Prestaties worden als een samenhangend geheel gepresenteerd met behulp van een informatiesysteem. Medewerkers nemen initiatieven en hebben eigen verantwoordelijkheden. De budgetten zijn gebaseerd op Service Level Agreements (SLA's) en doorbelasting vindt plaats conform marktprijzen. Er wordt een integraal opleidingsplan met de medewerkers opgesteld dat aansluit bij de ontwikkelingsbehoefte. Medewerkers-, klant- en leverancierstevredenheid worden aan de hand van instrumenten gemeten, acties worden gestructureerd doorgevoerd. Processen zijn vastgesteld in procesbeschrijvingen en worden structureel en integraal bestuurd, gemeten, geanalyseerd en bijgestuurd. Het verbeteren en vernieuwen van processen is ondergebracht in kwaliteitssystemen waarin allerlei informatie is opgenomen. De procesverantwoordelijkheid ligt binnen de zelfsturende team zo laag mogelijk in de organisatie. Er worden SLA's afgesloten met interne en externe klanten, de klant- en leveranciersbenadering is proactief ten opzichte van zowel huidige als toekomstige klanten en leveranciers. Leveranciersprestaties worden bewust beheerst en teruggekoppeld aan de hand van vooraf opgestelde prestatie indicatoren.

Appendix B

Scenario's

Na het invullen van het Facility Excellence Model zijn er diverse varianten met betrekking tot het resultaat mogelijk. Om een richtlijn te geven van de mogelijke uitkomsten na gebruik van dit model zijn zeven mogelijke scenario's opgesteld, scenario A t/m G (Zie appendix A).

Bij de keuze van deze mogelijke scenario's is uitgegaan van de mogelijke combinaties tussen de huidige positionering van de facilitaire organisatie en de gewenste positionering van de facilitaire organisatie. De beschreven scenario's zijn tot stand gekomen met behulp van het volgende uitgangspunt: "de gewenste facilitaire organisatie zal zelden de ambitie hebben een ontwikkelstadium 'terug' te gaan". De enige uitzondering op deze redenering is 'scenario G'. Het opereren als zelfstandige organisatie (bijvoorbeeld wegens reorganisatie) kan niet meer wenselijk zijn voor een ondersteunende dienst als het facilitair bedrijf. Financiële argumenten kunnen er bijvoorbeeld voor zorgen dat het facilitair bedrijf zich wederom positioneert als onderdeel van de moederorganisatie. Om deze reden is ervoor gekozen ook de kritische succesfactoren van scenario G te omschrijven.

De uitgangspunten van de diverse scenario's zijn schematisch weergegeven in onderstaande tabel.

Huidige situatie	Gewenste situatie			
	I	II	III	IV
I		A	B	C
II			D	E
III				F
IV			G	

- I Vaardige facilitaire organisatie
- II Introspectieve facilitaire organisatie
- III Extroverte facilitaire organisatie
- IV Ondernemende facilitaire organisatie

Scenario A: Vaardig naar Introspectief

De overgang van een vaardige facilitaire organisatie naar een introspectieve facilitaire organisatie is een stap naar een meer professionele facilitaire organisatie. Er dient tijd, geld en energie gestoken te worden in het vaststellen van procedures, het in kaart brengen van processen en de aanschaf van informatiesystemen. De facility manager krijgt niet alleen meer inspraak met betrekking tot het tactische en operationeel te voeren beleid, ook krijgt de facility manager te maken met financiële verantwoordelijkheid. Budgetten dienen te worden vastgelegd en het is noodzaak inzicht te krijgen in de geldstromen. Informatie rondom tevredenheid van zowel klanten, leveranciers als personeel dient vergaard te worden. Om inzicht te creëren in het aanbod van diensten dient de facility manager een producten- en dienstencatalogus op te stellen.

Scenario B: Vaardig naar Extrovert

De ontwikkeling van een 'vaardige facilitaire organisatie' naar een 'extroverte facilitaire organisatie' is een ingrijpend proces. Het verandertraject dient goed ondersteund te worden vanuit de moederorganisatie en er dient draagkracht te zijn binnen de organisatie. Ondersteunende diensten bevinden zich overal in de organisatie en de nieuwe benadering is vele malen commerciëler dan de huidige benadering waarin het facilitair bedrijf als laatste in de rij staat. De facility manager zal verregaand betrokken worden bij het opstellen van het te voeren beleid, hierbij zal een meerjarenstrategie worden opgesteld. De facility manager krijgt niet alleen te maken met een afgesproken mate van resultaatverantwoordelijkheid maar dient tevens te zorgen voor Return on Sales. De dienstverlening zal niet meer zomaar op afroep plaatsvinden, er worden gestandaardiseerde basis en pluspakketten vastgesteld. Er worden informatiesystemen geïntroduceerd, die voor verschillende diensten aan elkaar worden gekoppeld. Facilitaire kosten worden voortaan doorbelast naar de afnemer, waarbij eveneens Return on Sales van belang is voor de facility manager. Er wordt voortaan een budget opgesteld voor het facilitair bedrijf, gebaseerd op voorgaande jaren én op verwachte afzet uit de opgestelde dienstverleningsovereenkomsten. Processen worden gestuurd, met behulp van opgestelde prestatie-indicatoren. De procesverantwoordelijkheid ligt niet meer bij de facility manager, maar zo laag mogelijk in de organisatie.

Scenario C: Vaardig naar Ondernemend

De overgang van 'vaardige facilitaire organisatie' naar een 'ondernemende facilitaire organisatie' is een grote overgang. Het verschil in bedrijfsvoering is maximaal. Dit betekent een erg grote 'cultuurslag' c.q. verandering van werkmethodes binnen het facilitair bedrijf. Mocht een organisatie besluiten deze grote stap te maken dan is het van belang het gehele veranderproces binnen de gehele organisatie goed te begeleiden, coördineren en strak uit te voeren. Het facilitair bedrijf heeft in de oude situatie totaal niet te maken met zelfsturing, terwijl het in de gewenste situatie niet alleen zich zelf dient te kunnen redden, maar ook nog eens marktconform de dienstverlening moet aanbieden.

