

HET NIEUWE FACILITEREN

"U DRAAIT, WIJ VRAGEN"

HET NIEUWE FACILITEREN

"U DRAAIT, WIJ VRAGEN"

AUTEUR
STUDENTNUMMER:

JORIS GRAAS
09005862

OPLEIDINGSINSTITUUT

DE HAAGSE HOGESCHOOL
ACADEMIE VOOR FACILITY MANAGEMENT
JOHANNA WESTERDIJKPLEIN 75
2521 EN DEN HAAG

AFSTUDEERPROFIEL:

FACILITY MANAGEMENT

DOCENTBEGELEIDER:

MEVR. O. VAN DIERMEN

MEDEBEOORDELAAR:

DHR. R. GREVENSTETTE

OPDRACHTGEVER:

PWN
RIJKSWEWEG 501
1990 AC VELSERBROEK

BEDRIJFSBEGELEIDERS:

DHR. R. KOOLBERGEN
MEVR. J. PETERS

PERIODE ONDERZOEK:
DRUK

FEBRUARI - JUNI 2012
22 MEI 2012
VELSERBROEK



Auteursreferaat

PWN Waterleidingbedrijf Noord-Holland gaat het personeelsbestand centraliseren naar één locatie. Om efficiënt gebruik van de ruimte mogelijk te maken wordt **Het Nieuwe Werken** ingevoerd. Medio 2014 is het nieuwe concept geïmplementeerd.

Onderzoeksvraag:

“Op welke wijze kan de facilitaire organisatie worden gepositioneerd waardoor het zo goed mogelijk aansluit op de omschakeling naar het HNW?”

HNW biedt voor medewerkers de gelegenheid tot plaats –en tijdsafhankelijk werken. Hierdoor ontstaat een variatie in de facilitaire behoefte, die daardoor moeilijker te voorspellen zijn. Een **flexibele en proactieve** FO is nodig om HNW te ondersteunen. Op deze manier kan in de behoefte van de klant worden voorzien. Een inspirerende werkomgeving vraagt om een hoger **serviceniveau** dat past in de nieuwe werkomgeving. Een FO die de ambities van de organisatie nastreeft. Een club die meedenkt en bijdraagt aan een goed lopende organisatie. Voor de nieuwe **positionering** is het **professionaliseren** van de FO noodzakelijk om te groeien van introverte naar een extroverte organisatie blijkt uit de analyse met behulp van het **FME-Model**.

Indexreferaat

Het Nieuwe Werken, Facility Management, FME-Model, waardeproposities van Treacy en Wiersema, bedrijfskunde, dramadriehoek, NEN-2748, positionering, proactief, regieorganisatie, front –en back office, Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen en hospitality

Managementsamenvatting

PWN Waterleidingbedrijf Noord-Holland gaat het personeelsbestand centraliseren naar één locatie. Om efficiënt gebruik van de ruimte mogelijk te maken wordt Het Nieuwe Werken ingevoerd. Medio 2014 wordt het nieuwe concept geïmplementeerd. Het Nieuwe Werken zorgt voor een complexere werkomgeving. Als de facilitaire organisatie wil blijven aansluiten aan de omgeving dan moet zij mee veranderen. Wat deze verandering inhoudt voor de facilitaire organisatie is in deze rapportage onderzocht. In samenwerking met de facilitaire organisatie van PWN is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd.

Onderzoeksvraag:

Op welke wijze kan de facilitaire organisatie worden gepositioneerd waardoor het zo goed mogelijk aansluit op de omschakeling naar het HNW?

Allereerst is een analyse gemaakt van de huidige situatie om het verbeterpotentieel te ontdekken. Met behulp van het FEM-model is geconcludeerd dat de FO een introspectieve organisatie is, sterk naar binnen gericht. Het verbeterpotentieel met de meeste groeipotentie heeft betrekking op drie van de zeven deelgebieden uit FEM-Model, deze zijn: klanten, processen en leveranciers. Deze aandachtspunten krijgen prioriteit om te groeien naar een extroverte facilitaire organisatie

Wat betekent het nieuwe werken voor de dienstverlening? Het Nieuwe Werken biedt medewerkers de gelegenheid tot plaats –en tijd onafhankelijk werken. Ook wel ‘activiteitgerelateerd werken’ genoemd. Dit houdt in dat medewerkers hun werkzaamheden niet meer standaard op dezelfde tijd of plek verrichten. Hierdoor ontstaat een variatie in de facilitaire behoefte, die daardoor moeilijker te voorspellen is. Naast het beheer van de faciliteiten verschuift de dienstverlening naar het ondersteunen van activiteiten die ook buiten de muren van de organisatie plaatsvinden. De fysieke omgeving transformeert van traditioneel kantoor naar een inspirerende ontmoetingsplaats waar mensen graag zijn en komen. Het serviceniveau van de dienstverlening moet hierop worden afgestemd. Daarnaast moet de samenwerking worden verbeterd, gericht op kennisdeling en vernieuwing.

De conclusie uit het onderzoek is dat een proactieve facilitaire organisatie noodzakelijk is als optimale ondersteuning aan Het Nieuwe Werken. Van ‘u vraagt, wij draaien’ naar ‘u draait, wij vragen’. Een hospitality concept is het facilitaire antwoord om toegevoegde waarde te leveren aan de nieuwe manier van werken. Bovendien sluit hospitality goed aan op de organisatiedoelstelling: het zijn van een aantrekkelijke werkgever. De volgende aanbevelingen zijn nodig om te groeien van een introspectieve facilitaire organisatie naar extroverte facilitaire organisatie die Het Nieuwe Werken zo goed mogelijk ondersteunt.

- Klanten: een proactieve en klantgerichte facilitaire organisatie. Het doel van deze klantgerichtheid is om het ad-hoc karakter te voorkomen en de dienstverlening afstemmen aan de behoefte van de afnemer.
- Processen: het monitoren van processen en de output (managementinformatie) optimaal inzetten om de dienstverlening aan af te stemmen op de behoefte vanuit de organisatie.
- Leveranciers: regie ontwikkelen in het leveranciersbeleid, het actief meten en sturen van leveranciers en hun prestaties. Het doel is samenwerking verbeteren en flexibiliteit genereren.
- Toegevoegde waarde: gastvrijheid en een hoger serviceniveau omarmt door Het Nieuwe Werken, maakt het serviceconcept compleet. Een inspirerende ontmoetingsplaats met hospitality als katalysator.

Een gastvrije, proactieve en dienstbare facilitaire organisatie, die groeit van kostencentrum naar servicecentrum. De nieuwe positionering van de facilitaire organisatie is een reflectie van de kernwaarde van PWN, het verbind, het is vernieuwend en moet nu alleen nog worden waargemaakt. De totale kostprijs om het project te implementeren is: 118.284,-. Door het centraliseren van de huisvesting is een besparing op kosten realiseerbaar –met aftrek van bovenstaande projectkosten- en tegelijkertijd wordt hoger serviceniveau gecreëerd. Een win-win situatie. Het is besparen op m2 en extra service bieden als ondersteuning aan Het Nieuwe Werken.

Voorwoord

Voor u ligt het rapport dat ik geschreven heb in het kader van de afstudeeropdracht in het laatste jaar aan de Academie voor Facility Management aan De Haagse Hogeschool.

Het rapport is geschreven in een dynamische periode bij PWN Waterleidingbedrijf Noord-Holland (PWN). De invoering van Het Nieuwe Werken (hierna benoemd als HNW) is de oorzaak van deze dynamiek. Het is een tijd waarin HNW in een stroomversnelling is geraakt. De vakbladen barsten uit hun voegen met artikelen over dit onderwerp. Het ene managementboek is nog niet verschenen of het volgende ligt al in de winkel. YouTube slipt dicht met goeroes die denken dat ze iets te melden hebben en je hoeft de krant maar open te slaan of 'jawel' HNW. Kort samengevat: het leeft! Over hoe facilitaire organisaties HNW zo goed mogelijk kunnen ondersteunen is nog niet veel bekend. Juist hiernaar heb ik onderzoek gedaan en de resultaten leest u in dit rapport. Een andere manier van werken vraagt om een andere manier van faciliteren. Ik noem het daarom ook: Het Nieuwe Faciliteren. Veel leesplezier.

Dit adviesrapport was niet tot stand gekomen zonder de hulp van een aantal personen. Graag wil ik deze personen bedanken. In het bijzonder wil ik de medewerkers van PWN bedanken die altijd bereid waren mij te helpen. Het is een leuk en jong team waar ik mezelf zeer om op mijn gemak heb gevoeld. Het doet me goed dat ik mijn studie in een boeiende werkomgeving heb mogen afsluiten. Mijn dank gaat uit naar mijn twee stagebegeleiders als eerste Jantien Peters die zich actief heeft opgesteld om mij te ondersteunen met het onderzoek. Uiteraard wil ik ook Remco Koolbergen bedanken voor zijn tijd en energie. Hun opmerking en tips hebben mij geholpen om met kritische blik naar de opdracht en rapportage te kijken.

Daarnaast wil ik mijn Olga van Diermen mijn docentbegeleidster bedanken voor de inhoudelijk ondersteuning vanuit de Academie voor Facility Management. Tenslotte bedankt familie, vrienden en klasgenoten die mij hebben gesteund tijdens de afgelopen periode.

Wormerveer, mei 2012

Joris Graas

Inhoudsopgave

Inleiding	9
Leeswijzer	10
1. Informatieverzameling	11
1.2 Subvragen	11
1.3 Onderzoeksaanpak	12
2. De Organisatie PWN	14
2.1 Algemeen	14
2.2 Kernactiviteiten	14
2.3 Missie	14
2.4 Deelconclusie	15
3. De Facilitaire organisatie	16
3.1 Missie FO	16
3.2 Visie FM	16
3.3 Waardepropositie	16
3.4 Positionering	16
3.5 Het assortiment	16
3.6 Financiële stromen	16
3.7 Organisatiedoelstellingen	17
3.8 Deelconclusie	17
4. Theoretisch kader	18
4.1 De waardeproposities	18
4.2 Besturingsvorm volgens Maas en Pleunis	18
4.3 De dramadriehoek	19
4.4 Ontwikkelingsstadium (Becker 1990)	19
4.5 Het nieuwe werken	19
4.7 Verandering van de facilitaire organisatie	20
4.8 Gastvrijheid en ontmoeten	20
4.9 Trends in het besturen van de FO	21
4.10 Het Facility Excellence Model	21
4.11 Deelconclusie	21
5. De huidige situatie	22
5.1 Rol en positie:	22

5.2 Management en organisatie	22
5.3 Financiën	23
5.4 Personeel.....	23
5.6 Processen.....	24
5.7 Klanten.....	25
5.8 Leveranciers.....	25
5.9 Organisatiedoelstellingen.....	25
5.10 Deelconclusie.....	26
6. Het Nieuwe Werken volgens PWN.....	27
6.1 De nieuwe werkstijl	27
6.2 Waar werken de medewerkers	29
6.3 Omvang en werkplekfactor	29
6.4 Deelconclusie.....	29
7. Verbeterpotentieel.....	30
7.1 Rol en positie	31
7.2 Management en Organisatie.....	31
7.3 Financiën	32
7.4 Personeel.....	32
7.5 Processen.....	32
7.6 Klanten.....	32
7.7 Leveranciers.....	33
7.8 Organisatiedoelstellingen.....	33
7.9 Deelconclusie.....	33
8. Conclusie	34
8.1 Verbeterpotentieel FO	34
8.2 Wat vraagt HNW van de FO	34
9. Aanbevelingen (richten, inrichten en verrichten)	35
9.1 Richten.....	35
9.1.1 Strategie	35
9.1.2 Waardepropositie.....	35
9.1. 3 Positionering.....	35
9.4 Waarom de FO aanpassen?.....	35
9.2 Inrichten	36
9.2.1 Waardepropositie.....	36

9.2.2 Positionering.....	37
9.2.3 Klanten	37
9.2.4 Processen	38
9.2.5 leveranciers	38
9.2.6 Hospitality.....	39
9.2.7 Front –en back office.....	39
9.2.8 Accountmanager	39
9.2.9 Organisatiestructuur	40
9.2.10 Front -en back office.....	40
9.2.11 Thema's	41
9.3 Implementatie (Verrichten).....	42
9.3.1 Verschillende Fases	43
9.3.2 Kosten.....	44
9.3.3 Overzicht kosten/investeringen	47
Bijlage 1 Organogram	49
Bijlage 2: De 7 strategische thema's	50
Bijlage 3: NEN-2748.....	51
Bijlage 4: De waardeproposities Treacy en Wiersema.....	52
Bijlage 5: Facility Management Excellence Model.....	53
Bijlage 6: Medewerkersonderzoek.....	56
Bijlage 7: Interview Thamar Keulen_Veldhoen + Company	57
Bijlage 8: Interview Michaël Geerdink_ Laanbroek Schoeman adviseurs.....	63
Bijlage 9: Interview Jacqueline Duijm_Procore	65
Bijlage 10: Interview Niels Wiarda_Twynstra en Gudde	66
Bijlage 11: Interview Claudia Alflen_Twynstra en Gudde	68
Bijlage 12: Interview Barbra Wijler- van Pommeren_HHNK	70
Bijlage 13: Interview Gijs van Wijk_Belastingdienst	72
Bijlage 14: Interview Leidinggevende FM van PWN.....	73
Bijlage 15: Interview Interne medewerkers PWN.....	78
Bijlage 16: Interview Piet Veel_Programmamanager HNW	80

Inleiding

PWN centraliseert medio 2014 het personeelsbestand naar één locatie. De locatie Velsbroek en Heemskerk worden samen ondergebracht op de hoofdlocatie in Velsbroek. Het hoofdkantoor biedt in de toekomst plaats aan ongeveer 500 medewerkers, in plaats van de huidige 250. Om deze extra werknemers te huisvesten past PWN het hoofdkantoor aan. De aanleiding om HNW is te voeren is de efficiëntie met de om te gaan en de samenwerking te verbeteren (alle sectoren en afdelingen op één locatie). Een speciaal daarvoor aangesteld onderzoeksbureau adviseert PWN bij het implementeren van het nieuwe huisvestingsconcept. Hoofdzakelijk zal PWN zelf de organisatie op zich nemen. Het project is onlangs opgestart en is de komende tijd aan ontwikkelingen onderhevig.

De afdelingen ICT, FM en HR begeleid door de huisvestingsadviseur participeren als belangrijkste partijen in de projectgroep. In de loop van 2014 wordt het nieuwe concept geïmplementeerd. Dit vergt een andere manier van werken en een aanpassing van de facilitaire bedrijfsvoering. De Facilitaire Organisatie (hierna benoemd als FO) moet inspelen op deze ontwikkeling. Zij zorgt ervoor dat de bedrijfsvoering zodanig is ingericht dat HNW optimaal wordt ondersteund. Mijn onderzoek gaat hier nader op in. Wat verandert er aan het dienstverleningsmodel en positionering van de FO wanneer PWN de nieuwe manier van werken invoert?

Relevantie

De wereld verandert, de manier van werken verandert, organisaties moeten meebewegen, representativiteit en beleving worden steeds belangrijker in de strijd jong talent binnen te halen en vast te houden. HNW is een vorm van beleving die het imago van de organisatie kan versterken. Essentieel bij de invoering van HNW is een inspirerende werkomgeving waar mensen graag zijn en komen. Binden, boeien, ontmoeten en samenwerken zijn hierin sleutelwoorden. De FO moet zich voorbereiden op deze ontwikkelingen. De FO moet zich opnieuw positioneren en profileren om HNW zo goed mogelijk te ondersteunen. De FO kan niet meer volstaan met het aanbieden van een standaardpakket producten en diensten, maar moet zich concentreren op het ondersteunen van activiteiten. Zoals ontmoeten, tijd en plaats onafhankelijk werken en kennisdeling. Hieruit blijkt urgentie om als FO voorbereid te zijn. Op een paar artikelen na is er nog weinig gepubliceerd over het onderwerp hoe een FO moet worden ingericht om HNW te ondersteunen. Dit toont de relevantie van mijn onderzoek aan.

Onderzoeksvraag:

Op welke wijze kan de facilitaire organisatie worden gepositioneerd waardoor het zo goed mogelijk aansluit op de omschakeling naar het HNW?*

* in deze context houdt gepositioneerd in; de manier waarop de strategie, besturing en inrichting van de FO is vormgegeven als optimale ondersteuning op HNW.

Kader

Dit rapport gaat niet over de projectorganisatie waar de FO deel van moet uitmaken om een goede omschakeling naar HNW te realiseren. Dit rapport gaat ook niet over welke processen er veranderen binnen HNW of wat de FO moet doen om het HNW een succes te maken in de beheersfase. Waar gaat het dan wel over? Over het kiezen van de juiste strategie, besturing, positionering en inrichting waardoor de FO goed aansluit op de nieuwe manier van werken. Het beschrijft de essentiële wijzigingen ten opzichte van de huidige situatie.

Leeswijzer

Deze leeswijzer geeft aan hoe deze rapportage is opgebouwd en verklapt alvast hoe de verschillende hoofdstukken verband houden met elkaar. Daarnaast een korte toelichting op wat u in het betreffend hoofdstuk kunt verwachten.

Het eerste hoofdstuk is de onderzoeksverantwoording. De verschillende methoden en technieken van onderzoek worden besproken inclusief een toelichting waarom er voor deze aanpak is gekozen. De volgende twee hoofdstukken (2 en 3) geven de context aan waarin het onderzoek is uitgevoerd. Goed onderzoek begint bij het analyseren en begrijpen van de organisatie. Eerst de organisatie PWN en aansluitend de facilitaire afdeling waar het onderzoek voor is uitgevoerd. Het vierde hoofdstuk is het theoretisch kader. Het theoretisch kader is een samenvatting van uitgevoerd desk research en het geeft handvatten voor het verdere onderzoek. Het introduceert de gekozen theorie en verantwoordt de keuze voor een bepaalde theorie.

Nu het kader volledig en duidelijk is, gaan we echt beginnen. Het vijfde hoofdstuk beschrijft de huidige situatie. Op basis van interviews en observaties is een 'foto' gemaakt van de huidige situatie FO van PWN. Zonder hier direct conclusies aan te verbinden. De deelconclusie geeft aan waar de verbeterpotentie ligt. Hoofdstuk zes beschrijft HNW volgens PWN. Omdat de onderzoeksvraag twee onderwerpen bevat, beschrijf ik eerst de huidige situatie van de FO en daarna HNW volgens PWN. Beide hoofdstukken komen samen in hoofdstuk zeven. Die bespreekt wat specialisten over de onderwerpen zeggen en wat HNW betekent voor de besturing van de FO. Het is een soortgelijke indeling als het theoretisch kader. Van besturing van de FO via het HNW naar een combinatie van beide. In de conclusie (hoofdstuk acht) vergelijk ik de belangrijkste thema's en trek ik de belangrijkste conclusies. De conclusies dienen als basis voor de aanbevelingen. Hoofdstuk negen behandelt de aanbevelingen volgens de structuur: richten, inrichten en verrichten. Het beschrijft gelijk organisatorische, personele en financiële consequenties. Tot slot een stappenplan voor chronologische implementatie van mijn aanbevelingen.

1. Informatieverzameling

Zonder onderzoek geen rapport, een 'open deur'. Dit hoofdstuk legt uit welke methoden en technieken zijn toegepast om het onderzoek uit te voeren. Daarnaast motiveert het hoofdstuk de onderzoeks aanpak en waarom er gekozen is voor een bepaalde methode en techniek. Het is het startpunt voor het onderzoek en laat zien welke stappen er genomen zijn.

Onderzoeksmethode

Het onderzoek is empirisch van aard. Deels zal theoretisch onderzoek volstaan. Echter om het onderzoek te verdiepen zullen hiervoor observaties en interviews plaatsvinden. Het onderzoek is kwalitatief van aard, omdat het onderzoek zich richt op perspectieven, ervaringen en meningen. Het is een empirisch en kwalitatief onderzoek (Baarda & Goede, 2006).

Onderzoekstypering

Bij de beantwoording van de hoofdvraag is het onderzoekstype exploratief van toepassing. Deze vorm wordt gebruikt omdat het een open onderzoeksvraag is waarbij verschillen moeten worden aangeduid; vandaar exploratief onderzoek. Het gaat hier meer om het verkennen van het 'veld' en het beschrijven van mogelijkheden die tot advies leiden. Voor het onderzoek gebruik ik onderstaande dataverzamelmethode(n). (Baarda & Goede, 2006)

Desk research: Desk research bestaat uit twee delen namelijk interne research en externe research. Bij interne research gaat het om de informatie die PWN zelf kan geven. Bijvoorbeeld informatie van het intranet, Ondernemingsplan, jaarplannen, beleidsstukken en stukken betreft het project HNW. Deze informatie is nodig om inzicht te krijgen in de organisatorische eigenschappen en het beleid van PWN. Externe research richt zich op de informatie die verkregen is uit vakliteratuur en bestaande onderzoeken.

Field research: Field research bestaat uit twee delen. Deze zijn: externe field research (externe interviews) en interne field research (interne interviews). Een interview is een vraaggesprek met als doel het verzamelen van informatie uit mededelingen van de ondervraagde persoon en wordt voornamelijk gebruikt bij onderzoek naar kennis, houding/attitude en opinie (Baarda & Goede, 2006)

Onderzoeksvraag:

Op welke wijze kan de facilitaire organisatie worden gepositioneerd waardoor het zo goed mogelijk aansluit op de omschakeling naar het HNW?*

* in deze context houdt gepositioneerd in; de manier waarop de strategie, besturing en inrichting van de FO is vormgegeven als optimale ondersteuning op HNW.

1.2 Subvragen

A. Hoe is de huidige facilitaire organisatie ingericht?

Toelichting: door middel van kwalitatief onderzoek, het afnemen van interviews en observaties, is de huidige situatie in kaart gebracht. Door zowel leidinggevende als gebruikers te interviewen is een goed beeld van de FO ontstaan. Daarnaast is desk research gebruikt om een volledig beeld te vormen.

B. Hoe geeft PWN invulling aan HNW?

Toelichting: door interviews af te nemen is een goed beeld ontstaan over hoe PWN HNW gaat invoeren. Daarnaast is literatuur en documentatie gebruikt om een volledig beeld te vormen. Een kwalitatief onderzoek uitgebreid met desk research.

C. Wat verandert er voor de facilitaire organisatie door de invoering van HNW?

Toelichting: bovenstaande subvraag is beantwoord door het houden van interviews met externe specialisten, aangevuld met een aantal artikelen die over dit onderwerp zijn verschenen. Ook hier betreft het een kwalitatief onderzoek, door interviews toe te passen en aangevuld met desk research.

D. Hoe kan de FO aansluiten op de ambities van PWN?

Toelichting: de ambities van PWN staan omschreven in het onlangs verschenen ondernemingsplan. Dit plan vormt de basis voor de beantwoording van subvraag 4. Het onderwerp is door middel van een kwalitatief onderzoek uitgediept. Hiervoor zijn interne interviews afgenomen.

1.3 Onderzoeksaanpak

De interne interviews zijn afgenomen door middel van persoonlijke "face to face" interviews. Op deze manier kan zowel de geïnterviewde als de interviewer doorvragen wanneer zaken niet geheel duidelijk zijn.

Externe specialisten

Door het uitvoeren van desk research zijn er een aantal publicaties gevonden over wat er verandert voor de FO wanneer HNW wordt ingevoerd. Dit bleek echter onvoldoende om een heel rapport op te baseren. Er is daarom gekozen om het onderzoek verder uit te diepen door middel van interviews en observaties. Om te onderzoeken wat HNW voor de FO inhoudt zijn er interviews met specialisten uitgevoerd, voornamelijk adviseurs. Eerst drie specialisten over mijn hoofdvraag en vervolgens twee specialisten op een bepaald deelgebied. Daarnaast is er een tweetal interviews gehouden bij organisaties waar HNW al is ingevoerd.

Interne organisatie

Om de huidige situatie in kaart te brengen zijn er ook interne interviews uitgevoerd. Enerzijds om achter meningen, opinies en attitudes te komen, anderzijds omdat enquêtes binnen PWN verboden zijn. Om de huidige situatie van de FO in kaart te brengen zijn er interne interviews afgenomen met de facility manager, de teamleider diensten en middelen en de servicemanager. Om de validiteit te vergroten zijn ook de afnemers van de FO geïnterviewd. Zie tabel 1.

Interne specialisten

Het derde en laatste deel van de interviews zijn gericht op specifieke onderwerpen binnen de organisatie PWN. Naast desk research zijn interviews afgenomen over wat HNW voor PWN inhoudt. In het Ondernemingsplan 2012-2016, staan een aantal belangrijke peilers. Om deze verder uit te diepen zijn er twee interviews afgenomen over Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). Later zijn er nog een aantal specialisten geïnterviewd over bepaalde deelonderwerpen zoals ketenregie, cafetariamodel en financiën. Zie tabel 1.

Tabel 1 Interviewlijst

Naam	Organisatie	Onderwerp	Subvraag	Onderzoeksmethode
Specialisten				
Thamar Keulen	Veldhoen + Company	FO/HNW	Hoofdvraag + Subvraag C/D	Interview
Jacqueline Duijm	Procore	FO/HNW	Hoofdvraag + Subvraag C/D	Interview
Michael Geerdink	Laanbroek Schoeman adviseurs	FO/HNW	Hoofdvraag + Subvraag C/D	Interview
Niels Wiarda	Twijnstra en Gudde	Ketenregie	Verdieping	Interview
Claudia Alfen	Twijnstra en Gudde	Cafatariamodel	Verdieping	Interview
Benchmark				
Gijs van Wijk	Douane Belastingdienst	HNW	Hoofdvraag + Subvraag C/D	interview
Barbra Wijler-van Pommeren	Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier	HNW	Hoofdvraag + Subvraag C/D	interview
Interne interviews				
	Functie PWN	Onderwerp		Methode
Carlo van Zwol	Facility Manager	Huidig	Subvraag A/B	Observatie en interview
Remco Koolbergen	Teamleider D&M	Huidig	Subvraag A/B	Observatie en interview
Jantien Peters	Service Manager	Huidig	Subvraag A/B	Observatie en interview
Interne medewerkers				
	Functie PWN	Onderwerp		Methode
Berend de Jong	Procesbeheerder	Gewenst	Subvraag A	Interview
Arjan Goossen	Technisch- & Functioneelbeheerder Beveiligingssysteem	Gewenst	Subvraag A	Interview
Ellen Roosloot	Stafmedewerker	Gewenst	Subvraag A	Interview
Thera de l'Orme	Managementassistent DW IM	Gewenst	Subvraag A	Interview
MahsaKavehercy	Teamleider KM	Gewenst	Subvraag A	Interview
Hans Breeuwer	Administratief Allrounder DW	Gewenst	Subvraag A	Interview
Fabienne Vis-Hoogeland	Managementassistent ICT IM	Gewenst	Subvraag A	Interview
Interne Specialisten				
	Functie PWN	Onderwerp		Methode
Hans Tervoort	Vastgoedmanager	HNW	Subvraag B	Interview
Piet Veel	Programmamanager HNW	MVO/HNW	Subvraag B	Interview

2. De Organisatie PWN

Wat zijn de kernactiviteiten en waar ontleent PWN haar bestaansrecht aan, dat wordt hieronder beantwoord. Hiermee wordt de context duidelijk waarin de opdracht is uitgevoerd. Naast de beschrijving van de organisatie haar kernactiviteiten, wordt er als laatste de koers van de organisatie beschreven. De koers is belangrijk om het rapport op de organisatie te laten aansluiten; het dient om de organisatie te verbinden met het onderzoeksrapport. Het eerste hoofdstuk behandelde 'hoe' het onderzoek wordt aangepakt. Onderstaand hoofdstuk geeft aan 'waar' het onderzoek is uitgevoerd. Nu eerst een introductie over de organisatie PWN.

PWN Waterleidingbedrijf Noord-Holland is een waterleidingbedrijf in de Nederlandse provincie Noord-Holland. PWN zorgt voor water en natuur in Noord-Holland. Het bedrijf produceert drinkwater voor ongeveer 750.000 huishoudens en beheert het waterleidingnet. Daarnaast beheert PWN sinds 75 jaar 7.200 hectare duingebieden. De slogan 'Puur Water en Natuur' staat centraal bij PWN. Een vreemde combinatie? Nee, het is juist heel logisch. De duinen worden namelijk gebruikt als opslagplaats voor het water en vervuilingen in de grond hebben directe gevolgen voor de waterkwaliteit. Dus... is het belangrijk goed te zorgen voor de duinen.

- **Puur:** PWN doet zijn uiterste best om het milieu zo min mogelijk te belasten, om bewust om te gaan met de rol in de maatschappij en om de medewerkers een stimulerende werkomgeving te bieden.
- **Water:** PWN levert water aan alle Noord-Hollanders, met uitzondering van Amsterdam en Hilversum, er wordt grote zorg besteed aan de waterkwaliteit en leveringsbetrouwbaarheid. 1.500.000 consumenten gebruiken 100 miljoen m³ drinkwater via een 10.000 kilometer lang leidingnet.
- **Natuur:** Liefhebbers van de natuur en recreatie zijn bij PWN aan het goede adres. Voor een wandeling, voor het observeren van vogels en wild, om te fietsen of een bezoek te brengen aan één van de campings, Bezoekerscentrum De Hoep of Duincentrum de Zandwaaier. Het Natuur- en duingebied loopt van Zandvoort tot Bergen, met 7.000.000 bezoeken per jaar, ruim 200.000 overnachtingen op de campings en ruim 100.000 bezoeken aan De Hoep (Blanken, 2012).

2.1 Algemeen

PWN Waterleidingbedrijf Noord-Holland is een naamloze vennootschap waarop het structuurregime van toepassing is. De Raad van Commissarissen wordt gevormd door acht personen, allen op voordracht van de Raad benoemd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Alle aandelen zijn in bezit van de Provincie Noord-Holland.

2.2 Kernactiviteiten

PWN is een maatschappelijke onderneming zonder winstoogmerk, werkzaam als monopolist, met de Provincie Noord-Holland als eigenaar. De bedrijfsvoering is gericht op het zo laag mogelijke maatschappelijke kosten. *"Onze klanten zijn voor hun eerste levensbehoefte drinkwater afhankelijk van ons. In hun belang borgen wij de kwaliteit en zekerheid van deze voor de volksgezondheid onmisbare voorziening. Dit doen we op duurzame wijze, met zorg voor de omgeving, in het bijzonder voor de natuurgebieden die wij beheren voor de huidige en toekomstige generaties. Daarnaast zijn wij ook actief met educatie van scholieren en het ondersteunen van ontwikkelingslanden of gebieden in nood met onze kennis en met behulp van innovatieve technologie"* (Blanken, 2012).

Drinkwater produceren en natuur beheren zijn de belangrijkste taken van PWN. Het zijn taken om uiterst verantwoord mee om te gaan. De organisatiestructuur is gebaseerd op deze twee kerntaken. De twee hoofdsectoren zijn de sector Drinkwater, Natuur en Recreatie. Deze worden ondersteund door de sector Klant en Markt en met verschillende stafafdelingen. FM valt onder de afdeling Informatie en Middelen. Voor een volledig overzicht zie organogram (Bijlage 1). PWN wil een organisatie zijn die gezien wordt als: *maatschappelijk verantwoord, innovatief, klantgedreven en een combinatie van groen en blauw. Voor PWN zijn drinkwater (blauw) en natuurbeheer (groen) onlosmakelijk met elkaar verbonden.* In het Ondernemingsplan 2012-2016 staat de volgende missie voor de komende jaren beschreven:

2.3 Missie

"PWN zorgt, nu en in de toekomst, voor continue beschikbaarheid van zuiver drinkwater en waardevolle natuur voor de Noord-Hollandse samenleving. PWN staat als maatschappelijk belangrijke onderneming in goede verbinding met haar klanten, partners, medewerkers en stakeholders. De volgende drie kernwaarden verankeren de missie in de organisatie en zijn waarden voor onze medewerkers" (Blanken, 2012).

2.4 Kernwaarden

- *Verbinden*: We zijn betrokken bij de maatschappij in al haar facetten. We werken niet alleen samen, maar verbinden ook echt. We zoeken actief de dialoog en verbinding met onze omgeving, en intern met elkaar. We werken samen en zijn open naar elkaar en onze omgeving.
- *Vernieuwen*: We denken altijd na over wat morgen beter kan. Vernieuwen stelt ons in staat om de lat altijd hoger te leggen en te streven naar continue verbetering. De vernieuwingen die wij zoeken zijn gericht op het blijven bieden van onze hoge kwaliteit in water, natuur en dienstverlening tegen lage maatschappelijke kosten.
- *Waarmaken*: Bij verbinden en vernieuwen blijft het niet alleen. We maken waar wat we beloven. We leveren de prestaties die van ons gevraagd worden. We hebben ambities, starten zaken op en maken het ook af (Blanken, 2012).



Figuur 1: Kernwaarden PWN

De onderstaande strategische thema's zijn ontwikkeld om de missie waar te maken en zijn de uitdagingen voor de komende jaren. Er zijn zeven strategische thema's die niet allemaal van belang zijn voor dit rapport vandaar dat alleen de relevante thema's zijn uitgelicht. De overige thema's zijn terug te lezen in bijlagen 2 en worden hier verder buiten beschouwing gelaten.

Aantrekkelijke werkgever

PWN is een moderne, flexibele werkgever met prachtige maatschappelijke producten/diensten. Een bedrijf waar mensen graag willen en blijven werken. Met verschillende instrumenten – zoals strategische personeelsplanning, HNW en interne communicatie - zal hier invulling aan gegeven worden.

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

MVO is de kern zoals eerder aangegeven. Dit moet PWN duidelijk laten zien aan de buitenwereld en tegelijkertijd steviger verankeren in de organisatie. In de komende jaren moet er concreet invulling worden gegeven aan activiteiten op het gebied van duurzaamheid. De belangrijkste bijdrage aan MVO is het leveren van onberispelijk drinkwater, zodat klanten niet de neiging hebben om flessenwater te gebruiken.

2.5 Deelconclusie

De FO moet rekening houden met wat belangrijk is voor PWN. De meest relevante bedrijfsinformatie van PWN staat in dit hoofdstuk beschreven. Op deze manier zijn de adviezen die voort komen uit het onderzoek afgestemd op de organisatie. Het betreft informatie waar de FO betrekking op heeft of invloed op kan uitoefenen. Het moet dienen als fundament voor het verdere onderzoek. De core business van PWN is het leveren van onberispelijk en betrouwbaar drinkwater; dat is waar het haar bestaansrecht aan ontleent. Hieraan valt af te lezen dat ze de waardepropositie Operational Excellence hanteert (Treacy & Wiersema, 1997). Het kan namelijk niet zo zijn dat er geen water uit de kraan komt. Naast het leveren van betrouwbaar drinkwater, is het beheer van duingebieden het andere deel van de core business. Daarom Puur Water Natuur.

De wens om HNW in te voeren komt voort uit ruimtegebrek en sluit aan bij de wens om een aantrekkelijke werkgever te zijn. Daarnaast levert het een positieve bijdrage aan de het imago van PWN. Deze scriptie is een klein onderdeel waarin wordt onderzocht hoe de FO zich kan voorbereiden op de omschakeling naar HNW en een bijdrage kan leveren aan de bovenstaande ambities. Vandaar de wens om dit adviesrapport op te laten stellen.

Hoe kunnen de medewerkers van PWN handelen om de ingezette koers kracht bij te zetten? Het belangrijkste onderdeel zijn de kernwaarden verbinden, vernieuwen en waarmaken. Enerzijds geeft bovenstaand hoofdstuk een goed beeld van de organisatie PWN en anderzijds beschrijft het de ambitie en de koers waar PWN de komende jaren naar toe wil. Nu een helder beeld van de organisatie is beschreven is het tijd verder in te zoomen op de FO waar het onderzoek voor is uitgevoerd.