Scenario D: Introspectief naar Extrovert

De overgang van een introspectieve facilitaire organisatie naar een extroverte organisatie houdt voornamelijk een verdieping in ten opzichte van de al bestaande werkwijzen processen en procedures. De resultaatverantwoordelijkheid van de Facility Manager wordt vergroot met het behalen van Return on Sale. Er wordt niet meer enkel gewerkt met een producten- en dienstencatalogus, maar er worden basis en pluspakketten opgezet t.a.v. de aangeboden producten en diensten. Hierbij geldt het principe van gedeeltelijk gedwongen winkelniering: afnemers zijn verplicht het basispakket af te nemen, de pluspakketten zijn niet verplicht. Bij het opstellen van het te voeren beleid wordt de facility manager niet meer enkel operationeel/tactisch betrokken, er wordt op strategisch niveau gesproken en besloten. Voor het te volgen beleid wordt een strategisch meerjarenplan opgesteld. De leidinggevende neemt het initiatief, maar delegeert taken aan de medewerkers. Al bestaande informatiesystemen worden aan elkaar gekoppeld, zodat een optimaal inzicht in de

informatie gecreëerd wordt. Bij doorbelasting van de kosten gaat Return on Sales eveneens een rol spelen. Medewerkers-, klant- en leverancierstevredenheid worden met behulp van instrumenten gemeten. Verbeteracties worden ad hoc doorgevoerd. Processen zijn volledig omschreven en de procesverantwoordelijkheid ligt zo laag mogelijk in de organisatie, in plaats van bij het lijnmanagement. Tot slot moet er een beleid worden opgesteld ten aanzien van het uitbesteden van ondersteunende diensten.

Scenario E: Introspectief naar Ondernemend

Om van een introspectieve facilitaire organisatie de stap te maken naar een ondernemende facilitaire organisatie dient de organisatie inrichting te veranderen. Het facilitair bedrijf in als een 'introspectieve facilitaire organisatie' opereert onder de vleugels van de moederorganisatie met een beperkte inspraak en beperkte verantwoordelijkheid. De overgang naar een ondernemende facilitaire organisatie heeft dan ook nauwelijks kans van slagen wanneer dit niet breed in de gehele organisatie ondersteund wordt. Het verdient aanbeveling de veranderingen met behulp van een goed doordacht veranderplan te bewerkstelligen. Het facilitair bedrijf krijgt niet meer te maken met een beperkte resultaatverantwoordelijkheid, maar zal zelf winst moeten genereren. Het facilitair bedrijf opereert geheel zelfstandig ten opzichte van het moederbedrijf, en stelt dan ook zelf het te voeren beleid vast met behulp van meerjaren businessplan. In de huidige situatie heeft de facility manager slechts invloed op operationeel en tactisch niveau, terwijl hij invloed gaat krijgen op strategisch niveau. Medewerkers dienen zelf initiatieven te tonen en hebben eigen verantwoordelijkheid, bij de introspectieve onderneming echter wordt geen initiatief van medewerkers verwacht, dit vraagt om een nieuwe wijze van aansturing. Het beschikbare budget wordt vastgesteld met behulp van de te behalen SLA's. Doorbelasting naar de afnemers geschiedt op basis van marktprijzen. Tevredenheid onder medewerkers wordt structureel gemeten en verbeteracties worden structureel doorgevoerd en dus niet meer ad hoc. Processen worden integraal bestuurd, niet meer op basis van output, maar met behulp van vastgestelde kritische succesfactoren. Verbeteren en vernieuwen van procedures en processen wordt bewerkstelligd met behulp van kwaliteitssystemen. Klanten worden in de nieuwe situatie niet meer reactief benaderd, een proactieve benadering komt centraal te staan. Er is geen sprake meer van een bewust gekozen assortiment, maar van een afzonderlijke behandeling en afstemming op de vraag van de klant. De relatie ten opzichte van leveranciers zal veranderen, er worden partnerships aangegaan met leveranciers en er ontstaat een gelijk onderling niveau.

Scenario F: Extrovert naar Ondernemend

De overgang van extroverte facilitaire organisatie naar een ondernemende facilitaire organisatie betekent een verandering in de inrichting van de organisatie. Een 'extroverte facilitaire organisatie' opereert onder de vleugels van de moederorganisatie, wel met aanzienlijke inspraak en verantwoordelijkheid. De positie van het facilitair bedrijf verandert echter dermate binnen de organisatie dat de transformatie minder kans van slagen heeft wanneer dit niet breed in de gehele organisatie wordt ondersteund. Het verdient aanbeveling de veranderingen met behulp van een goed doordacht veranderplan te bewerkstelligen. Het facilitair bedrijf krijgt niet meer te maken met een beperkte resultaatverantwoordelijkheid, maar zal zelf winst moeten genereren. Het facilitair bedrijf opereert geheel zelfstandig en als partner ten opzichte van het moederbedrijf, en stelt dan ook zelf het te voeren beleid vast met behulp van meerjaren businessplan, in de huidige situatie voert de facility manager een actieve dialoog met de directie, waarna het meerjarenplan wordt vastgesteld. De facility manager vervult steeds meer de rol van adviseur. Doorbelasting van de kosten van de geleverde diensten gebeurt op basis van marktconformiteit en niet meer op basis van de integrale kostprijs verhoogd met een percentage in het kader van de Return on Sale. De tevredenheid van klanten, medewerkers en leveranciers wordt voortaan structureel gemeten, tevens worden ook structurele verbeteracties ondernomen, in plaats van ad hoc verbeteringen. Ook bijsturing van processen gebeurt niet meer ad hoc, maar door middel van het structureel analyseren en monitoren van deze processen. Verbetering en vernieuwing gebeuren met behulp van kwaliteitssystemen. Bij de extroverte onderneming wordt al gewerkt met een proactieve klantenbenadering, hierbij beperkt de pro activiteit zich echter tot de huidige klanten. Voor het ondernemende facilitaire bedrijf is het van belang tevens toekomstige klanten proactief te benaderen. Tot slot zal worden afgestapt van het principe van basis- en pluspakketten in het kader van de te leveren diensten.