3. De Facilitaire organisatie

Nu is toegelicht 'hoe' het onderzoek is aangepakt en waar het is uitgevoerd, beschrijft dit hoofdstuk op welke afdeling het onderzoek is toegesneden. De FO is de afdeling waar het onderzoek voor is uitgevoerd. Vandaar dat dit hoofdstuk de FO beschrijft. Als eerste de missie, visie en strategie. Vervolgens de positionering van de FO en het assortiment. Tot slot volgt een toelichting op de financiële stromen. Tevens beantwoordt dit hoofdstuk het eerste deel van subvraag A.) *Hoe is de huidige facilitaire organisatie ingericht.* En het eerste deel van subvraag D.) *Hoe kan de FO aansluiten op de ambities van PWN?*

Vanuit de directie is in de hiërarchie een onderverdeling gemaakt in drie sectoren: Natuur en recreatie, Klant en Markt en Drinkwater. Daarnaast zijn de stafafdelingen onderverdeeld in de Stafafdeling Financiën en Informatievoorziening en de Stafafdeling Mensen en Middelen. Facilitair Management valt onder Stafafdeling Mensen en Middelen.

3.1 Missie FO

Wij zijn het facilitair team binnen PWN. Wij zorgen voor een adequate documentatie en informatievoorziening, een optimale huisvesting en werkomgeving, een effectieve beveiliging en voor klantgerichte diensten en middelen (Zwol, 2010)

3.2 Visie FM

Binnen PWN willen we de voorkeurleverancier zijn voor alle facilitaire producten en diensten, waarbij de klanttevredenheid over de prijzen, de kwaliteit en de tijdigheid hoog is en hoog blijft (Zwol, 2010)

3.3 Waardepropositie

Uit de drie mogelijk waardeproposities: Operational Excellence, Customer Intimacy en Product Leadership is de huidige situatie ingericht met een focus op Operational Excellence. Er is sprake van gedwongen winkelnering bij het facilitair bedrijf, men levert een standaardpakket aan producten diensten. Bij bijzondere aanvragen is het mogelijk maatwerk te leveren. De focus is een efficiënt proces ingericht op betrouwbaarheid, bereikbaarheid en kwaliteit tegen aanvaardbare kosten.

3.4 Positionering

De FO kan het beste worden omschreven als kostencentrum (Maas, 2006). Dat komt tot uitdrukking in de mate van bestuurlijke autonomie, oftewel de directie stelt jaarlijks het budget vast waar het facilitair bedrijf binnen moet acteren. Wel kan er door middel van een businesscase worden aangetoond dat er noodzakelijk wijzigingen nodig zijn om de organisatie beter te ondersteunen. Door het aanbodgestuurde product en dienstenpakket is er geen sprake van marktwerking.

3.5 Het assortiment

De facilitaire ondersteuning is centraal georganiseerd vanuit het Facilitair Service Punt (FSP). Voor goede informatievoorziening is er een Product en Diensten Catalogus (PDC) beschikbaar en voor reservering en meldingen is er een Facility Management Informatie Systeem (FMIS) die het FSP ondersteunt. PWN beschikt over een aantal verschillende locaties:

- Het hoofdkantoor Velsbroek
- Bezoekerscentrum de Hoep Castricum,
- Bezoekerscentrum de Zandwaaijer Overveen
- Villa Fochterloo voor boswachters Castricum
- Villa Overveen voor boswachters Overveen
- Productiebedrijf Jan Lagrand Heemskerk
- Productiebedrijf PSA Andijk, Productiebedrijf WPJ Andijk
- Logistiek Centrum Heemskerk
- 'T Krocht in Castricum.

Alle bovenstaande locaties worden centraal ondersteund door het FSP vanuit Velsbroek, voor vragen, storingsen, reserveringen en uitgifte van middelen is het FSP het eerste aanspreekpunt.

3.6 Financiële stromen

Binnen PWN is er sprake van gedwongen winkelnering. De interne klant is verplicht diensten en producten af te nemen die de facilitaire organisatie heeft samengesteld. Er is relatief beperkt sprake van marktwerking. De

facilitaire organisatie heeft wel voldoende bestuurlijk autonomie, want de FO mag zelf voorstellen en dienstverleningsconcepten ontwikkelen en die aan het bestuur ter goedkeuring worden voorgelegd. De macht ligt nog steeds bij het bestuur, maar voorstellen worden bottom-up ontwikkeld.

Doorbelasten: Doorbelasting wordt toegepast volgens de NEN-2748. Aan de hand van vijf hoofdgroepen: Huisvesting, diensten en middelen, informatie- en communicatietechnologie, externe voorzieningen, facility management. De NEN-2748 is een klantgerichte facilitaire onderverdeling waardoor er op basis van gebruik, stuurinformatie vrijkomt. Daarnaast leent deze methodiek zich goed voor benchmarking. Door vergelijking met soortgelijke bedrijven kan goed worden afgelezen of men marktconform handelt. Voor een volledige beschrijving van NEN-2748 methodiek zie bijlage 3.

3.7 Organisatiedoelstellingen

Een facilitaire vertaling van de organisatiedoelstellingen. *“Organisatiedoelstellingen worden steeds belangrijker een facilitaire fit.* MVO als strategisch aandachtspunt moet tot uitdrukking komen in gebouw, bouwmaterialen, energievoorziening, schoonmaakproducten, het aanbod van de cateraar en keuze van leveranciers. Aantrekkelijk werkgeverschap als strategisch aandachtspunt moet tot uitdrukking komen in het aanbieden van een uitgebreid aanbod producten en diensten waarin de werknemer zelf zijn faciliteiten kan kiezen, implementatie van HNW gecombineerd met hospitality en strategische flexibiliteit die tot uitdrukking komt in een hoge uitbestedingsgraad en flexibele contracten. (Kok, 2012)

3.8 Deelconclusie

De FO van PWN beschikt over een heldere visie en missie. Wat opvalt, is dat men, net als PWN zelf, opereert vanuit Operational Excellence. Er is sprake van gedwongen winkelnering bij het facilitair bedrijf, men levert een standaardpakket aan producten diensten. Het uitbestedingsbeleid is uitbesteden ‘tenzij’, hierdoor zijn de meeste diensten uit het assortiment uitbestede. De FO is centraal georganiseerd en voorziet alle decentrale locaties in hun facilitaire behoefte, via een facilitair servicepunt (FSP). De doorbelasting vindt plaats volgens de NEN-2748. De kosten die niet door de klant worden beïnvloed (bijvoorbeeld energie) worden doorbelast en verdeeld over de verschillende afdelingen. Kosten die wel door de klant worden beïnvloed (vergaderservice) wordt de kostprijs doorbelast. Nu de organisatie en de afdeling zijn nu volledig beschreven. Nu is het tijd om het werkelijke onderwerp te belichten. HNW en de gevolgen voor de FO zijn onderwerpen waar in het theoretisch kader onderzoek naar is gedaan. Het volgende hoofdstuk is dan ook de theoretische onderbouwing van het onderzoek.

4. Theoretisch kader

In het theoretisch kader worden alle modellen en theorieën aan u voorgesteld. Bovendien is het interessant om te weten waarom er voor een bepaald model is gekozen en welk doel het dient in deze rapportage. Het kan worden gezien als een verzameling ingrediënten om een goed menu mee samen te stellen. Het geeft handvatten en kennis om een goed advies op te stellen. Het startpunt van de beantwoording van de onderzoeksvraag. De onderzoeksvraag beschrijft drie verschillende onderwerpen. De eerste is HNW, de tweede is de FO en de laatste is een combinatie daarvan. Daarom wordt er onderscheid gemaakt in: facilitaire theorie, vervolgens wordt theorie over HNW toegelicht en tot slot wat HNW betekent voor de besturing van facilitaire organisaties. Dezelfde indeling is terug te vinden in de komende hoofdstukken (huidige situatie, HNW volgens PWN en gewenste situatie).

4.1 De waardeproposities

In het facilitair jaarplan van PWN wordt gebruik gemaakt van de drie waardeproposities van Treacy en Wiersema. Dit was de aanleiding om de volgende vraag in het interview op te nemen: welke waardepropositie is het meest geschikt om HNW te ondersteunen? Het eerste antwoord: hier zijn vraagtekens bij te plaatsen. Is één duidelijke keuze (zoals de theorie dat voorschrijft) niet gewoon achterhaald?! Een interessante gedachte. (Zwol, 2010) (Keulen, 2012)

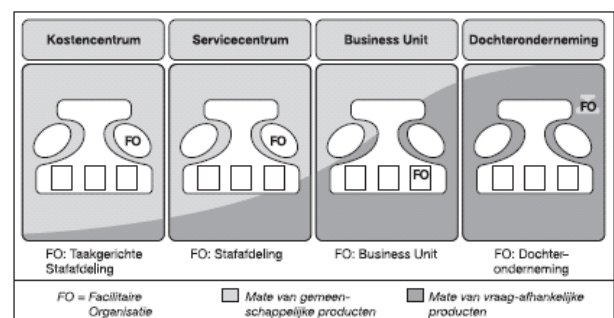
Het Model is door Treacy en Wiersema ontworpen en wordt beschreven in hun boek: *Disciplines of market leaders*. (Treacy & Wiersema, 1997) Het is een model dat is ontworpen voor organisaties die concurrentievoordeel willen behalen. Het model geeft aan dat er een bepaalde focus moet worden gekozen uit één van de drie strategieën. Wanneer men dat niet doet dan komt men 'stuck in the middle' te zitten, omdat de focus ontbreekt. (Jong & Niesten, 2007) Hieronder worden de verschillende strategieën toegelicht, voor een uitgebreide beschrijving zie bijlage 4.

- **Product Leadership:** Hierbij is het product het uitgangspunt. Dat moet het beste in zijn soort zijn. Klanten zijn dan bereid daarvoor meer te betalen. Continue innovatie.
- **Customer Intimacy:** De relatie met de klant wordt als het meest waardevol beschouwd. Klanten worden bediend met producten, diensten en andere toegevoegde waarde. Geen aanbodgestuurd pakket, maar vraaggestuurd maatwerk.
- **Operational Excellence:** De winst wordt bij deze optie gehaald uit het reduceren van de operationele kosten. De voorsprong op de concurrentie ontstaat uit een continue focus op procesverbetering. Vanuit klantperspectief leidt operational excellence in het totale proces van aanschaf, gebruik en onderhoud tot de laagste totale kosten.

4.2 Besturingsvorm volgens Maas en Pleunis

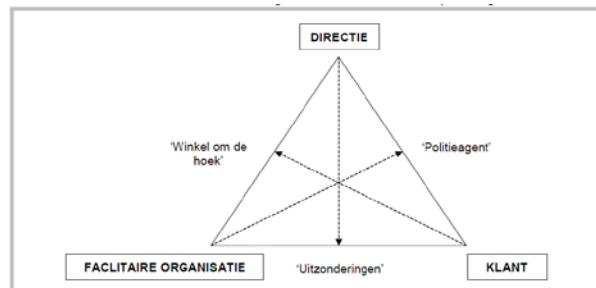
Volgens Maas en Pleunis kan een FO op verschillende manieren bestuurd of gestuurd worden. Onderstaand zijn de volgende besturingsvormen uitgelegd. Dit is de volgende stap om een FO te positioneren en bovendien sluit het perfect aan op de strategie van Treacy en Wiersema, daarom is er voor dit model gekozen. Bovendien is het een goede typering over hoe facilitaire organisatie worden bestuurd. (Maas & Pleunis, 2006)

- **Kostencentrum:** gestuurd op laagste kosten, aanbod gestuurd, klantcontact is ad-hoc.
- **Servicecentrum:** procesgericht, deels vraag gestuurd, meer gedacht vanuit de klant.
- **Business unit:** resultaatverantwoordelijke eenheid, vraag gestuurd, accountmanagement.
- **Dochteronderneming:** externe organisatie, per aanvraag offerte, klant- leveranciersrelatie.



4.3 De dramadriehoek

Als aansluiting op de twee voorgaande modellen is de dramadriehoek belangrijk om rekening mee te houden. Om de discrepantie aan te geven tussen verschillende belangen die optimale bedrijfsvoering in de weg staan. De dramadriehoek is een goed model om dit te visualiseren. Een verschil van belangen kan ontstaan als de FO klantgericht gaat werken en de directie stuurt op laagste kosten. De directie heeft als belangrijkste doel kostenefficiënt werken. De klant wil als koning behandeld worden. Als de klant als koning wordt behandeld leidt dit tot hogere kosten en wordt niet aan de wens van de directie voldaan. Voldoet men aan de wens van de directie, dan kan men geen maatwerk leveren aan de klant. De FO moet acteren als politieagent tussen deze tegengestelde belangen: de zogenoemde dramadriehoek. In de dramadriehoek fungeert de FO als politieagent en deze rol moet de FO te allen tijde zien te voorkomen (zie figuur 2). Een aandachtspunt is de dramadriehoek bij de besturing van de FO, vandaar de weergave van het model in deze rapportage. (Jong & Niesten, 2007)



Figuur 2: Dramadriehoek

4.4 Ontwikkelingsstadium (Becker 1990)

Als laatste theoretisch deel over de besturing en positionering van de FO is het ontwikkelingsstadium van Becker toegevoegd. Verschillende goeroe's hebben in de afgelopen decennia bijgedragen aan de professionalisering van facility management. Eén van hen was de professor Franklin Becker. In zijn boek uit 1990, *The total workplace*, onderscheidt hij drie typen facilitaire organisaties (zie figuur 3) die opvolgend ook als ontwikkelstadia gezien kunnen worden. (Maas & Pleunis, 2006)

- de loose-fit
- de tight-fit
- de elastic-fit

<i>Loose-fit</i>	<i>Tight-fit</i>	<i>Elastic-fit</i>
Ad hoc	Centraal standaarden	Centrale richtlijnen
Minimale informatie	Maximale informatie	Selectieve informatie
Minimale controle	Maximale controle	Selectieve controle
Service	Kosten	Cost & service
Reactief	Reactief	Proactief
Operationeel/tactisch	Tactisch	Strategisch
Ongeplande diversiteit	Geplande uniformiteit	Geplande diversiteit
Onderhandelbare beslissingen	Voorgeschreven beslissingen	Consensus beslissingen

Figuur 3: Type facilitaire organisaties

4.5 Het nieuwe werken

De geschiedenis kent al een aantal voorbeeld die nieuwe manieren van werken introduceerden. Begin jaren zestig duiken de eerste kantoortuinen al op in Duitsland. Het zogenaamde bürolandschap. Ontwikkelt en vormgegeven door aanhangers van de Human-Relationsleer (mens als uitgangspunt). In tegenstelling tot de ,tot dan toe, gebruikelijke stroming het Taylorisme (proces als uitgangspunt). Toch zette deze stroming niet door vanwege geluidsoverlast en klimaatproblemen. HNW is niet nieuw, maar oude wijn in nieuwe zakken. Een eenduidige definitie is nog niet te vinden. Hier volgen er twee die vanuit een bepaald perspectief goed toepasbaar zijn. (Dag, 2011)

Bijl hanteert de volgende definitie: *“Het Nieuwe Werken is een visie om werken effectiever, efficiënter maar ook plezieriger te maken voor zowel de organisatie als de medewerker. Die visie wordt gerealiseerd door die medewerker centraal te stellen en hem – binnen bepaalde grenzen – de ruimte en vrijheid te geven in het bepalen hoe hij werkt, waar hij werkt, wanneer hij werkt, waarmee hij werkt en met wie hij werkt.”* (Bijl, 2009)

Mooij hanteert de volgende definitie: *“Het Nieuwe Werken is efficiënt, effectief, flexibel en creatief werken in een duurzame omgeving”.* (Mooij, 2009)

De hierboven beschreven definities zijn mooie volzinnen die goed verwoorden wat HNW inhoudt. De volgende definieert de essentie. Want het is niets meer dan een kleine nuanceverschuiving in de focus, hoe men tegen werkplekken aankijkt. *“Namelijk door het doel te verschuiven van ‘iedereen moet een eigen werkplek hebben’ naar ‘iedereen die komt werken moet een werkplek hebben’*. Een subtiele maar belangrijke verschuiving. Tegelijkertijd geeft het een goed beeld tussen het verschil in denken, vanuit het Tylorisme waarin het proces centraal staat en de Human-Relationsleer waarin de mens centraal staat. (Gunster, 2008)

4.6 Het Nieuwe Werken

Nieuwe inzichten moeten leiden tot nieuwe denk- en handelwijze die helpen HNW te adopteren (zie figuur 4). Er is een paradigmaverschuiving nodig: “in hoe medewerkers en leidinggevendenden aankijken, maar ook de organisatie als geheel, tegen werk en werkwijzen”. Nu komt de kern: “Daarbij gaat het niet alleen om thuiswerken, een betere fysieke werkplek of een aantal ICT hulpmiddelen, maar ook om zaken als een beter begrip van de collectieve ambities van de organisatie, een inspirerende bedrijfscultuur, een leider als boegbeeld, andere vormen van aansturing, een betere balans tussen autonomie en verantwoording, minder regels en procedures, slimmere manieren van samenwerken, een persoonlijk werkbudget, een resultaatafspraken en loon naar werken.” (Baane, Houtkamp, & Knotter, 2010)

	“Het Oude Werken” (HOW)	“Het Nieuwe Werken” (HNW)
1	Werken is plaats- en tijdgebonden	Overal en op ieder moment kunnen werken
2	Functiebeschrijving staat centraal	Resultaat staat centraal
3	Kennis loopt via hiërarchische lijnen en is selectief beschikbaar. Kennis is macht	Altijd en overal toegang tot relevante informatie. Kennis is grondstof
4	Beloning op basis van functie	Beloning op basis van bijdrage
5	Proces centraal (mens is vervangbaar)	Mens centraal (= kritische productiefactor)
6	Uniformiteit, geslotenheid, vaste lijnen, controle	Pluriformiteit, transparantie, flexibiliteit, vertrouwen
7	Organisatie als ‘machine’: rigide, vastomlijnd, gestandaardiseerd, synchroom	Organisatie als ‘ad hoc’: past zich aan aan de opgave
8	Grote eenheden	Kleinere eenheden / projecten
9	Sturen op aanwezigheid (command & control)	Vertrouwen geven en krijgen, sturen op output
10	Opleiden is gericht op de huidige functie, regie ligt bij leidinggevende	Opleiden is gericht op de volgende functie en het carrièreverloop, regie ligt bij individu
11	Eens per jaar beoordeling door directe leidinggevende achter gesloten deur	Veelvuldig open en transparante beoordelingen d.m.v. 360 graden feedback
12	Alleen beloond worden voor het bijdragen aan doelen van het eigen organisatieonderdeel	Ook beloond worden voor bijdragen aan doelen van het concern

Figuur 4: Verschil tussen HOW en HNW

4.7 Verandering van de facilitaire organisatie

De FO heeft een centrale rol in HNW. Het facilitair management bewaakt en ondersteunt HNW en moet de organisatie, producten en dienstverlening op de ambities van HNW inrichten. In HNW kan de FO niet meer denken in het aanbieden van de standaard facilitaire producten en diensten, maar moet zij denken in de ondersteuning van activiteiten. De FO verandert hiermee van een aanbieder van klassieke facilitaire producten en diensten naar een ‘facilitator van activiteiten’ die cruciaal zijn voor HNW. Meer dan ooit zal de toegevoegde waarde van de dienst in relatie worden gebracht met de kwaliteit van werken.

Bij de transitie van het kantoor naar een plek waar men elkaar ontmoet, kennis uitwisselt en samenwerkt, worden nieuwe activiteiten belangrijk. Deze nieuwe activiteiten, die de FO moet ondersteunen, betreffen:

- Ontmoeten,
- Kennis en informatie delen,
- Mobiliteit,
- Gastvrijheid,
- Projectmatig werken

Naar verwachting zullen de kosten van de facilitaire dienstverlening door deze nieuwe activiteiten stijgen. De kwaliteit van het facilitaire product neemt toe, er wordt een beroep gedaan op nieuwe en andere competenties van facilitaire medewerkers in de lijn van de nieuwe dienstverlening, er moet rekening worden gehouden met marges voor discontinuïteit en de intensiteit van een aantal diensten, zoals schoonmaak en beveiliging neemt toe. De hogere kosten voor facilitaire dienstverlening kunnen echter ruimschoots gecompenseerd worden door de lagere huisvestingsgebonden kosten en mobiliteitskosten. (Meer, 2010)

4.8 Gastvrijheid en ontmoeten

In de toekomst zal de dienstverlening niet meer geformaliseerd wordt met PDC's¹ en DVO's² maar is er een breed assortiment waaruit de individuen hun eigen dienstverleningspakket kunnen kiezen. De keuze is gebaseerd op een concept dat goed past bij hun manier van werken en leven. Facility management gaat dan niet meer over catering, schoonmaak en onderhoud maar over thema's als ontmoeten, vergaderen, reizen en socialiseren. Dit vraagt om een grotere flexibiliteit van de facilitaire organisatie, een andere manier van denken en andere manieren van organiseren en beheren. Het vraagt misschien ook wel om een andere organisatievorm, zoals een netwerk- of projectorganisatie. De nodige flexibiliteit zal ook in de contracten met aanbieders moeten worden doorvertaald. En het vraagt om andere competenties van de facilitaire medewerkers zoals creativiteit, out of de box denken en pro-activiteit. Natuurlijk moet aan de achterkant deze

¹ Product en Diensten Catalogus

² Dienstverleningsovereenkomst

dienstverlening nog wel effectief en efficiënt worden georganiseerd (bijvoorbeeld energie). Maar toch, volgens mij een grote stap en uitdaging voor facility management om aan de voorkant proactief, inspirerend, creatief en uniek te zijn en aan de achterkant de zaken goed in beheer te hebben.

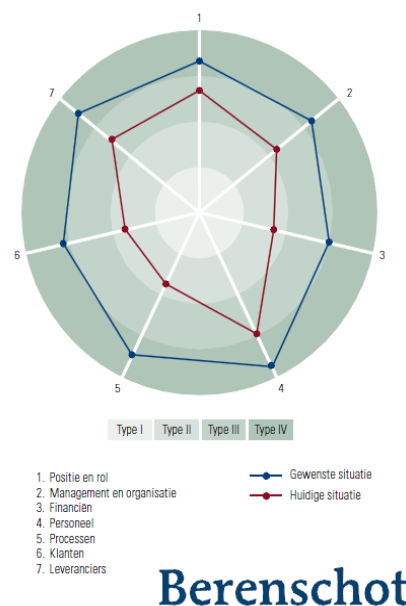
Wellicht dat in dit licht facilitaire organisaties ook gaan kiezen voor een waarde propositie als Product Leadership of Customer Intimacy. Met als gevolg dat bestuurders naar facility management gaan kijken als een asset in plaats van een kostencentrum. Zeker in de battle for talent die we in ons vooruitzicht hebben kan facility management naast human resources wel eens een hele belangrijke kracht voor organisaties worden om medewerkers te binden. Voor facility management een kans om zich te ontwikkelen naar een strategische club die toegevoegde waarde biedt voor de organisatie (Alflen, 2011)

4.9 Trends in het besturen van de FO

Het werkveld is in beweging, er een trend waarneembaar waarin de FO zich steeds nadrukkelijker beweegt op focus en behoefte van de klant. Vraagsturing en klantbeleving staan voorop in plaats van aanbod gestuurd werken. De traditionele facilitaire organisatie die uitgaat van een Operational Excellence program zal in de toekomst te kort komen in deze dynamische en hectische wereld. De relatie met de klant wordt steeds belangrijker. Alleen een FM'er die ook gaat voor Customer Intimacy zal het verschil maken in de moederorganisatie. In de afgelopen jaren heeft FM zich ontwikkeld van een verzameling los staande diensten naar een naar een professionele managementdiscipline. (Hartog, 2011)

4.10 Het Facility Excellence Model

Om een facilitair ontwikkelplan op te stellen is er gekozen voor het FME-Model. Het FME-Model is geïnspireerd op het INK-model³ en is ingericht om aan kwaliteitsverbetering te werken. Met behulp van het model worden kritische succesfactoren voor de FO in beeld gebracht, waardoor het als hulpmiddel kan dienen voor het opstellen van een facilitair ontwikkelplan. Daarnaast werkt de FO van PWN met het INK-Model. Bovendien geeft het een goede visuele weergave, een nulmeting (waar staan we nu) op een schaal van één tot vier. Geen ander model geeft het inzichtelijker weer, vandaar dat er gekozen is voor FME-Model. Hierbij moet worden aangetekend dat er geen model bestaat dat perfect aansluit op mijn onderzoek. Er bestaat geen model die HNW en besturing van FO's combineert. Het FME-Model wordt dan ook ingezet als hulpmiddel en zodanig geïnterpreteerd dat het geschikt is voor het onderzoek. De huidige situatie wordt beschreven vanuit de deelgebieden van het FME-Model. Vervolgens worden de ontwikkelingsmogelijkheden getoetst aan de nieuwe manier van werken (faciliteren). Dat dient als startpunt voor de aanbevelingen. Voor een uitgebreide beschrijving verwijs ik u naar bijlage 5. (Francois, 2012)



Figuur 5: FME-Model

4.11 Deelconclusie

Het eerste deel heeft betrekking op de besturing van facilitaire organisaties. Strategie, positionering en de verschillende belangen van de FO is in het eerste deel besproken. Vervolgens is HNW beschreven wat het precies inhoudt, aandachtspunten en veranderingen ten opzichte van 'het oude werken'. Het derde deel combineert de vorige twee delen, het beschrijft wat HNW inhoudt voor de besturing van facilitaire organisaties. Tot slot wordt het FEM-model beschreven. Het model geeft structuur aan de rapportage en wordt gebruikt om de verbeterpunten van de FO te analyseren. Nu het hele kader is omschreven, gaan we echt beginnen. Het volgende hoofdstuk beschrijft de huidige situatie van FO van PWN. Het heeft betrekking op de besturing van FO zoals dat in de huidige situatie van toepassing is.

³ Instituut Nederlandse Kwaliteit Model (een kwaliteitsmodel gericht op continue verbetering)

5. De huidige situatie

De huidige situatie wordt beschreven aan de hand van FME-Model. Er is gekozen voor het FME-Model omdat het raakvlakken heeft met het INK-Model (INK-Model is organisatiebreed ingevoerd binnen PWN) en het is gericht op een ontwikkel –en verbetertraject. Het is een uitstekend model dat een goede nulmeting weergeeft van een FO. De structuur van het FME-model heeft zeven deelgebieden die achtereenvolgens worden behandeld: positie en rol, management en organisatie, financiën, personeel, processen, klanten en leveranciers. De indeling van het model geeft goed de huidige -en gewenste situatie weer, daarom is gekozen voor dit model. Daarnaast beantwoordt dit hoofdstuk subvraag A.) *Hoe is de huidige facilitaire organisatie ingericht*. De huidige situatie is nodig, het dient als startpunt om verbetervoorstellen op te baseren. Het geeft het verbeterpotentieel van de organisatie weer, deze verbeterpunten vormen de basis voor een goed advies. Ook beantwoordt dit hoofdstuk subvraag D.) *Hoe kan de FO aansluiten op de ambities van PWN?*

5.1 Rol en positie:

In deze paragraaf wordt beschreven wie het beleid van de FO bepaalt en waar het spanningsveld ligt tussen de directie en de FO. Daarnaast wordt weergegeven welke taken de FO uitvoert.

Positie: Uit desk research blijkt dat de strategie zoals beschreven in het FM jaarplan een prima, maar statische strategie is. Uit interne interviews blijkt dat de FO eigen verantwoording heeft over het budget. Hierbij is het uitgangspunt kostendekkend werken. De directie van PWN stelt de kaders vast; de directie stuurt op kosten. Terugkoppeling vindt plaats via een jaarrapport en budgetverantwoording. Indien nodig wordt de 'kaasschaaf' over het budget gehaald. De waardepropositie kan het best worden omschreven als Operational Excellence, dat blijkt uit de gedwongen winkelnering voor interne klanten en sturing op kosten door de directie. Een kostencentrum. (Zwol, 2010)

Rol: Door desk research toe te passen blijkt dat de FO een beherende rol heeft want zij is verantwoordelijk voor alle facilitaire services. De meeste diensten zijn uitbesteed, enkele diensten worden nog in eigen beheer uitgevoerd (huismeesters en servicedesk). De klanten van de facilitaire organisatie zijn voornamelijk interne klanten. (Peters, Koolbergen, & Zwol, 2012)

5.2 Management en organisatie

In deze paragraaf wordt beschreven hoe de strategie van de FO tot stand komt en wie op welk niveau verantwoordelijk is.

Organisatie: Uit interne interviews blijkt dat de facility manager de gesprekspartner is van de directie op strategisch en tactisch niveau. *De organisatie kan volgens (Becker, 1988) het best getypeerd worden als een loose-fit organisatie. De loose-fit organisatie is vaak een volwassen middelgrote organisatie die in een stabiele omgeving acteert.* De focus is sterk gericht op uitvoering van taken en er wordt gestuurd op kosten, de huidige facilitaire organisatie wordt gezien als kostencentrum. Aan de hand van bedrijfsplan, sectorplannen wordt ook het facilitair jaarplan opgesteld. De FO van PWN is de laatste jaren ontwikkeld naar een professionele staforganisatie. Het invoeren van een FMIS⁴ en PDC⁵ hebben daar een belangrijke rol in gespeeld. De facilitaire organisatie van PWN bewust bezig deze lijn voort te zetten en verder te ontwikkelen. HNW is de volgende organisatieontwikkeling. De FO is actief aan het voorbereiden op de omschakeling naar HNW, waar dit adviesrapport een exponent van is. (Maas & Pleunis, 2006) (Jong & Niesten, 2007)

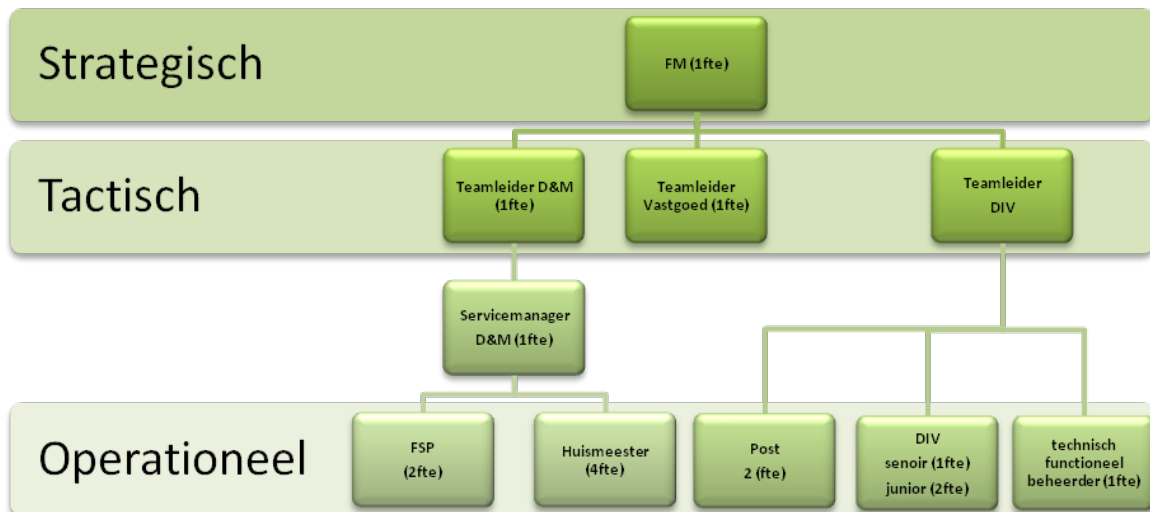
De FO is centraal georganiseerd, maar faciliteert vanuit het hoofdkantoor in Velsbroek ook alle decentrale locaties (Zoals aangegeven in hoofdstuk 3). Alle facilitaire aanvragen Klachten Wensen Informatie en Service (KWIS) worden via het Facilitair ServicePunt (FSP) verwerkt en leiden tot werkorders of uitgifte van middelen. Omdat het vrij recent is ingevoerd is de managementinformatie nog niet op niveau om te kunnen gebruiken als stuurinformatie. (Peters, Koolbergen, & Zwol, 2012)

⁴ Facilitair Management Informatie Systeem

⁵ Product en dienstencatalogus

Management

Uit interviews en observaties blijkt, dat er geen specifiek managementbeleid is en dat de managers op hun eigen manier leidinggeven. De leiderschapsstijl kan het best worden omschreven als delegerend, door middel van coachen en begeleiden. Maar ieder mens is anders en daardoor ook de manier van leidinggeven. Eigen initiatief wordt gewaardeerd en gestimuleerd. In (figuur 6) wordt weergegeven waar de verantwoordelijkheden liggen vanuit verschillende niveau's. Voor het organogram van PWN zie bijlage 1.



Figuur 6: Organogram FM

5.3 Financiën

In deze paragraaf worden de financiële stromen van de FO beschreven. De manier van doorbelasten, hoe de budgetten tot stand komen en of er sprake is van gedwongen winkelnering.

Door desk research en interne interviews blijkt dat er binnen PWN sprake is van gedwongen winkelnering. De interne klant is verplicht diensten en producten af te nemen die de FO heeft samengesteld. Er is relatief beperkt sprake van marktwerking. De FO heeft voldoende bestuurlijke autonomie, dat blijkt uit de mogelijkheid die de FO heeft om voorstellen ter goedkeuring aan de directie voor te leggen.

Doorbelasten: Doorbelasting wordt toegepast volgens de NEN-2748. Aan de hand van vijf hoofdgroepen: Huisvesting, diensten en middelen, informatie- en communicatietechnologie, externe voorzieningen, facility management. Het bovenstaande is een onderverdeling in facilitaire producten en diensten. Er kan onderscheid worden gemaakt naar producten en diensten in basisvoorzieningen, plusvoorzieningen en aanvullende diensten. Voor uitleg over de werking van NEN-2748, zie bijlage 3. De NEN-2748 is een klantgerichte facilitaire onderverdeling waardoor er op basis van gebruik, stuurinformatie vrijkomt. Daarnaast leent deze methodiek zich goed voor benchmarking. Door vergelijking met soortgelijke bedrijven kan men afgelezen of men marktconform handelt. Uit interviews blijkt dat de FO denkt marktconform te werken, maar uit desk research blijkt dat men dit niet kan onderbouwen. (Peters, Koolbergen, & Zwol, 2012)

5.4 Personeel

Deze paragraaf beschrijft opleidingsmogelijkheden, functioneringsgesprekken en competenties van de medewerkers PWN.

Opleiding en ontwikkeling: Uit interne interviews en desk research is er onderzoek gedaan naar de opleidingsmogelijkheden binnen PWN. De directie heeft in het Ondernemingsplan 2011-2016 vastgelegd dat PWN een aantrekkelijke werkgever wil zijn. Goede arbeidsomstandigheden, opleidingen en doorgroeimogelijkheden mogen dan ook niet ontbreken. PWN biedt een persoonlijk opleidingsplan aan. Samen met de leidinggevende wordt bekeken welke opleiding nodig is om een functie zo goed mogelijk te ondersteunen. Een persoonlijk opleidingsplan kan worden opgesteld. Geef werknemers vooruitzichten en perspectief zichzelf verder te ontwikkelen daar staat PWN voor, en draagt dat ook uit zo blijkt uit medewerkeronderzoek (bijlage 6). (Blanken, 2012)

Daarnaast is er jaarlijks een functioneringsgesprek. Aanvullend hierop wordt de persoonlijke ontwikkeling besproken. Het eerste gesprek is het jaarplangesprek, het bepalen van doelstellingen. Het tweede gesprek is het functioneringsgesprek, een tussentijds meetmoment. Het laatste gesprek staat het bespreken van resultaten centraal.