Producten worden op maat aangeleverd, gebaseerd op de behoeften van de klant. De relatie ten opzichte van leveranciers verandert, er worden partnerships aangegaan met leveranciers en er ontstaat een gelijk onderling niveau.

Scenario G: Ondernemend naar Extrovert

De 'stap terug' in het profiel van een ondernemende organisatie naar een extroverte facilitaire organisatie is ook denkbaar. Wanneer een zelfstandig opererende facilitaire organisatie terug wordt geplaatst onder de paraplu betekent dit nogal wat voor een organisatie. Het managementteam is gewend zelfstandig te opereren en moet weer functioneren binnen het beleid van de moederorganisatie, budgetten worden weer vastgesteld, winst zal weer (deels) moeten worden afgedragen aan het concern. De adviserende rol van de facility manager ten opzichte van de moederorganisatie kan voor een deel gehandhaafd blijven, maar hij zal ook weer meer optreden als 'regisseur'. Doorbelasting conform marktprijzen is intern niet gebruikelijk, de kans is groot dat het facilitair bedrijf terug gaat naar doorbelasting tegen de integrale kostprijs, inclusief Return on Sales. De integratie van organisatieontwikkeling in de bedrijfsvoering kan gehandhaafd blijven evenals de integrale toepassing van de informatiesystemen. Hetzelfde geldt voor processturing door middel van kwaliteitssystemen. Indien deze naar behoren functioneren, hoeft dit niet losgelaten te worden. Bij deze stap is het van belang de mentale kant te benadrukken. Een eenheid die gewend is operationeel te werken en na enige tijd weer onder de vleugels van de moederorganisatie moet gaan opereren krijgt over het algemeen te maken met enige weerstand. Het is van belang hier vooraf goed op te anticiperen om deze verandering te doen slagen.

Tot slot

Uiteraard is ook een combinatie van de omschreven facilitaire organisaties mogelijk. Per aandachtsgebied kunnen de diverse stadia met elkaar vergeleken worden, zodat maatregelen in de bedrijfsvoering kunnen worden bewerkstelligd. Deze scenario's behandelen echter te ondernemen acties ten aanzien van de algehele plaats die het facilitair bedrijf inneemt binnen de moederorganisatie.

De veranderingen omschreven in de diverse scenario's zijn géén op zichzelf staande aanpassingen. Wanneer gestreefd wordt naar een andere positionering van het facilitair bedrijf binnen het algehele concern is dit van invloed op de totale organisatie. Om te komen tot een effectieve herpositionering van het facilitair bedrijf zullen dus eveneens de onmisbare dimensies van organisatieverandering in acht genomen moeten worden. De herpositionering van het facilitair bedrijf zal niet slagen wanneer de algehele organisatie hier niet op ingericht is en draagvlak ontbreekt.

Bijlage 3: Vragenlijst FEM en resultaten

Positie & rol

Vraag 1: Marktpositie

	Huidig	Gewenst
De scheidslijn tussen gedwongen en vrije winkelnering is niet duidelijk		
Gedwongen winkelnering: de afdelingen van de moederorganisatie zijn verplicht om dienstverlening bij de facilitaire organisatie af te nemen		
Gedeeltelijk gedwongen winkelnering: voor de standaard/collectieve dienstverlening geldt gedwongen winkelnering en voor de aanvullende/variabele dienstverlening geldt vrije winkelnering		
Vrije winkelnering: de facilitaire organisatie is onafhankelijk van de moederorganisatie en opereert op de vrije markt		

Vraag 2: Klanttype

	Huidig	Gewenst
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		

Vraag 3: Beleidsbepaling

	Huidig	Gewenst
De moederorganisatie bepaalt het beleid dat de facilitaire organisatie voert		
De moederorganisatie bepaalt alleen de strategische kaders en de facilitaire organisatie geeft aan de hand van jaarplannen zelf invulling aan het beleid op tactisch en operationeel niveau		
De facilitaire organisatie voert een actieve dialoog met de moederorganisatie omtrent de te behalen resultaten en er wordt een meerjarenstrategie opgesteld om deze resultaten te bereiken		
De facilitaire organisatie bepaalt zelf het beleid op basis van een meerjaren businessplan en stemt dit in een vroeg stadium af met andere ondersteunende functies binnen de moederorganisatie		

Vraag 4: Positie ten opzichte van de moederorganisatie

	Huidig	Gewenst
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 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-winsituatie, zij werkt met de klant op gelijkwaardige basis		

Vraag 5: Rol facility manager

	Huidig	Gewenst
De facility manager is gesprekspartner van de directie van de moederorganisatie op operationeel niveau		

De facility manager is gesprekspartner van de directie op operationeel en tactisch niveau		
De facility manager wordt betrokken door de directie bij de plannen op tactisch en strategisch niveau		
De facility manager is adviseur van de directie op strategisch niveau		

Management & organisatie

Vraag 1: Organisatiestructuur

	Huidig	Gewenst
Intern georiënteerd en decentraal georganiseerd		
Intern georiënteerd en centraal georganiseerd		
Klantgeoriënteerd en centraal georganiseerd		
Klantgeoriënteerd en bewust (de)centraal georganiseerd		