Competenties: Er wordt bewust nagedacht over de benodigde competenties die nodig zijn voor bepaalde functies. Er wordt een functieprofiel vastgesteld hierin zijn kerntaken en competenties omschreven. Voor elke functie zijn drie tot vier competenties vastgelegd.

Medewerkertevredenheid: Door middel van desk research blijkt dat er een medewerkeronderzoek (zie bijlage 6) is gehouden; de belangrijkste bevindingen worden hieronder beschreven. Uit het overzicht blijkt dat men over het algemeen erg tevreden is, want de algemene tevredenheid wordt beoordeeld met een acht. Wat opvalt, is dat men in vergelijking tot vorige metingen beter scoort op bijna alle punten. Er is een stijgende lijn waarneembaar. Met als positieve uitschieter de opleidingsmogelijkheden die ver boven het landelijk gemiddelde liggen en beter scoren dan het vorige jaar. De koers die PWN is ingeslagen betreffende het opleidingbeleid, werpt zijn vruchten af. (Peters, Koolbergen, & Zwol, 2012)

5.6 Processen

Hoe de processen in de organisatie zijn verankerd, hoe het assortiment is opgebouwd en hoe de FO managementinformatie krijgt, dat wordt in paragraaf processen beschreven.

Processen: Uit interne interviews blijkt dat de facilitaire processen niet bewust zijn vastgelegd. Naast het vullen van het FMIS, PDC en het omschrijven van taken en verantwoordelijkheden in functieomschrijvingen, zijn er geen handboeken die alle processen nauwkeurig omschrijven. De FO stuurt nog niet volledig op output, maar controleert werkzaamheden op de traditionele manier. De intentie is er, maar het is nog niet op een volwassen niveau. Sinds dit jaar is het INK-model ook voor de FO opgesteld. Het INK-model bevat een aantal prestatie-indicatoren, dat helpt het sturen op output. Daarnaast is het INK-model vooral bedoeld om als organisatie te blijven leren. De omschakeling naar HNW dwingt het facilitair bedrijf om na te denken over eventuele verbetermogelijkheden om het facilitair proces te vernieuwen en te verbeteren.

Assortiment: Het facilitair assortiment is enerzijds gegroeid vanuit het verleden en anderzijds is het assortiment de laatste jaren bewust gekozen. Ter illustratie het 'vullen' van de PDC dwingt de organisatie tot het maken van bewuste keuzes. De erfenis van vroeger wordt nu steeds beter verwerkt tot een volwaardige dienst. De juiste route is gekozen alleen is de eindbestemming nog niet bereikt, zo blijkt uit interne interviews.

Managementinformatie: Uit desk research blijkt dat het FMIS het belangrijkste instrument is waarmee managementinformatie verkregen kan worden. Omdat het FMIS pas sinds een aantal maanden operationeel is, ontbreekt het nog aan een goede structuur. Het is nog niet voldoende ontwikkeld om goede stuurinformatie uit te verkrijgen. Hetzelfde geldt voor klachten. De huidige klachten worden direct afgehandeld, maar niet eenduidig geadministreerd. Goede structuur om de juiste managementinformatie te filteren ontbreekt. Dus het bijhouden en gebruiken van managementinformatie is nog niet voldoende niveau. (Peters, Koolbergen, & Zwol, 2012)

5.7 Klanten

Het aandachtsgebied klanten is gebruikt om te beschrijven op welke manier de klanten worden benaderd en hoe de communicatie verloopt. Tot slot is beschreven wat de FO doet aan marketing om zichzelf te profileren.

Communicatie: Om inzichtelijk te maken welke producten diensten de FO levert is er recent een PDC geïmplementeerd. In de PDC staat duidelijke omschreven hoe de dienstverlening wordt geleverd en wie hiervoor verantwoordelijk is, blijkt uit desk research. Uit interne interviews blijkt ook dat de PDC en FMIS niet optimaal wordt gebruikt. KWIS⁶ worden wel ingevoerd in het FMIS, maar omdat het pas recent in gebruik is genomen ontbreekt het aan valide managementinformatie.

De komst van een fysieke servicedesk heeft er toe bijgedragen dat het klantcontact is toegenomen. De uitvoering is nog vaak in de 'waan van de dag', want aanvragen worden ad-hoc afgehandeld. Het in kaart brengen van de klantbehoefte is nog niet op het gewenste niveau, blijkt uit interne interviews.

Marketing: Uit interne interviews blijkt dat facilitaire marketing nog geen gestructureerd beleid is. Toch maakt de PDC inzichtelijk welke diensten men levert en uitvoert. HNW biedt een kans voor de FO om zich nadrukkelijk te laten en biedt een kans om meerwaarde leveren. Over klanttevredenheid van de facilitaire organisatie is weinig bekend. Door middel interne interviews is naar voren gekomen dat men de bereikbaarheid en kwaliteit goed vindt. Onderzoek naar klanttevredenheid ontbreekt. (Peters, Koolbergen, & Zwol, 2012)

5.8 Leveranciers

Tot slot wordt in deze paragraaf leveranciersbeleid en contractmanagement beschreven. Het huidige leveranciersbeleid is historisch gegroeid blijkt uit interne interviews, hieruit kan worden afgeleid dat het leveranciersbestand daarom groot van omvang is geworden. Men heeft het aantal leveranciers dat dezelfde soort producten levert teruggebracht, maar een efficiënt leveranciersbeleid is nog niet voorhanden. Onderhoud en inkoop zijn aandachtspunten. De inkoop van artikelen is versplinterd over een veelvoud van leveranciers. Het beleid van binnen PWN is uitbesteden "tenzij", want PWN wil zich voornamelijk richten op de kernactiviteiten. De meeste traditionele facilitaire diensten zijn daarom uitbesteed.

Uit desk research kan worden opgemaakt dat het huidige contractmanagement en leveranciersbeleid nog niet optimaal is. De partijen waar momenteel contracten mee zijn afgesloten wordt beheerd door de FO. Vervolgens is de FO verantwoordelijk voor het beheer en controle. Meten van leveranciersprestaties vindt plaats door klachten, SLA's⁷ en KPI's⁸ maar er wordt pas actie ondernomen wanneer er foutmelding of storingen zich voordoen. Het kan het best wordt omschreven als een reactief beleid. Duurzame en vergaande samenwerkingsvormen zijn niet aanwezig tussen leveranciers en FO. (Peters, Koolbergen, & Zwol, 2012)

5.9 Organisatiedoelstellingen

Om de FO te verbinden met de organisatie beschrijft deze paragraaf de organisatiedoelstellingen waar de FO invloed op kan uitoefenen. De eerste is: Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) en als tweede: aantrekkelijk werkgeverschap.

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen: Al jaren een belangrijk aandachtspunt voor PWN, dat is en blijft zo. Hier wordt beschreven wat er in de huidige situatie door de FO wordt gedaan om deze doelstellingen te helpen behalen. Bij de nieuwbouw van het bezoekerscentrum De Zandwaaier is gebruik gemaakt van de Breeam (duurzaamheidskeurmerk) methodiek. Daarnaast is in het schoonmaakcontract opgenomen dat de leverancier MVO handelt. In het huidige assortiment van de kantoorartikelen zijn ook duurzame artikelen opgenomen. Jaarlijks is er ruimte voor een stagiaire bij het team Diensten en Middelen. Bovendien biedt de catering plaats voor werknemers met een lichte beperking.

Aantrekkelijk werkgeverschap: De invoering van HNW is een hulpmiddel waardoor PWN zich stevig in de markt verankert en aantrekkelijk is en blijft voor de nieuwe generatie werknemers. Naast een aantrekkelijk opleidingsbeleid is er vanuit FO nog weinig specifieke gerichte dienstverlening, die een wezenlijke bijdrage levert aan de doelstelling: aantrekkelijke werkgeverschap.

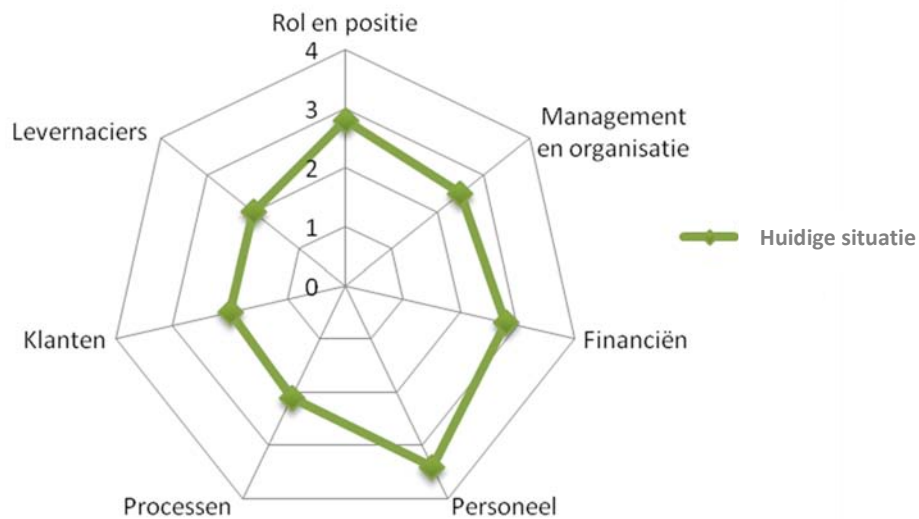
⁶ Klachten, Wensen, Informatie en Storingen

⁷ Service Level Agreements

⁸ Kritische Prestatie Indicatoren

5.10 Deelconclusie

De scores visueel weergegeven in FME-Model.



Figuur 7: Scores FME-Model_Huidige situatie

De FO is de laatste jaren sterk ontwikkeld. De juiste koers is ingezet, maar het einddoel nog niet bereikt. De positie van de FO heeft in de historie niet altijd duidelijk haar meewarde laten zien, de huidige koers moet hier verandering in brengen. Het bovenstaande concludeert dat de FO nu het beste kan worden omschreven een staforganisatie die acteert aan de hand van Operational Excellence. De FO leeft in de 'waan van de dag'. De FO fungeert als politieagent en moet afstemming zien te vinden tussen kostendekkend werken en klantgerichtheid. Er is nog weinig sprake van externe oriëntatie. Toetsen of het facilitair marktconform werkt, is tot op heden nog niet goed vastgelegd.

Het verbeterpotentieel van de FO van PWN kan op een viertal hoofdpunten worden omschreven. Aan de hand van de vragenlijst en de analyse van het FME-Model (bijlage 5) kan worden geconcludeerd dat de FO een introspectieve organisatie is (Figuur 7: Scores FME-Model_Huidige situatie). Sterk naar binnen gericht. De FO is beheerder van de faciliteiten. Het minst scoren leveranciers, klanten en processen. Het grootste verbeterpotentieel zit in deze deelgebieden. Hier volgt een opsomming van de belangrijkste aandachtspunten.

- De intern georiënteerde FO kan groeien naar een extern georiënteerde FO;
- Van reactief leveranciersbeleid naar actief leveranciers beleid;
- Sterkere klantgerichtheid om te voorkomen dat de FO ad-hoc blijft handelen;
- De processen zijn ingericht, maar worden nog niet volledig benut.

De organisatie is beschreven. Het verbeterpotentieel is duidelijk. Wat nog niet bekend is maar wel eerst verduidelijkt moet worden, is hoe de verbeterpunten in overeenstemming kunnen worden gebracht met de principes van HNW. Het volgende hoofdstuk beschrijft HNW volgens PWN.

6. Het Nieuwe Werken volgens PWN.

Het onderzoek gaat enerzijds over het verbeterpotentieel van de FO en anderzijds moeten de verbetering nauw aansluiten op HNW. Daarom is het noodzakelijk om scherp te krijgen wat HNW precies inhoudt voor PWN. HNW is verworden tot een containerbegrip en daarnaast heeft het geen “one size fits all”-karakter, maar is het een maatpak dat op maat moet worden gemaakt. De inhoudt van HNW kan dus sterk per organisatie verschillen. Het bovenstaande rechtvaardigt waarom dit hoofdstuk is opgenomen in deze rapportage. Bovendien beantwoordt dit hoofdstuk subvraag B.) *Hoe geeft PWN invulling aan HNW.*

Inleiding

PWN beschikt over verschillende locaties, verspreid door heel Noord-Holland. Er zijn een aantal productiebedrijven, kleine kantoren, twee bezoekerscentra. De twee grootste locaties waar de meeste medewerkers zijn gehuisvest zijn productiebedrijf Jan Lagrand (198 werkplekken) en hoofdkantoor Velsbroek (400 werkplekken). De huisvesting van Jan Lagrand is als productiebedrijf goed, alleen als kantoorlocatie niet optimaal er staan bouwunits met een tijdelijke vergunning die binnenkort afopen. De directie van PWN heeft mede daarom besloten om Jan Lagrand als kantoorlocatie te gaan verlaten. De medewerkers van de locatie Jan Lagrand zullen hun basis in Velsbroek krijgen. De hoofdlocatie Velsbroek zal in de toekomst huisvesting bieden aan ca. 520 medewerkers. Tegelijkertijd wil de directie voorbereid zijn op de toekomst en groeien naar een flexibele organisatie die de ruimte krijgt voor tijd- en plaatsafhankelijk werken.

6.1 De nieuwe werkstijl

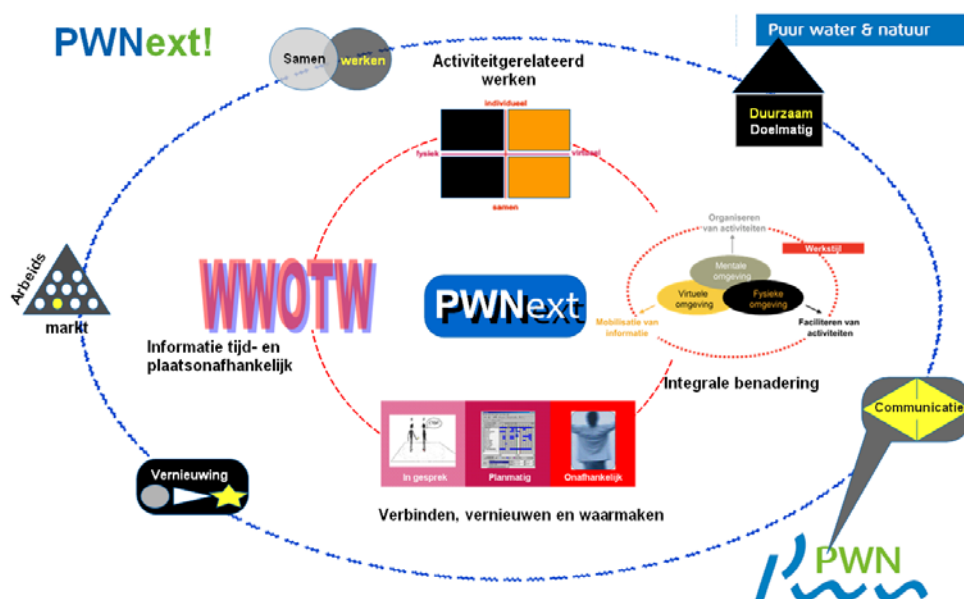
Het Nieuwe Werken, is met een andere blik tegen de manier van werken aankijken. Hoe kunnen medewerkers zo goed mogelijk worden ondersteund op efficiënt en plezierig zijn of haar werkzaamheden uit te voeren. Hoe kan er een omgeving worden gecreëerd waardoor dit mogelijk wordt. Medewerkers krijgen de keuzevrijheid om zelf te bepalen waar (op kantoor, soort werkplek of thuis), wanneer (welk tijdstip) met wie en met welke technische hulpmiddelen zij het beste hun resultaten behalen. Dit wordt ook wel ‘activiteitgerelateerd werken’ genoemd. Dit houdt dus ook in dat medewerkers hun werkzaamheden niet meer standaard met dezelfde collega’s op dezelfde plek verrichten. Medewerkers worden gestimuleerd, gemotiveerd en gefaciliteerd om zelfstandig hun werkzaamheden zodanig te organiseren dat het beste resultaat en proces voor hem of haar zelf maar ook voor PWN wordt behaald. Kennisdelen, innovatie en samenwerkingsverbanden staan hierbij centraal.

Kortom de PWN werkstijl, gaat over:

- tijd- en plaatsafhankelijke beschikbaarheid van informatie en systemen (ICT)
- het waarmaken van persoonlijke en organisatieambities
- flexibiliteit en zelfstandigheid
- een werk-prive balans
- een andere werk- en leiderschapsstijl bij zowel medewerkers als hun leidinggevend.
- aantrekkelijk werkgeverschap voor de huidige en toekomstige PWN-er
- kennisdelen, samenwerken en informatieoverdracht
- vertrouwen (PWNext, 2011)

De PWN werkstijl is een modern, flexibel PWN, binnen omgeving waar mensen graag zijn en komen. PWNext is het programma team van PWN die verantwoordelijk en zich bezighoudt met het ontwikkelen van een nieuwe manier van werken binnen PWN.

Nu volgt een toelichting op de vier kernthema’s van de binnenring van het model (Figuur 8: Het Nieuwe Werken volgens PWN): *Activiteitgerelateerd werken*: De activiteiten die medewerkers uitvoeren staan bij activiteitgerelateerde werken centraal. Voor het goed ondersteunen van deze activiteiten creëren we de juiste faciliteiten. De mogelijkheden zijn zowel fysiek als virtueel gericht op het ondersteunen van enerzijds het individu en anderzijds het teamactiviteiten. Medewerkers kiezen zelf de plaats en faciliteit die het beste past bij de activiteit die zij uitvoeren. *Wat betekent tijd- en plaatsafhankelijk werken*: Informatie is tijd- en plaatsafhankelijk beschikbaar en communicatie is onafhankelijk van tijd en plaats mogelijk. Ook kunnen medewerkers digitale informatie met elkaar delen zonder fysiek op dezelfde plaats aanwezig te zijn. Hierdoor kunnen medewerkers werken waar ze willen. (Zoiets als: “Strandstoel in het water, laptop op schoot en werken maar?!”). *Verbinden, vernieuwen en waarmaken*: het zijn de organisatiedoelstellingen die als projectoverstijgende pijlers verweven worden in de nieuwe manier van werken. Dit zorgt voor aansluiting met de koers van de organisatie als geheel.



Figuur 8: Het Nieuwe Werken volgens PWN

Integrale benadering: Voor mensen bekend met HNW, maakt de klassieke driehoek een integraal beleid mogelijk: fysiek, mentaal en virtueel. De virtuele omgeving (ICT) moet het mogelijk maken dat informatie mobiel beschikbaar is. De mentale omgeving (HR) is verantwoordelijk voor het organiseren van activiteiten die bijdragen aan: draagvlak creëren, samensmelten van culturen, maar vooral de mensen voorbereiden op de nieuwe manier van werken. De fysieke omgeving (FM) zorgt ervoor dat activiteiten goed uitgevoerd kunnen worden. De fysieke werkplekken goed functioneren, de werkomgeving prettig is en dat de gewenste activiteiten optimaal worden ondersteund. Dat is het doel.

In de buitenring (Figuur 8: Het Nieuwe Werken volgens PWN) staan de afgeleide doelstellingen omschreven. Allereerst samenwerken: beter samenwerken over afdelingsgrenzen heen. Zoals in de organisatiedoelstellingen al naar voren kwam, is 'verbinden' een belangrijke pijler voor PWN. De volgende afgeleide doelstelling is de arbeidsmarkt: zoals het ondernemingsplan al omschreef dat PWN een aantrekkelijke werkgever wil zijn. Aantrekkelijk blijven op de arbeidsmarkt ('War on Talent'), voornamelijk voor de nieuwe generatie werknemers. Als derde afgeleide doelstelling is continue vernieuwing belangrijk. Het bevorderen van kennisdeling en innovatie. Een lerende organisatie gericht op ontwikkeling, waar talent aan de oppervlakte komt en de ruimte krijgt. Zoekend naar ontwikkeling, zowel intern als extern. Als vierde is communicatie een aandachtspunt. In deze context wordt voornamelijk de communicatie naar buiten toe bedoeld (de samenleving en stakeholders). Laat zien wat je doet, zorg voor betrokkenheid.

Tot slot is duurzaamheid een essentieel aandachtspunt voor PWN. In plaats van een pand nieuwe bouwen, is er bewust gekozen om de hoofdlocatie Velsersbroek zodanig te verbouwen -en te verduurzamen- dat het BREEAM-NL Bestaande Bouw en Gebruik(BBG) keurmerk mag voeren. *Dat is een keurmerk waarmee de duurzaamheidprestatie van bestaande bouwwerken wordt gemeten. Het keurmerk beoordeelt de gebouweigenschappen én het beheer en gebruik ervan.* De verbouwing zorgt voor het keurmerk 'Excellent' dat is de op één na beste score binnen een vijftal scoremogelijkheden. Daarnaast valt onder het verduurzamen van de organisatie: reductie op mobiliteitskosten, energie en exploitatiekosten. (Breeam)

6.2 Waar werken de medewerkers

De medewerkers die naar kantoor komen krijgen per afdeling een oriëntatiegebied in de nieuwe situatie. In dit oriëntatiegebied zijn geen persoonsgebonden werkplekken meer, maar faciliteiten die goed passen activiteiten en wensen van de afdeling. Kies een werkplek die past bij de juiste werkzaamheden. Bij de ontwikkeling, ligt het accent op individueel werk en overleg binnen de afdeling. Bewust wordt er een krapte gecreëerd dat mensen niet altijd in het oriëntatiegebied terecht kunnen. Waarom? Omdat er op deze manier een natuurlijk spreiding wordt gecreëerd, zodat werknemers niet weer in oude gewoontes terugvallen (dit is mijn 'eigen' plek?!). Dat zou afbreuk doen aan het systeem. Wanneer er geen juiste werkplekken beschikbaar zijn in het eigen oriëntatiegebied, dan kunnen medewerkers in principe overal in het gebouw hun plek vinden. Ook wanneer er afdelings- en of organisatie overschrijdend wordt samengewerkt dan hiervoor er specifieke gebieden. De medewerker en eventueel hun gasten hebben dus de beschikking over vier type gebieden die allemaal hun specifieke functie en karakter hebben:

- *Oriëntatiegebieden.* In deze gebieden is één afdeling gesitueerd voorzien van alles specifiek hulpmiddelen. Ook biedt dit gebied mogelijkheden om de afdelingsidentiteit vorm te geven. Binnen het oriëntatiegebied ligt het accent op individueel werken en overleg binnen de afdeling.
- *Overloopgebieden.* Dat zijn gebieden met samenwerkplekken en overlegfaciliteiten waar iedereen mag zitten. Het aanbod van de faciliteiten is neutraal evenals het karakter. In het kantoor bevinden zich meerdere overloopgebieden.
- *Projectgebied.* In het projectgebied zijn de faciliteiten en functie gericht op samen- en projectmatig werken. Zowel de verschillende type samenwerkingsverbanden in bijvoorbeeld, de omvang en de tijdsduur zullen hier worden gefaciliteerd
- *Centraal gebied (plaza).* In de centrale ontvangst-, ontmoetings-, ontspanningsgebied is plaats om gasten te ontvangen, samen te werken, individueel te werken, ontspannen, eten en/of drinken. Alle services zullen hier gesitueerd worden. Restauratieve voorziening, de vergaderzalen, een copyshop etcetera. Omdat het een centrale plek is waar men voor alle ondersteuning een herkenbaar punt heeft. De uitstraling moet passen bij het imago. Een landschap van rust, organisch en een natuurlijk karakter dat past bij PWN. Glaspartijen moeten buiten naar binnen halen. Nieuwe volumes en de inrichting van de gebieden dienen bij te dragen aan de verbinding tussen de verschillende gebouwdelen zowel horizontaal als verticaal. Compactheid, korte looplijnen, variatie aan zichtlijnen en transparantie zijn belangrijke uitgangspunten voor het ontwerp van zowel het gebouw.

6.3 Omvang en werkplekfactor

Het vernieuwde hoofdkantoor van PWN dient plaats te bieden aan 523 vaste gebruikers. Daarnaast zal het plaats bieden aan gemiddeld 50 externe gebruikers en gasten per dag. De te verwachte piekbenutting bij normaal gebruik van het gebouw zal rond de 500 gebruikers liggen.

Voor het bepalen van het aantal werkplekken en daarmee de totale omvang van de oriëntatiegebieden, overloopgebieden en de projectgebieden voor het bepalen van het aantal werkplekken een gezamenlijke werkplekfactor van 0,7 gehanteerd.

6.4 Deelconclusie

De nieuwe manier van werken volgens PWN moet er voor zorgen dat alle afdelingen samenkomen op een locatie. De locatie Velsbroek. Het zijn de organisatiedoelstellingen die als projectoverschrijdende pijlers worden verweven in de nieuwe manier van werken. Hierdoor wordt aansluiting gevonden met de koers van de organisatie als geheel. Thema's als duurzaamheid, aantrekkelijk werkgeverschap, kennisdeling en innovatie, maar vooral samenwerkingsverbanden staat centraal bij het invoeren van HNW.

Voor medewerkers zijn kernwaarden als uitgangspunt genomen: verbinden, vernieuwen en waarmaken. Bovendien biedt het voor medewerkers de gelegenheid tot plaats –en tijd onafhankelijk werken. Ook wel 'activiteitgerelateerd werken' genoemd. Dit houdt dus ook in dat medewerkers hun werkzaamheden niet meer standaard op dezelfde plek verrichten. Van stagiair tot directeur, HNW geldt voor iedereen. Medewerkers worden gestimuleerd, gemotiveerd en gefaciliteerd om zelfstandig hun werkzaamheden zodanig te organiseren dat het beste resultaat en proces voor hem of haar zelf maar ook voor PWN wordt behaald. Werken waar en wanneer je maar wilt, binnen de kaders die op afdelingsniveau worden vastgesteld.

7. Verbeterpotentieel

Door een analyse te maken van de huidige situatie is er een aantal verbeterpunten beschreven in de conclusie van hoofdstuk vijf. In hoofdstuk zes is de nieuwe manier van werken beschreven, zoals beoogt bij PWN. Een combinatie van de mogelijkheden uit de vorige hoofdstukken vormen de basis van onderstaand hoofdstuk. Er is gekozen voor deze structuur om de synergetische effecten te ontdekken tussen beide onderdelen. In tegenstelling tot hoofdstuk vijf waar heel nauwkeurig gebruik is gemaakt van het FME-Model, is er voor dit hoofdstuk gekozen voor een ruimere toepassing om HNW erin te verwerken. Enerzijds is de wens om verder te professionaliseren en anderzijds HNW te ondersteunen. Bovendien geeft dit hoofdstuk antwoord op subvraag C.) *Wat verandert er voor de facilitaire organisatie door de invoering van HNW*. Allereerst wordt er in onderstaand tabel de belangrijkste verschillen weergegeven en daaronder wordt het verbeterpotentieel verder toegelicht. Aansluitend wordt een visuele weergave in een diagram gepresenteerd waarin het verschil tussen de huidige situatie en verbeterpotentieel tot uitdrukking komt. Als laatste worden er conclusies getrokken die als input dienen voor de aanbevelingen. (Francois, 2012)

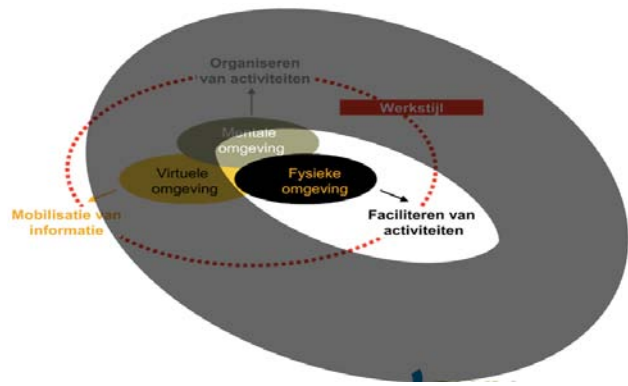
Huidige situatie	Verbeterpotentieel
Rol en positie: Statische strategie Operational excellence (Treacy & Wiersema, 1997) Kostencentrum (Jong & Niesten, 2007)	Rol en positie: Dynamische strategie Customer Intimacy Servicecentrum
Management en Organisatie: Onbewust managementbeleid Teamsturing Loose-fit organisatie (Becker 1988)	Management en Organisatie: Management als kritische succesfactor Zelfsturende teams Elastic-fit
Financiën: Dramadriehoek (Jong & Niesten, 2007) Budget Doorbelasten NEN-2748 Gedwongen winkelpering	Financiën: Keuzepakket Budget/businesscase Benchmark beperkt doorbelasten Gedwongen winkelpering
Personeel: Scholingsmogelijkheden Functioneringsgesprekken	Personeel: Op niveau Op niveau. Individueel en team op basis van KPI's Extra competentietraining (HR) Extra leiderschapstraining (HR)
Processen: Geen bewuste structuur Managementinformatie is ingericht Functieprofielen	Processen: Nieuwe structuur: scheiding front –en back office Managementinformatie gebruikt als stuurinformatie Competentieprofielen
Klanten: Ad-hoc Interne oriëntatie Geen klantonderzoek Geen bewuste marketing	Klanten: Pro-actief Externe oriëntatie Klantonderzoek Actieve communicatie
Leveranciers: Terugdringen van leveranciers U draait, wij betalen Reactief leveranciersprestaties meten	Leveranciers: Regie in leveranciersbeleid Duurzame samenwerkingsvormen Actieve leveranciersprestaties meten

Tabel 2: Verschil tussen huidige situatie en het verbeterpotentieel

De onderlinge samenhang tussen de drie deelgebieden is in HNW essentieel: mentaal (HR), virtueel (ICT) en de fysieke omgeving (FM). Deze rapportage gaat voornamelijk in op de toekomstige facilitaire situatie in relatie tot HNW. De fysieke omgeving is het facilitaire aspect van deze samenwerking.

7.1 Rol en positie

Positionering: In de huidige situatie is de FO van PWN een kostencentrum, die de waardepropositie Operational Excellence hanteert. De FO leeft in 'de waan van de dag', om dit te voorkomen is het professionaliseren naar een volwassen niveau noodzakelijk. Een ontwikkeling van kostencentrum naar servicecentrum Van een beherende rol naar een regiserende rol, die waarde toevoegt aan de organisatie.



Figuur 9: Facilitair projectonderdeel

Strategie: De huidige strategie is statisch en mist binding met de organisatiedoelstellingen. Om HNW te ondersteunen is dynamische strategie noodzakelijk. Een levendige strategie die de organisatiedoelstellingen ondersteunen. Een klantgerichte positionering en een levende strategie als optimale ondersteuning voor HNW. (FMM, 2011)

7.2 Management en Organisatie

Flexibiliteit: HNW vraagt om meer flexibiliteit van de FO. De ruimere openingstijden van het kantoor en moeilijk voorspelbare piekmomenten. De FO zal moeten transformeren van loose-fit organisatie naar een elastic-fit organisatie (Becker 1988:28). *Een elastic-fit organisatie probeert de kosten te beheersen en terwijl gebruikers over aanzienlijke vrijheidsgraden beschikken.* Een flexibele FO gericht op service. (Maas & Pleunis, 2006)

Activiteiten: Het beheren van faciliteiten zal in de omschakeling naar HNW niet langer volstaan. Een nieuwe manier van werken vraagt om een nieuwe manier van faciliteren. De FO moet haar producten en diensten afstemmen op de ambities van HNW. Er ontstaan meer activiteiten die moeten worden ondersteund. De FO moet gaan denken als 'facilitator van activiteiten' die cruciaal zijn voor HNW. De werkomgeving zal veranderen van een klassiek kantoor naar een inspirerende omgeving waar men elkaar ontmoet, kennis uitwisselt en samenwerkt. Het faciliteren van activiteiten wordt nu belangrijk zoals reizen, themabijeenkomsten en de 'onderweg'-werkplek. Het beheren van faciliteiten blijft het belangrijkste, maar wordt uitgebreid met het faciliteren van activiteiten. (Meer, 2010)

Het aangaan van relaties, samenwerken en netwerken zowel fysiek als digitaal 'is' HNW. De generatie 'Einstein' kenmerkt zich door netwerkcapaciteiten. Combineer dit met een interne georiënteerde FO, waar externe oriëntatie, netwerken en een benchmark nog geen gemeengoed is, en het verbeterpotentieel is duidelijk. Netwerken. Kennis verzamelen en kennis delen. *"Door actief te zijn in een 'genetwerkte wereld' kun je de 'kracht van velen' aanboren"* (Dawson, 2007)

Leiderschap: Het gedrag van de manager is een kritische succesfactor in het HNW, zij moeten immers het goede voorbeeld geven. Daarnaast is coachen en de werknemers voorbereiden belangrijk om het beste resultaat te behalen. Controleren maakt steeds meer ruimte voor vertrouwen. *Het Nieuwe Werken leidt tot een volwassen en open relatie tussen medewerker en leidinggevende. De arbeidsrelatie is daarmee gebaseerd op de toegevoegde waarde voor elkaar (medewerker en organisatie) via het optimaal inzetten van elkaars kwaliteiten, kennis en vakmanschap.* Er is een aantal aspecten dat belangrijk voor het management, deze zijn: (Bijl, 2009) (Van der Vlucht & Rutjens, 2010)

- Geef het goede voorbeeld
- Laat ze los, geef vertrouwen en coach op resultaat
- Motiveer vanuit een gezamenlijk visie
- Stimuleer onderlinge samenwerking (Wijk, 2012)

7.3 Financiën

Dramadriehoek: Het gebruik van het pand verandert, want HNW heeft een sterk collectief karakter. Bovendien verandert de manier van werken naar een meer klantgerichte benadering. Wat betekent dat op de achtergrond voor de financiële verslaglegging? Er blijft sprake van gedwongen winkelnring. De directie stuurt aan de hand van budget op kosten. Toch wil de FO klantgericht gaan werken 'de klant is koning'. Als de directie blijft sturen op lage kosten en de FO klantgericht gaat werken ontstaat er een spagaat tussen de belangen van enerzijds de klant en anderzijds de directie. De rol van politieagent in de zogenaamde dramadriehoek moet worden voorkomen. (Jong & Niesten, 2007)

Doorbelasten: Door het invoeren van HNW gaat men collectief gebruik maken van de fysieke omgeving. Waarom zou je nog steeds doorbelasten? *"Het hele gebouw is voor iedereen. De één maakt er meer gebruik van dan de ander. Ik zou daar vanaf zien"*. Iedereen maakt gebruik van het pand dus iedereen betaald. De huidige manier van doorbelasten is niet langer optimaal als ondersteuning van HNW. (Keulen, 2012)

7.4 Personeel

Uit het medewerkeronderzoek blijkt dat de werknemers van PWN zeer tevreden zijn, over het werk en inhoud daarvan. Om een aantrekkelijke werkgever te zijn en te blijven, moet het huidige beleid worden gecontinueerd. Nieuwe elementen dienen zich aan in de omschakeling naar HNW. Pro-activiteit en gastvrijheid zijn termen die nadrukkelijk in verband worden gebracht met HNW. Training, scholing en talentontwikkeling van het facilitair personeel wordt belangrijker dan ooit. Het belang van functioneringsgesprekken moet worden onderkend. (Bijl, 2009) (Duijm, 2012)

7.5 Processen

Bij PWN zijn processen niet bewust vastgelegd. Een FMIS en PDC zijn hulpmiddelen waar uiteraard wel processen in zijn vastgelegd. HNW zorgt voor onvoorspelbare vraag en piekmomenten in het gebruik van de fysieke omgeving. Het monitoren van gebruik doormiddel van FMIS is een belangrijk hulpmiddel. (Bijvoorbeeld: iedereen gaat op maandag vergaderen, gevolg tekort vergaderruimte). (Keulen, 2012)

Samenwerking tussen ondersteunende diensten. De huidige projectgroep die zich bezighoudt met de implementatie van HNW is een combinatie van alle ondersteunende diensten (HR, ICT & FM). Ondersteunende diensten krijgen steeds meer raakvlakken. Steeds vaker zijn facilitaire oplossingen een combinatie van digitaal, mentaal en fysiek. Daarom is een betere samenwerking tussen ondersteunende diensten van belang. (Keulen, 2012)

Wanneer er op andere manier gewerkt gaat worden en de fysieke omgeving drastisch verandert, is het niet meer vanzelfsprekend dat de huidige functies nog steeds het meest efficiënt zijn. Bijvoorbeeld: wat gebeurt er met de rol van huismeester of het bezorgen van post? *"Kijk goed naar je facilitaire processen, kijk ook over functies heen, combineer processen en zoek naar efficiëntie"*. Breng elk proces in beeld, zoek naar de beste oplossing. Think out of the box. (Geerdink, 2012)

7.6 Klanten

Proactief: Om het primair proces nog beter te ondersteunen in de nieuwe manier van werken, is een proactieve houding van de FO noodzakelijk. Door deze omschakeling naar HNW is het een kans voor de FO om zich verder te ontwikkelen. Zoek nieuwe manieren om de klantvraag in kaart te brengen. Een proactieve rol moet worden gecreëerd, dat plaats maakt voor het huidige reactief karakter van de FO.