Vraag 2: Organisatieontwikkeling

	Huidig	Gewenst
Onbewust ongestructureerd: de facilitaire organisatie ontwikkelt zich niet, maar levert uitsluitend de producten en diensten		
Bewust ongestructureerd: de facilitaire organisatie gebruikt bewust geen organisatie-ontwikkelingsmodellen		
Bewust, maar weinig gestructureerd: binnen de facilitaire organisatie vinden organisatieontwikkelingsprojecten plaats, maar die hebben nog geen duidelijke samenhang en structuur		
Bewust gestructureerd: de organisatie-ontwikkeling is geïntegreerd in alle facetten van de bedrijfsvoering		

Vraag 3: Gebruik van informatiesystemen

	Huidig	Gewenst
Er wordt geen informatiesysteem gebruikt		
Informatiesystemen en internet worden gebruikt voor deelactiviteiten		
Een aantal met elkaar gekoppelde informatiesystemen en internet-toepassingen 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		

Vraag 4: Leiderschapsstijl

	Huidig	Gewenst
De leider is degene die bepaalt; Telling		
Er is samenspraak met de medewerkers, maar de leider bepaalt uiteindelijk; Selling		
De leider neemt initiatief en delegeert taken; Delegating		
Medewerkers nemen initiatieven en hebben eigen verantwoordelijkheden en de leider neemt hierin deel; Participating		

Financiën

Vraag 1: Financiële resultaatverantwoordelijkheid

	Huidig	Gewenst
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		
De facilitaire organisatie heeft resultaatverantwoordelijk ten aanzien van het behalen van winst		

Vraag 2: Budgetterings-methodiek

	Huidig	Gewenst
Het budget is gebaseerd op historische gegevens		
Het budget is gebaseerd op het voorafgaande jaar en op de planning voor het komende jaar		

Het budget is gebaseerd op een combinatie van planningen voor het komende jaar en de in dienstverleningsovereenkomsten verwachte afzet en afgesproken prijs		
De gedecentraliseerde budgetten zijn gebaseerd op de sommatie van verschillende Service Level Agreements (waarin ook de kwaliteit van belang is) met interne en externe klanten		

Vraag 3: Budgethouderschap

	Huidig	Gewenst
Het budget is niet geheel gecentraliseerd, kosten zijn niet inzichtelijk		
Het budget is gecentraliseerd, kosten zijn inzichtelijk		
Het budget voor de collectieve/standaard dienstverlening is gecentraliseerd en het budget voor de aanvullende/variabele dienstverlening is gedecentraliseerd		
Het budget is gedecentraliseerd		

Vraag 4: Kostendoorbelasting

	Huidig	Gewenst
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		

Personeel

Vraag 1: Opleidingsbeleid

	Huidig	Gewenst
Het aanbieden van opleidingen/trainingen gebeurt weinig gestructureerd		
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		

Vraag 2: Personeelsbeleid

	Huidig	Gewenst
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		

Vraag 3: Arbeidsvoorwaarden en beloning

	Huidig	Gewenst
De arbeidsvoorwaarden worden toegepast conform de beschikbare ruimte in het arbeidsvoorwaardenpakket		
Er wordt incidenteel gebruikgemaakt van keuzemogelijkheden binnen het arbeidsvoorwaardenpakket		
Er wordt structureel gebruikgemaakt van keuzemogelijkheden binnen het arbeidsvoorwaardenpakket		
Er wordt optimaal gebruikgemaakt van keuzemogelijkheden binnen het arbeidsvoorwaardenpakket en er bestaat een aantoonbare koppeling tussen de beoordeling van de ontwikkeling van de medewerkers en het beloningsniveau		

Vraag 4: Competenties van medewerkers

	Huidig	Gewenst
Er wordt niet bewust nagedacht over benodigde competenties van medewerkers		
De medewerkers worden ingezet op basis van competenties		

De benodigde competenties van medewerkers zijn gedefinieerd voor de essentiële facilitaire functies		
De competentieontwikkeling van medewerkers wordt planmatig georganiseerd en gemonitord		

Vraag 5: Medewerkerstevredenheid

	Huidig	Gewenst
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 gemeten en de actiepunten worden ongestructureerd doorgevoerd		
De medewerkerstevredenheid en wensen worden gemeten en de resultaten worden structureel door een onafhankelijke/externe met medewerkers besproken, waarbij actiepunten gestructureerd worden doorgevoerd		

Processen

Vraag 1: Besturen en beheersen

	Huidig	Gewenst
De processen zijn niet in kaart gebracht of geïdentificeerd		
De processen zijn gefragmenteerd 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		

Vraag 2: Prestatiesturing

	Huidig	Gewenst
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		

Vraag 3: Verbeteren en vernieuwen

	Huidig	Gewenst
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		

Vraag 4: Procesverantwoordelijkheid

	Huidig	Gewenst
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

Vraag 1: Klantrelatie

	Huidig	Gewenst
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 dienstverleningsovereenkomsten af met interne en gelieerde klanten		
De facilitaire organisatie sluit Service Level Agreements af met interne en externe klanten		

Vraag 2: Klantcontact

	Huidig	Gewenst
Het klantcontact is schaars en ad hoc		
Het klantcontact verloopt middels een fysieke servicedesk		
Het klantcontact verloopt middels een fysieke servicedesk, informatie via inter/intranet (passieve virtuele servicedesk), klantenoverleg en accountmanagement		
Het klantcontact verloopt middels een fysieke servicedesk, een interactieve virtuele servicedesk, klantenpanels, accountmanagement en klantrelatiemanagement		

Vraag 3: Klantbenadering

	Huidig	Gewenst
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		

Vraag 4: Producten- en diensten assortiment

	Huidig	Gewenst
Het product-assortiment is historisch gegroeid		
Er is sprake van een bewust gekozen productassortiment		
Er wordt een bewust gekozen productassortiment in de vorm van een basis-/pluspakket en maatwerk aangeboden en gecommuniceerd met de klant		
Iedere klantvraag wordt afzonderlijk behandeld en op maat ingevuld		

Vraag 5: Interne en externe gerichtheid

	Huidig	Gewenst
De facilitaire organisatie richt zich voornamelijk op de eigen werkzaamheden		
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 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		