Uniek klantbeleving: Als je de juiste werkplek bij de juiste werkzaamheden kan kiezen in de nieuwe situatie (tijd- en plaatsonafhankelijk werken) kan kiezen; waarom dan niet de juiste faciliteiten kunnen kiezen bij de juiste werkzaamheden. Ga in gesprek en zoek de juiste facilitaire oplossingen. (Alfen, 2012)

Klantonderzoek: Een ander middel wat in de huidige situatie onderbelicht is gebleven, is het klantonderzoek. Een klantonderzoek kan zeer nuttig zijn om de tevredenheid te meten. Het levert informatie op, deze informatie kan als stuurinformatie worden gebruikt om de dienstverlening te verbeteren. (Pommeren, 2012)

7.7 Leveranciers

Samenwerken: Het faciliteren van HNW hangt deels samen met een andere belangrijke trend bij facility management: de omvorming naar regieorganisatie. Het ondersteunen van HNW vraagt om het bieden van maatwerk in een omgeving waarin de klantvraag moeilijk te voorspellen is. Flexibiliteit is nodig om deze klant optimaal te blijven faciliteren. Dat vraagt om een andere manier van denken. Duurzame samenwerkingsverbanden met leveranciers, kan bijdragen aan het behalen van deze flexibiliteit. Bovendien blijft hierbij de koers en kernwaarde van de organisatie gelden als uitgangspunt, die aansluit op HNW. “*Om HNW zo goed mogelijk te ondersteunen moet de FO toegroeien naar een advies/regie-organisatie*”. De FO moet proactief acteren en de markt uitdagen om gezamenlijk te komen tot nieuwe producten en diensten. (Wiarda, 2012) (Keulen, 2012)

7.8 Organisatiedoelstellingen

MVO: het is geen project, maar een proces wat constant doorlopen moet worden. Iemand verantwoordelijk maken voor MVO-beleid, zorgt voor verankering in de FO. Creëer visie, zoek naar innovatie en samenwerking. Ludieke MVO- bijeenkomsten helpen om draagvalk te vergroten onderwerknemers. (Koek, 2007)

Aantrekkelijk werkgeverschap: De invoering van HNW zorgt ervoor dat de werkomgeving verandert van kantoor naar een inspirerende ontmoetingsplaats. Aantrekkelijk werkgeverschap is een van de thema's uit het ondernemingsplan. De FO kan hierop inspelen door een hospitality concept te ontwikkelen. De voorzieningen worden belangrijker. Het goed invullen van de dienstverlening is cruciaal bij HNW. Een hospitality concept is een intressantie toevoeging. Een proactieve en betrokken benadering naar de gast waardoor een beleving ontstaat waarin men zich thuis voelt. PWN vergroot zijn aantrekkelijkheid doormedewerkers als gasten te behandelen; zo kan zij talent boeien en binden (Jan Gunnarsson, 2008).

7.9 Deelconclusie

Strategie is een belangrijk bindmiddel in de nieuwe situatie. Daarnaast moet de FO groeien naar een proactieve, flexibele, dienstverlener, die de moeilijk te voorspellen behoefte uit de organisatie in kaart brengt. Een ander aandachtspunt is, de nieuwe manier van doorbelasten veroorzaakt door het collectieve karakter van HNW, want op basis van m² heeft geen zin meer. Ontwikkelen en trainen van medewerkers, is essentieel om te verandering tot een succes te maken. Effectiever gebruik maken van management informatie om als FO ‘in controle’ te zijn. Nauwere samenwerking tussen ondersteunende diensten, en samenwerking met leveranciers. Verbinden. Het gaat om de behoefte uit de organisatie te vertalen naar kansen in de markt. Innoveren en jezelf uitdagen. Niet alleen faciliteiten beheren, maar ook activiteiten ondersteunen. Nu duidelijk is waar de verbeterpotentieel ligt, wat HNW inhoudt voor PWN en we de aandachtspunten helder hebben wordt het tijd om te gaan vertellen hoe we dat gaan oplossen. In het volgende hoofdstuk wordt beschreven wat de belangrijkste conclusies zijn van de vorige drie hoofdstukken, om vervolgens het advies daarop te baseren. Nu eerst de conclusie.

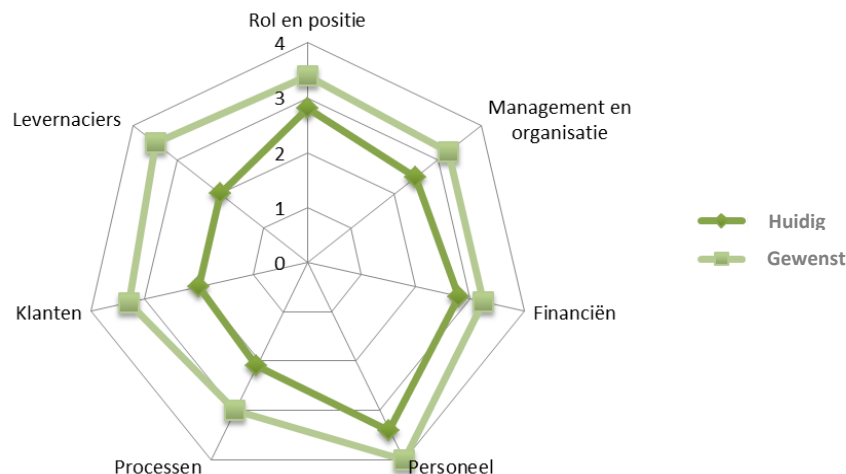
8. Conclusie

Na beschrijving van de huidige situatie, HNW volgens PWN en de aandachtspunten tussen beide zijn beschreven in de vorige hoofdstukken. Dit hoofdstuk beschrijft de onderzoeksvraag en trekt een conclusie uit het onderzoek. Nu eerst de onderzoeksvraag:

Op welke wijze kan de facilitaire organisatie worden gepositioneerd waardoor het zo goed mogelijk aansluit op de omschakeling naar het HNW?

8.1 Verbeterpotentieel FO

Het FME-Model (bijlage 5) definieert de afdeling FO in de huidige situatie als een introspectieve FO. De FO wil groeien naar een extroverte organisatie. Een logische stap om HNW te ondersteunen. De overgang van een introspectieve FO naar extroverte of extraverte FO houdt voornamelijk een verdieping in ten opzichte van de al bestaande werkwijzen, processen en procedures. Volgens het FME-Model is de extroverte organisatie loyaal ten opzichte van de moederorganisatie. Zij is duidelijk bezig met wat haar klanten vinden of wensen ten aanzien van de facilitaire dienstverlening en tracht hier op voorhand op in te spelen. De facilitaire organisatie is flexibel waardoor ze is ingesteld op veranderingen en zoekt naar verbetering en optimalisering van facilitaire dienstverlening. De belangrijkste knelpunten binnen de huidige structuur zijn de deelgebieden leveranciers, klanten en processen (Figuur 10: Score FME-Model verschil tussen huidig -en gewenste situatie). Hier ligt het grootste verbeterpotentieel om aansluiting te vinden met HNW.



Figuur 10: Score FME-Model verschil tussen huidig -en gewenste situatie

8.2 Wat vraagt HNW van de FO

Organisatiedoelstellingen zijn de belangrijkste pijlers in de nieuwe manier van werken. Aansluiting met de koers van de organisatie vindt hierdoor plaats. Het verbindt de organisatie. HNW biedt voor medewerkers de gelegenheid tot plaats –en tijdsafhankelijk werken. Ook wel ‘activiteitgerelateerd werken’ genoemd. Dit houdt in dat medewerkers hun werkzaamheden niet meer standaard op dezelfde tijd of plek verrichten. Hierdoor ontstaat een variatie in de facilitaire behoefte, die daardoor moeilijker te voorspellen zijn. Daarnaast moet de FO ook gaan denken in het ondersteunen van activiteiten die ook buiten de muren van de organisatie plaatsvinden. De fysieke omgeving transformeert van een traditioneel kantoor naar een inspirerende ontmoetingsplaats waar mensen graag zijn en komen. Het afstemmen van het serviceniveau is noodzakelijk. Daarnaast is het een verbetering van samenwerking, gericht op kennisdeling en vernieuwing. Een flexibele en proactieve FO is nodig om HNW te ondersteunen. Op deze manier kan in de behoefte van de klant worden voorzien. Een inspirerende werkomgeving vraagt om een hoger serviceniveau dat past in de nieuwe werkomgeving. Een FO die de ambities van de organisatie nastreeft. Gericht op samenwerking en vernieuwing. Een club die meedenkt en bijdraagt aan een goed lopende organisatie. Voor de nieuwe positionering is het professionaliseren van de FO noodzakelijk om te groeien van introverte naar een extroverte organisatie. De belangrijkste knelpunten (leveranciers, klanten en processen) worden in onderstaande aanbevelingen gecombineerd met de principes van HNW. Regie in de samenwerking met leveranciers. Een proactieve benadering naar de klant en processen die zijn ingericht op continue verbetering. Altijd gericht op het ondersteunen van het primaire proces.

9. Aanbevelingen (richten, inrichten en verrichten)

Door het flexibele karakter van HNW ontstaat zekere variatie in facilitaire behoeften. Om de wisselende behoefte goed te kunnen faciliteren is een flexibel, vraaggerichte en proactieve opstelling van de FO noodzakelijk. De nieuwe positionering van de FO is een reflectie van de kernwaarde van PWN, die in HNW-concept steeds belangrijker wordt. Hospitality is het facilitaire antwoord en een kans om toegevoegde waarde te leveren voor PWN. Een gastvrije, proactieve en dienstbare FO die aansluit op de kernwaarde van PWN. Hierdoor groeit de FO van kostencentrum naar servicecentrum.

9.1 Richten

Allereerst behandelt de paragraaf 'richten' de strategie, waardepropositie en positionering. De paragraaf 'inrichten' beschrijft het nieuwe dienstverleningsconcept. Tot slot bespreekt de laatste paragraaf 'verrichten' welke middelen nodig zijn om het nieuwe serviceconcept te realiseren. Gecombineerd met een tijdsplanning die de implementatie compleet maakt.

9.1.1 Strategie

De invoering van HNW maakt de ambities van PWN die staan beschreven in strategie en organisatiedoelstellingen, steeds belangrijker. Het moet de organisatie bij elkaar houden en het moet als 'cement' dienen om afdelingen meer dan ooit in verband te brengen met de koers die de organisatie heeft uitgezet. Afdelingen vertalen deze uitgangspunten naar teamprestaties tot en met individueel niveau. Het 'wij' gevoel is belangrijk en het dient om de organisatie te verbinden. Een pakkende facilitaire visie die in verbinding staat met de ambitie van PWN. Een levende visie waar werknemers naar kunnen handelen, dat is mijn advies.

9.1.2 Waardepropositie

Welke waardepropositie is het meest geschikt om HNW te ondersteunen? Één duidelijke waardepropositie (zoals de theorie dat voorschrijft) is uit het oogpunt van HNW achterhaald. Vandaar de aanbeveling om een andere benadering te kiezen van het model van Treacy en Wiersema. Het nieuwe model gebruikt alle drie de proposities, die in een bepaalde context het de beste richting geven. Waarom is de nieuwe toepassing beter dan de oude? Het helpt bij het inrichten van een proactieve FO die het verschil maakt naar de klant en zichzelf blijft uitdagen en innoveren. Bovendien segmenteert het de manier van financiële verantwoording en voorkomt het daarmee de rol van politieagent tussen afnemer en directie.

9.1.3 Positionering

Naast strategie en waardepropositie is er voor de positionering gebruik gemaakt van de analyse van FME-Model. De drie deelgebieden die het minst scoorden (leveranciers, processen en klanten) zijn gebruikt als basis voor de nieuwe positionering. Deze deelgebieden zijn ingericht aan de hand van de principes van HNW. Bovenstaande aandachtspunten waren het uitgangspunt bij het ontwikkelen van het model die de positionering van de FO bepaald. Gecombineerd met hospitality die een meerwaarde levert in HNW-concept. Mijn advies: creëer een proactieve houding en verhoog het serviceniveau. Hieronder staat een uitwerking van de aanbevelingen in bedrijfskundige (inrichten), personele en financiële consequenties (verrichten).

9.4 Waarom de FO aanpassen?

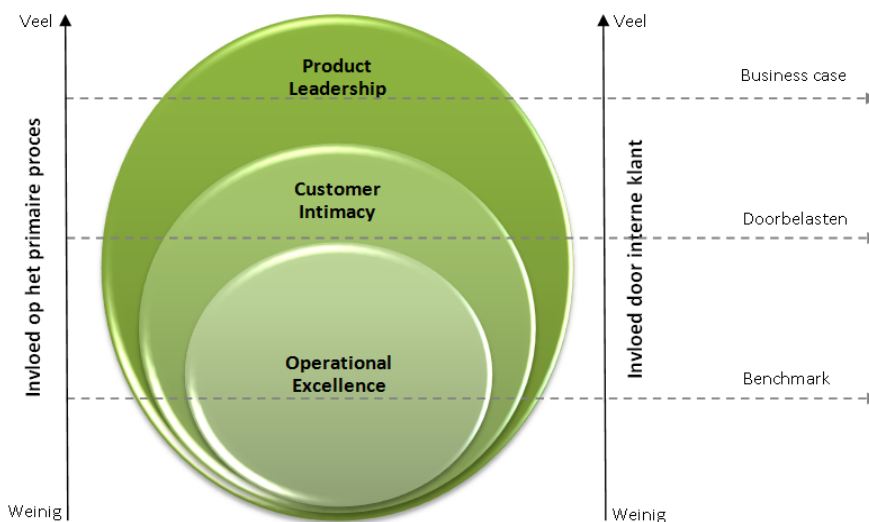
Wat gebeurt er wanneer de dienstverlening niet wordt aangepast op de manier van werken en de FO van PWN gewoon blijft acteren zoals men dat nu gewent is. Dan is de werkplek nog steeds schoon, de kroketten zijn warm, de receptie functioneert. Het hoeft dus niet, het is wel een gemiste kans. HNW zorgt voor een complexere werkomgeving. Als de facilitaire organisatie wil blijven aansluiten aan de omgeving dan moet zij mee veranderen. Als de FO niet mee verandert dan is de professionalisering van de afgelopen jaren weer ongedaan gemaakt. Omdat de organisatie een stap vooruit maakt en de FO dan stil blijft staan. Daarnaast is de dienstverlening niet afgestemd op de nieuwe manier van werken en blijft een kans onbenut om jezelf als FO te onderscheiden en de meerwaarde te laten zien.

9.2 Inrichten

Nu de persoonlijke strategie is besproken moeten er strategische keuzes worden gemaakt voor het dienstenpakket. Hieronder volgt een nieuwe indeling van de waardeproposities van Treacy & Wiersema. De nieuwe vormgeving en toepassing helpen bij het maken van een strategische keuze per dienst.

9.2.1 Waardepropositie

Van links naar rechts (stippellijn) combineert het model bepaalde dienstverlening (bijvoorbeeld catering) met een waardepropositie (Operational Excellence), die vervolgens ook de manier van financiële onderbouwing bepaalt (benchmark). Van beneden naar boven wordt de keuze getoetst aan de hand van invloed op het primaire proces (linker pijl naar boven) en invloed van de klant op de dienstverlening (rechter pijl). Ter illustratie 'schoonmaak' heeft weinig invloed op het primair proces. Ook heeft de klant geen invloed op de dienstverlening, dus is de keus voor schoonmaak Operational Excellence.



Figuur 11: Nieuw model

Allereerst de categorie Operational Excellence. In deze categorie vallen traditioneel gezien de meeste facilitaire diensten. Deze diensten dragen bij aan het zo goed mogelijk uitoefenen van de werkzaamheden en worden gezien als dissatisfiers (het moet gewoon op orde zijn). Het heeft nauwelijks invloed op het primaire proces (als er een keer niet is schoongemaakt, kan er nog steeds gewerkt worden). De klant heeft weinig tot geen invloed op de uitvoering van de dienstverlening. Het doel is het ontzorgen van het primair proces.

Als tweede de categorie Customer Intimacy. In deze categorie vallen de diensten waarbij er op persoonlijk niveau een meerwaarde kan worden geboden de zogenoemde satisfiers. Levert de dienstverlening een meerwaarde voor de individuele klant? Kan er maatwerk geleverd worden? Kies dan Customer Intimacy als strategie. Ter illustratie het heeft invloed op het verbeteren van het persoonlijk werkproces (abonnement bij Seats 2 Meet waardoor de werknemer op locatie kan werken). Extra service voor het individu dat is het doel.