Vraag 6: Marketing

	Huidig	Gewenst
Er is geen gestructureerde marketing		
Het verbeteren van de prijs-kwaliteitverhouding en het toepassen van de servicedesk		
Het toepassen van een servicedesk, dienstverleningsovereenkomsten en accountmanagement		
Het toepassen van Service Level Agreements, accountmanagement en een strategisch marketingplan		

Vraag 7: Klanttevredenheid

	Huidig	Gewenst
Klanttevredenheid is geen uitgesproken resultaatcategorie		
Klanttevredenheid is een thema en er is op enkele onderdelen informatie hierover aanwezig		
De klantwensen en tevredenheid worden middels een instrument gemeten, de actiepunten worden niet structureel doorgevoerd		
De klantwensen en tevredenheid wordt middels een instrument gemeten, de actiepunten worden structureel doorgevoerd		

Leveranciers

Vraag 1: Leveranciersrelaties

	Huidig	Gewenst
Historisch gegroeid		
Single sourcing ²⁶ en/of second sourcing ²⁷		
Mantelcontracten voor de belangrijkste producten		
Mantelcontracten en/of co-partnership		

Vraag 2: Leveranciersbestand en inkoopassortiment

	Huidig	Gewenst
De grootte van het leveranciersbestand en 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 en inkoopassortiment		

Vraag 3: Leverancierscontrole en prestatiemeting

	Huidig	Gewenst
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 op basis van informatie uit het primaire proces		

Vraag 4: Uitbestedingsbeleid

	Huidig	Gewenst
Er is geen uitbestedingbeleid		
Er is een uitbestedingbeleid, maar dat is weinig onderbouwd		
Er is een uitbestedingbeleid 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 uitbestedingbeleid als bij III, daarnaast wordt er gedacht vanuit de partnershiprelatie met leveranciers		

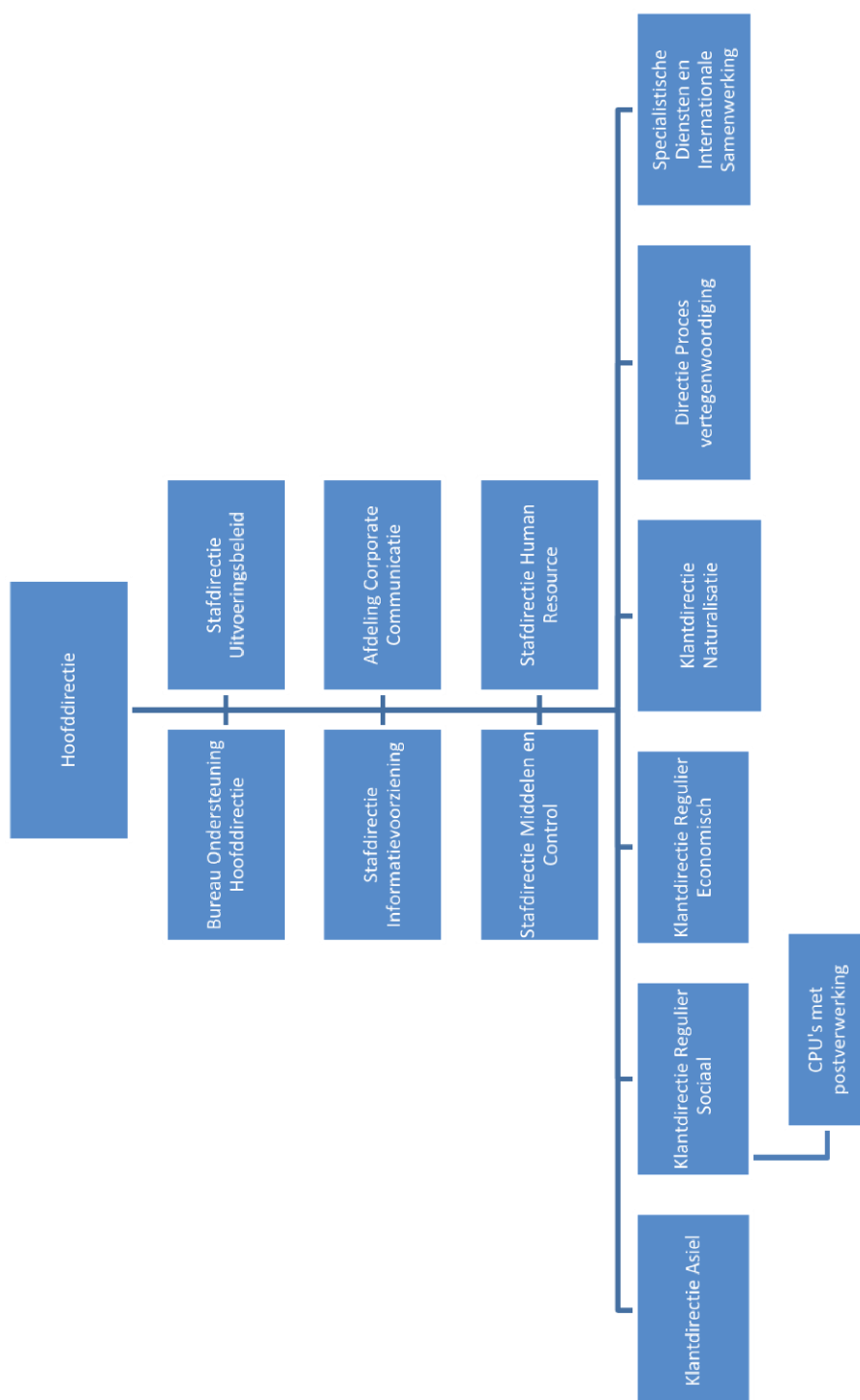
²⁶ **Single sourcing**, materialen worden slechts bij één *leverancier* gekocht; in tegenstelling tot *sole sourcing* waarbij er in principe wel alternatieve leveranciers beschikbaar zijn.

²⁷ **Second-sourcing**, het betrekken van goederen of *diensten* uit twee of meer leveringsbronnen en noodzakelijk wanneer deze goederen of *diensten* een belangrijke bijdrage leveren aan het productieproces en de zekerheid van de verkrijgbaarheid of beschikbaarheid van deze goederen of *diensten* gering en/of twijfelachtig is.

	Huidige situatie																																	
	Positie en Rol					Mgt. en organisatie					Financien					Personeel					Processen					Klanten					Leveranciers			
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4		
CFB																																		
Bakkers, PE																																		
Bergh, GRB, van den	2	2	2	1	1	2	3	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	3	2	2	1	2	2	3	4	3	2		
Nolden, RHA																																		
Oberink, R	3	3	3	1	3	4	3	2	3	2	2	3	1	2	2	3	1	3	2	1	1	2	1	3	1	1	1	2	2	3	1	3	1	
Stoop, R																																		
Yildiz, E	2	2	1	2	1	1	1	3	3	2	2	3	2	3	2	3	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	3	2	2	3	
	2,3	2,3	2	1,3	1,7	2,3	2,3	2,7	2,7	2	2	2,7	1,7	2	2	2,7	1,3	2,3	2	1	1,3	1,3	1,3	2,7	1,7	1,3	1	1,7	2	3	2,3	2,7	2	
					1,9				2,5				2,1				2,1											1,7			2,5			
Sen																																		
Samwel, MC																																		
Fani, A	3	2	2	1	2	1	3	3	2	2	2	4	1	3	2	1	2	2	2	1	2	2	3	1	4	1	2	2	3	2	2	2	2	
Bink, ALJ																																		
Ven, P, van de	1	4	1	1	1	3	3	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	3	2	1	2	1	3	1	1	1	1	2	3	2	2	3	2	
Veldman, MAJ																																		
Bergervoet, RAWM	3	2	1	2	2	4	3	3	4	1	2	2	1	1	2	3	3	2	3	1	2	1	2	3	2	1	1	1	2	3	1	2	3	
	2,3	2,7	1,3	1,3	1,7	2,7	3	2,7	2,7	1,7	2	2,7	1	1,7	1,7	2	2	2,3	2,3	1	2	1,3	1,7	3	1,3	2	1	1,3	2	3	1,7	2	2,7	
					1,9				2,8			1,8					1,9											1,8				2,3		
HFB																																		
Sloof, BF	2	2	1	2	2	1	3	2	3	2	2	1	1	3	2	1	2	3	2	1	2	2	1	3	1	2	3	1	1	3	1	2	3	
Beerendonk, WPE																																		
Versteeg, SDR	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	
	1,5	1,5	1	1,5	1,5	1	2	2	2,5	2	1,5	1	1	2,5	2	1	1,5	2	2	1	2	1,5	1	2,5	1	1,5	2	1	1,5	2	1	2	2	
					1,4				1,9			1,4					1,8					1,6						1,5			1,8			
Mgt																																		
Andree, C	2	3	1	2	2	1	3	2	3	2	2	2	1	1	2	2	1	3	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	
Meere, JG																																		
Wesselman, RNM																																		
E. Adriaansen (2010)	2	2	4	1	2	1	3	2	4	2	2	4	1	1	3	1	2	3	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	3	3	2	2	2	
R. Kruizinga																																		
	2	2,5	2,5	1,5	2	1	3	2	3,5	2	2	3	1	1	2,5	1,5	1,5	3	1,5	1	2	2	1,5	2	1	1	1	1	1,5	2,5	2,5	2	2	
					2,1				2,4			2					1,9					1,6						1,3				2,3		
Overall	2,1	2,3	1,7	1,4	1,7	1,9	2,6	2,4	2,8	1,9	1,9	2,4	1,2	1,8	2,0	1,9	1,6	2,4	2,0	1,0	1,8	1,5	1,4	2,6	1,3	1,5	1,2	1,3	1,8	2,7	1,9	2,2	2,2	
					1,8				2,4			1,9					1,9					1,6						1,6			1,6		2,3	

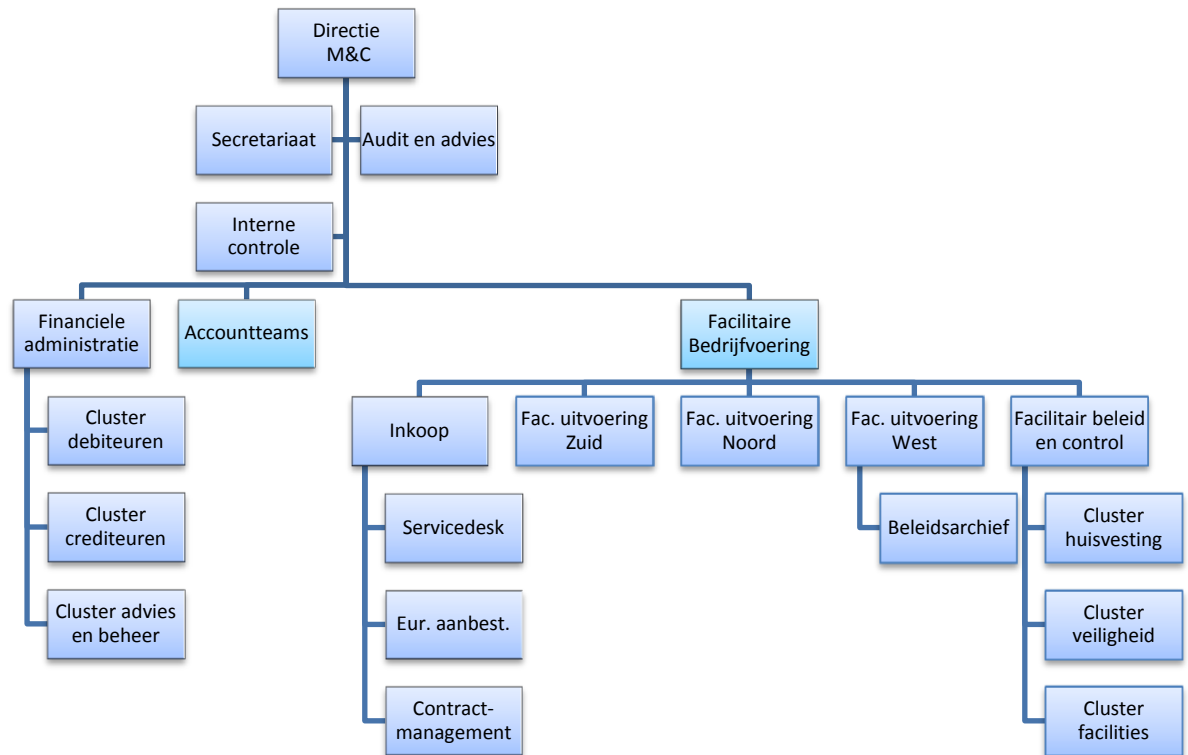
Gewenste situatie																																	
Positie en Rol					Mgt. en organisatie				Financien				Personeel				Processen				Klanten				Leveranciers								
1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4					
CFB																																	
Bakkers, PE																																	
Bergh, GRB, van den																																	
Nolden, RHA																																	
Oberink, R																																	
Stoop, R																																	
Yildiz, E																																	
3	3,7	2,7	3,3	2	3,7	4	4	4	2,3	3,3	2,7	3	3,3	3,3	3,3	4	4	3,7	3,7	3	4	3,7	3,7	3	3,7	3,7	3	3,7	3,3	3,4			
Sen																																	
Samwel, MC																																	
Fani, A																																	
Bink, ALJ																																	
Ven, P, van de																																	
Veldman, MAJ																																	
Bergervoet, RAWM																																	
3	4	3	4	3,3	3,3	4	4	2,7	3,7	3,3	2,7	4	3,3	4	4	3,7	4	4	3,7	4	2,7	4	4	3,3	3,3	3,7	3,3	1,7	4	3,7	3,2		
HFB																																	
Sloof, BF																																	
Beerendonk, WPE																																	
Versteeg, SDR																																	
2,5	2,5	3,5	3,5	4	4	4	4	3	4	3,5	3,5	4	3,5	4	3,5	4	4	4	3,5	3,5	4	4	3	3,5	3,5	4	3	3,5	4	3,6	3,6		
Mgt																																	
Andree, C																																	
Meere, JG																																	
Wesselman, RNM																																	
E. Adriaansen (2010)																																	
R. Kruizinga																																	
2	3	3,5	3,5	3	4	4	4	3	2,5	2,5	2	4	3	2	3	3,5	4	3,5	3	2,5	3	3,5	3,5	3	3,5	3	3	3,5	3	3,1	3,1		
Overall																																	
2,7	3,4	3,1	3,6	3,0	3,7	4,0	4,0	4,0	2,7	3,4	3,0	2,8	3,8	3,3	3,4	3,5	3,8	4,0	3,8	3,6	3,3	3,3	3,3	3,8	3,8	3,1	3,0	3,4	3,6	3,5	2,6	3,7	3,5

Bijlage 4: Organigram IND



Bijlage 5: Organigram M&C

De structuur van de gehele directie Middelen en Control.



Bijlage 6: Kleurendenken

Schematische toelichting op het kleurendenken van Caluwé en Vermaak.

	Geeldruk	Blauwdruk	Rooddruk	Groendruk	Witdruk
Er verandert iets als je ..	belangen bij elkaar brengt	eerst denkt en dan (planmatig) doet	mensen op de juiste manier prikkelt	mensen in leersituaties brengen	ruimte biedt voor spontane evolutie
in een..	machtsspel	rationeel proces	ruil exercitie	leerproces	dynamiserend proces
naar..	een haalbare oplossing, win-win situatie	de beste oplossing, een maakbare wereld	een motiverende oplossing, de beste fit	een oplossing die mensen samen vinden	een oplossing die energie los maakt
met interventies zoals..	coalitievorming, topstructurering	procesmatig werken en strategische analyse	beoordelen en belonen, sociale bijeenkomsten	opleiding en coaching, open systems planning	open space meeting, zelfsturende teams
door een..	procesbegeleider die zijn macht gebruikt	inhoudelijk expert	HRM expert	procesbegeleider die mensen steunt	persoonlijkheid die zichzelf als instrument ziet
gericht op ..	proces en context	kennis en resultaten	procedures en sfeer	setting en communicatie	patronen en betekenissen
Het resultaat is ..	onbekend en verschuivend	omschreven en gegarandeerd	bedacht, niet gegarandeerd	geschetst, niet gegarandeerd	onvoorspelbaar
de borging doe je in..	beleidsdocumenten en machtsbalans	meten = weten	HRM systeem	lerende organisatie	zelforganisatie
valkuilen zijn ..	luchtfietsen en lose-lose	negatie van externe en irrationele aspecten	negatie van macht en verstikkende systemen	niemand uitsluiten en gebrek aan actie	oppervlakkig begrip en laissez faire

Uitgangspunt van de witte veranderaar

'Witte' veranderaars hanteren de volgende uitgangspunten; neem goed op hoe de organisatie 'als vanzelf' beweegt en verandert en dynamiseer deze ontwikkelingen door blokkades te verwijderen. De witte veranderaar beschouwt een crisis als een kans voor verdere ontwikkeling.

De witte veranderaar gaat er van uit dat veranderingen bewerkstelligd kunnen worden door de wil, de wens en de 'natuurlijke weg' van de mens zelf centraal te stellen. De witte veranderaar faciliteert betekenisgeving, geeft de eigen energie van mensen de ruimte, schrikt niet van dynamiek en complexiteit, probeert conflicten te optimaliseren en maakt graag gebruik van symbolen en rituelen.

Uitgangspunt van de gele veranderaar

Veranderingen breng je tot stand door het conglomeraat van belangen, partijen en actoren te regisseren.

De gele veranderaar gaat er van uit dat veranderingen bewerkstelligd kunnen worden door belangen bij elkaar te brengen, standpunten in te nemen, voordelen van bepaalde opvattingen te tonen, win-winsituaties te creëren en door de neuzen één kant op te richten.

Uitgangspunt van de blauwe veranderaar

De blauwe veranderaar plant en organiseert. Hij of zij maakt de verandering niet afhankelijk van individuele opvattingen en voorkeuren en houdt constant de afgesproken uitkomst voor ogen.

De blauwe veranderaar acht het goed mogelijk veranderingen te beheersen. Met het resultaat helder voor ogen kan het management veranderingen afdwingen. De weg naar dat resultaat wordt door de blauwe veranderaar op basis van rationele argumenten en kentallen gepland. Een goed stappenplan, adequate monitoring en reductie van complexiteit zijn daarbij de belangrijkste instrumenten.

Uitgangspunt van de rode veranderaar

De rode veranderaar stelt de mens in verandertrajecten centraal. Het gaat om de ontwikkeling van talenten, een optimale combinatie van de organisatie en de mens.

De rode veranderaar gaat er van uit dat veranderingen bewerkstelligd kunnen worden door mensen op de juiste manier te prikkelen. Bijvoorbeeld door de inzet van geavanceerde HRM-instrumenten. De intentie van rode veranderaars is het veranderen van de 'zachte' aspecten van de organisatie; managementstijl, personeelssamenstelling en competenties.

Uitgangspunt van de groene veranderaar

Veranderingen komen tot stand door mensen te motiveren met elkaar en van elkaar te leren teneinde permanent lerende groepen te krijgen.

Groene veranderaars gaan er van uit dat veranderingen bewerkstelligd kunnen worden door mensen bewust te maken van nieuwe zienswijzen en hun eigen tekortkomingen. Groene veranderaars zijn gericht op het creëren van gezamenlijke leersituaties. Motiveren, feedback faciliteren, experimenteren met nieuw gedrag, leren in de breedste zin van het woord zijn veel gebruikte interventies. Doen en denken worden gekoppeld.

Bijlage 7: Gesprek met opdrachtgever

Gespreksverslag

Datum: 11-09-2012, 12.00 uur
Plaats: Hoofdkantoor IND te Rijswijk
Interviewer: Ronald Kruizinga (Ronald)
Geïnterviewde: Chris Andree (CA)
Hoofd Facilitair Beleid en Control / Opdrachtgever

Gesprek met de opdrachtgever n.a.v. de analyse van de afdeling Facilitaire Bedrijfsvoering.

RK: U heeft de analyse en de bevindingen tot zover gelezen, wat is uw reactie hierop?

CA: Ik kan me aardig vinden in wat je tot nu toe gevonden hebt. Je zegt iets over cultuur en veranderaanpak; daar is te weinig aan gedaan om de veranderingen voor elkaar te krijgen. We hebben vooral op de inhoud een aantal dingen gedaan en we hebben gekozen voor een organische aanpak, want er was wel degelijk een aanpak, maar die heeft onvoldoende geleid tot resultaat. Mijn stelling is dan ook: de organische aanpak past goed bij de bedrijfscultuur en die leidt daardoor niet tot het gewenste, gezamenlijk gedragen, resultaat.
In die bedrijfscultuur is veel ruimte voor eigen invulling maar waarin geen gedeeld beeld bestaat over wat professionele dienstverlening concreet inhoudt. Daarom kan iedereen zijn eigen invulling geven, zijn eigen accenten leggen en daardoor gaat het uit elkaar lopen.

RK: Hoe denkt u over de cultuurverschillen tussen de locaties?

CA: Voor cultuur in weinig aandacht geweest. Je schrijft een paar dingen over cultuur, dat die op de verschillende locaties ook verschillend is, en je impliceert daarbij dat die verschillen niet perse een belemmering hoeven te zijn voor de verandering. Want laat iedereen dan de eigen cultuur, maar voorwaarde daarbij is dan wel dat er een aantal waarden en normen moeten zijn die gedeeld worden. Dat kan je misschien meer expliciet maken. Dat laat je in het stuk iets te vrij.

RK: De voorlopige conclusie komt hier op neer: als je nu begint met de locaties op één lijn te krijgen en de regie naar je toe te trekken, dan kan je daarna verder met wat je 2 jaar geleden in gang hebt gezet.

CA: Dan moet je dat wel iets duidelijker maken. De contouren van een plan van aanpak geef je wel aan, maar je wilt dat die externe in het laatste kwartaal dat plan van aanpak verder gaat concretiseren waarna de realisatie van de doelstellingen in de loop van 2013 / 2014 moet gaan gebeuren. Nu wordt de indruk gewekt dat met het overnemen van de aanbevelingen, de oorspronkelijk doelstellingen ook aan het einde van 2012 zullen worden behaald. En dat is zeker niet zo.

CA: wat ik in het radargrafiek wel aardig vond is dat blijkt dat het plaatje wel aardig klopt met hoe ik er naar kijk.

- RK: Inderdaad. Uit de analyse blijkt dat we bij het begin van het proces al helder hadden wat de belangrijke (verbeter)punten zijn. Klantcontact en processen. Die twee hoofdpunten komen er nu ook weer heel duidelijk uit.
- CA: We hebben dus een aardig beeld van wat er aan mankeerde en welke stappen je daarin zou moeten zetten. De vraag is, hoe kies je nu een zodanige aanpak dat dat ook gebeurt, en dat de belangen die iedereen heeft vanuit zijn regionale verantwoordelijkheid, of ik vanuit mijn beleidsverantwoordelijkheid, niet de nadruk blijven krijgen maar dat je komt tot een gezamenlijke doelstelling en gezamenlijke acties. Wat dat is wat er gewoon aan ontbreekt.