Tot slot de derde en laatste categorie Product Leadership. Deze categorie zal niet vaak voorkomen. Denk hierbij aan concepten die leiden tot het innovatie. Zoals een nieuw hospitality concept. Het heeft direct meerwaarde voor de PWN. Het draagt immers bij aan het behalen van de doelstelling: aantrekkelijk werkgeverschap.

Bovendien biedt het model een heldere onderverdeling in de financiële onderbouwing en doorbelasten van kosten. Door het collectieve karakter van HNW (iedereen is evenveel eigenaar van het bedrijfspand) is het doorbasten op basis van m² niet langer optimaal.

- Operational Excellence: Een benchmark met vergelijkbare organisaties inventariseert of de FO marktconform werkt. Doorbelasten voor deze categorie is hierdoor niet langer nodig.
- Customer Intimacy. Voor dienstverlening waar de afnemer direct invloed op kan uitoefenen zoals vergaderservice kan er worden doorbelast zoals dat nu gebruikelijk is.
- Product Leadership: Voor innovatieve ideeën is het opstellen van een business case noodzakelijk om de directie te overtuigen van nut of noodzaak.

Operational Excellence	Customer Intimacy	Product Leadership
Schoonmaak	Persoonlijk Mobiliteitsbudget	Hospitality concept
Onderhoud/Huismeester	Uitgifte van middelen (FSP)	MVO concept
Catering	Inrichting (In samenwerking met klant)	HNW
Post	Onderweg faciliteiten (vergaderlocaties)	Benchmark
Beveiliging	Evenementen	
Back-office (FSP)	Vergaderservice	
Afval	Stomerij/boodschappen service	
Wagenparkbeheer		
Groenvoorziening		
Receptie/Gastvrouw		

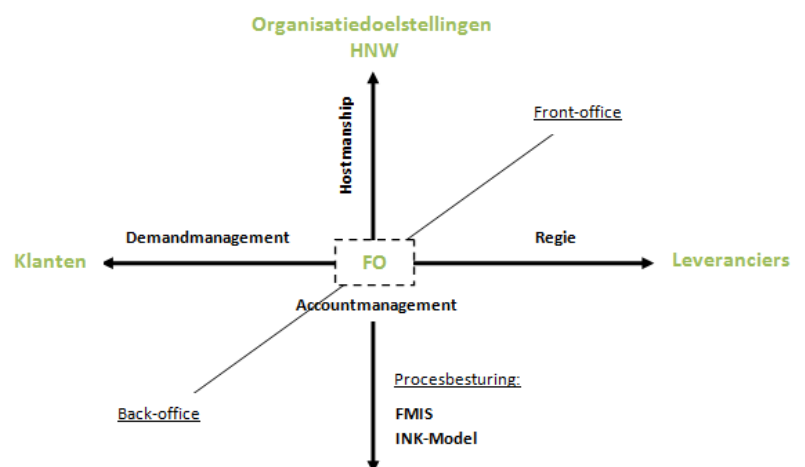
Tabel 3: Indeling op basis van nieuw model

Het model segmenteert een bepaalde strategie in combinatie met een dienst of product dat er het best in past. Niet meer op afdeling doorbelasten, geen conflict meer tussen belangen van de klant en directie en toch een klantgerichte manier van faciliteren (dramdriehoek voorkomen). Een systeem waarin ruimte is voor innovatie waardoor de FO zichzelf blijft uitdagen en ontwikkelen.

Ter verduidelijking: een klantgerichte dienstverlening kan ook georganiseerd worden vanuit Operational Excellence. Denk hierbij bijvoorbeeld aan een bedrijfsrestaurant ingericht als ontmoetingplaats waar de gast keuzes krijgt tussen automaatkoffie en de espressobar, duurzame producten of zelfs een groentewinkel. Dit is een klantgericht 'sausje' over dienstverlening die in essentie nog steeds is georganiseerd vanuit de waardepropositie Operational Excellence. Om te groeien van kostencentrum naar servicecentre is een klantgerichte houding noodzakelijk. Hospitality en een proactieve FO zijn nodig als aansluiting op HNW. Klantgericht werken en Operational Excellence zijn dus wel degelijk te combineren.

9.2.2 Positionering

Het positioneren van de FO. In (Figuur 12: Positionering FO) is gebruik gemaakt van de drie deelgebieden die de meeste aandacht vragen om de FO te professionaliseren en tegelijkertijd HNW zo goed mogelijk te ondersteunen. Zoals beschreven in het hoofdstuk de huidige situatie. Per deelgebied wordt het model uitgelegd. Als eerste 'klanten', vervolgens 'processen' en 'leveranciers' en tot slot hostmanschap.



Figuur 12: Positionering FO

9.2.3 Klanten

Deelgebied klanten heeft in deze positionering de rol van het in kaart brengen van de klantbehoefte. De huidige dienstverlening heeft een reactief karakter. Hoe kun je nu voorkomen dat je als FO te vaak in 'de waan van de dag' terecht komt? Door meer structuur aan te brengen, planmatiger aanpak en de klantbehoefte in kaart te brengen. Een proactieve rol. Het gebruik van de kantooromgeving en de bijbehorende faciliteiten zullen moeilijker te voorspellen zijn bij het plaats -en tijdsafhankelijk werken. Daarom is meedenken met de klant noodzakelijk. Het doel van deze klantgerichtheid is om het ad-hoc karakter te voorkomen en de dienstverlening af te stemmen aan de behoefte van de afnemer. Daarnaast moet de FO professionaliseren om aansluiting te vinden met de principes van HNW.

Aanpak:

- De eerste tool is: klantonderzoek. Een jaarlijkse uitvoering analyseert of prestaties voldoen aan de verwachting. Het maakt sneller bijsturen mogelijk.
- Een tweede tool is: het creëren van een combifunctie zoals een gastvrouw voor externe en een gastheer voor de interne klant. Het is een aanspreekpunt voor klachten, meldingen of storingen.
- De derde tool: een klantpanel organiseren om de behoefte uit de organisatie beter te begrijpen. Vier keer per jaar samenkomen in steeds wisselende samenstelling. Een klantpanel bestaat uit tien werknemers verdeeld over operationeel, tactisch en strategisch niveau. Hoe maak je zo'n bijeenkomst interessant? Creëer een levendig thema dat aanspreekt. Maak er een interactieve bijeenkomst van. Communiceer het doel en behandel onderwerpen als ontwikkelingen, klachten en wensen. Zorg voor terugkoppeling over resultaten en acties naar de deelnemers.

9.2.4 Processen

Het INK-Model en het FMIS leveren beide belangrijke managementinformatie op. Deze managementinformatie dient als input om KPI's op te stellen. Het management kan de informatie gebruiken om te sturen. Door te sturen aan de hand van deze KPI's wordt continue verbetering gerealiseerd, er ontstaat een lerende (PDCA)cyclus. Doel van het monitoren van processen is gericht op continue verbetering en effectieve besturing van de FO.

Aanpak:

- Het opstellen van KPI's op basis van rapportage uit FMIS zoals; financiële resultaten, doorlooptijden klachten, meldingen en storingen en leveranciersbeoordeling.
- Sturen op KPI's uit het INK-model, gericht op kwaliteit en continue verbetering.
- Het analyseren van knelpunten. Door monitoring van gebruik, klachten en storingen analyseer je of er piekmomenten in het 'gebruik' zijn en of structurele klachten of storingen optreden die een integrale oplossingen behoeven.
- Opstellen jaarrapportage

9.2.5 leveranciers

Door ruimere openingstijden en plaats en tijdsafhankelijk werken ontstaat een variatie in facilitaire behoeften. De behoefte is grillig en moeilijk voorspelbaar. Daarom is flexibiliteit van leveranciers een must. Regie in het leveranciersbeleid is het actief sturen van leveranciers en het meten hun prestaties. Bundelen van leveranciers en volumes is het belangrijkste voordeel. Als er minder contracten zijn dan is de aansturing efficiënter. Facturen waarvan niemand exact weet of het nodig was of werkelijk is uitgevoerd, is dan verledentijd. Goed contractmanagement is belangrijk. Daarnaast kom je vaker in gesprek met de leverancier, intensief contact verbetert de samenwerking. Het zorgt in de aanloopfase voor een piekbelasting, maar uiteindelijk is de dienstverlening efficiënter en het ontzorgt de ad-hoc aanvragen. In de regieorganisatie staat overeenstemming tussen vraag en aanbod centraal, oftewel 'in controle zijn'. (Wiarda, 2012)

Aanpak

- Inventariseren van het leveranciersbestand met bijbehorende contracten en SLA's.
- Het eenduidig vastleggen en invoeren van alle leveranciers met bijbehorende contractuele afspraken, moment van activiteit en prestaties in een overzichtelijk gedigitaliseerd systeem.
- Een actieve sturing in samenwerking met leveranciers op basis van KPI's (leveranciersbeoordeling, prestaties).
- Opbouwen van duurzame relaties met leveranciers. Duurzame relatie is anders aankijken tegen de samenwerking met leveranciers. In plaats van 'u draait, wij betalen' naar 'dit is ons gezamenlijk doel, hoe kunnen we dat in samenwerking bereiken'. Voor beide partijen moet het interessant zijn. Intensiever contact om de samenwerking te verbeteren.

9.2.6 Hospitality

Invoering van het HNW maakt de voorzieningen belangrijker. Denk aan het bedrijfsrestaurant als ontmoetingsplaats, uitgebreid met een koffiecorner. Een hoger serviceniveau. Er wordt aandacht besteed aan communicatie en ontmoetingsplekken die zijn ingericht om een bepaalde emotie te versterken waardoor het aansluit bij een bepaalde activiteit. Hospitality is daarbij een belangrijke katalysator om de emotie positief te beïnvloeden en de werkomgeving nog aantrekkelijk te maken. Hospitality is het facilitaire antwoord op HNW. Een werkomgeving die 'welkom' uitstraalt en die van alle nodige faciliteiten is voorzien. Dit creëert de omgeving om werkzaamheden naar beste vermogen uit te voeren. De FO moet hierin een voortrekkersrol nemen. Toch is een integrale benadering noodzakelijk om de organisatie te laten aansluiten bij een hospitality omgeving. Daarbij is samenwerking met alle disciplines noodzakelijk. Een voortrekkersrol voor de FO. Voorbeelden zijn: een gastvrouw die de bezoekers ontvangt en dagschoonmaak. Zo realiseer je bij elke dienst een extra beleving.

Aanpak:

- Het ontwikkelen van een hospitality concept. Als ondersteuning aan HNW levert hospitality meerwaarde aan aantrekkelijk werkgeverschap.
- De integrale aanpak onder de aandacht brengen bij de hele organisatie en hiermee draagvlak creëren.
- Alle vormen van dienstverlening opnieuw bekijken vanuit het hospitality gedachtegoed. Dat helpt in de beleving en aantrekkingskracht van de organisatie. Het versterkt het imago.
- Training van medewerkers -die direct in contact staan met gebruikers- in gastvrijheid.

9.2.7 Front –en back office

Om de bereikbaarheid en klantcontact te vergroten is in de nieuwe situatie een fysieke servicedesk essentieel. Een verbetering van de structuur vindt plaats door onderscheid te maken tussen het front –en back office. Het front office is verantwoordelijk voor het contact met klanten en gebruikers. Dit in tegenstelling tot het back office, die verantwoordelijk is voor uitgifte van middelen en het laten uitvoeren van diensten die op basis van de klantvraag plaatsvindt. Door alle facilitaire diensten in de back office te laten samenwerken creëer je een betere samenwerking tussen de verschillende facilitaire deelaspecten. Het doel van het front office is de vraag van de afnemer beter te beheersen. Realisatie gebeurt door input te verwerken, het proces te bewaken en de afhandeling terug te koppelen. Hierdoor ontstaat er een kwaliteitscyclus gericht op continue verbetering. Voor de aanpak zie subparagraaf inrichten.

9.2.8 Accountmanager

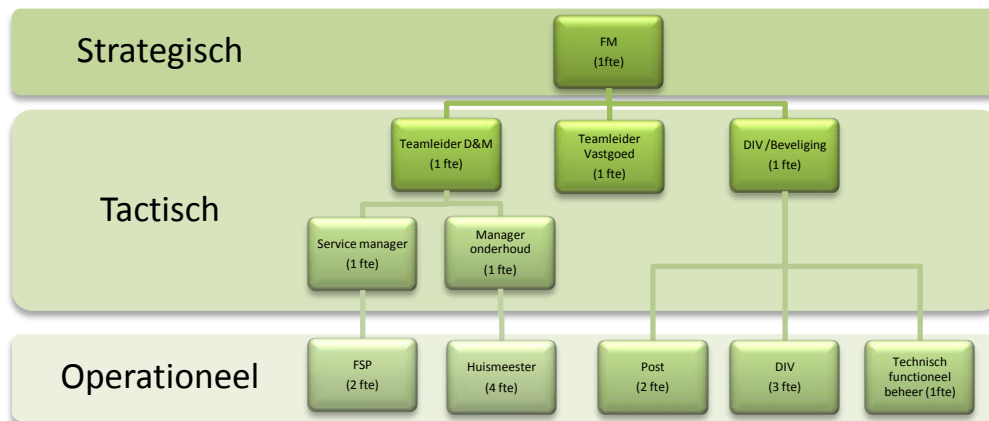
De accountmanager moet de klantvraag vertalen naar de markt. De accountmanager gebruikt hiervoor de stuurinformatie uit FMIS en INK-Model. Bij de accountmanager komt alles samen. De accountmanager is 'de spin in het web' die de input van de drie deelgebieden klanten, leveranciers en processen vertaalt naar nieuwe facilitaire oplossingen. De accountmanager neemt de rol in van intermediair en makelaar. Deze manier van werken draagt bij aan een proactieve besturing van de FO die met nieuwe voorstellen komt en die het primair proces zo goed mogelijk ondersteunen. De accountmanager zorgt voor het monitoren van tevredenheid tussen aanbieder en gebruiker. Indien nodig zorgt de accountmanager voor het bijstellen van SLA's. Uiteindelijk is innoveren van de dienstverlening, mits het beter aansluit op de behoefte van de organisatie het doel.

Aanpak:

- Allereerst is het noodzakelijk om een onderverdeling te maken tussen de verschillende klantgroepen. Dit zijn drie soorten (interne) klanten; strategische klanten (directie), tactische klanten (budgethouders) en operationele klanten (afnemers).
- Vanuit de gebruikerszijde is de accountmanager verantwoordelijk voor het in kaart brengen van de facilitaire behoefte.
- Aan de aanbiederzijde is de accountmanager verantwoordelijk voor het opbouwen van een goede relatie met de leverancier. Duurzame samenwerking met leveranciers is noodzakelijk om flexibiliteit te creëren en de dienstverlening af te stemmen op de organisatiedoelstellingen.
- De accountmanager monitort tevredenheid tussen aanbieder en gebruiker. In sommige gevallen kan het noodzakelijk zijn dat contracten of SLA's worden bijgesteld.
- Het ontwikkelen van nieuwe voorstellen die de dienstverlening verbeteren.
- Het opbouwen van een netwerk met vakspecialisten die een aantal keer per jaar een themabijeenkomst organiseren waarin ze de belangrijkste facilitaire trends bespreken.

9.2.9 Organisatiestructuur

Hieronder volgt een beschrijving van de inrichting voor de FO als optimale ondersteuning van HNW. Als HNW straks is ingevoerd, dan wordt de FO opnieuw ingericht. Uit de interne analyse zijn een aantal verbeterpunten naar voren gekomen. Die zijn hierboven allen behandeld. Onderstaand organogram geeft aan hoe men de organisatie moet inrichten om deze plannen te realiseren. Vervolgens komt de scheiding tussen front –en back office aan bod.



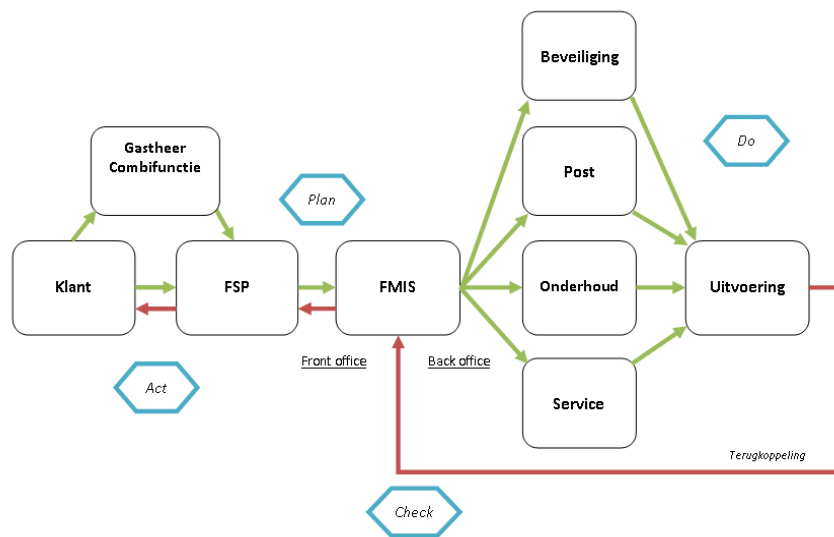
Het verschil met het originele organogram is dat er een extra functie is gecreëerd (manager onderhoud). Om regie in het leveranciersbeleid te realiseren is een extra fte noodzakelijk. De nieuwe functie van 'onderhoudsmanager' kan zorgen dat zaken die nu blijven liggen opnieuw worden opgepakt. De volgende toevoeging als aansluiting op HNW is de scheiding tussen een front -en back office als uitbreiding op het huidige facilitair servicepunt. Maak de leidinggevende of manager verantwoordelijk voor een bepaald thema dat voor PWN belangrijk is. Hiermee wordt iemand verantwoordelijk, het verkankert het thema (bijvoorbeeld hospitality of MVO) in de FO.

- Scheiding tussen front en back office
- Nieuwe functie onderhoudsmanager
- Geef elke leidinggevende een thema waar hij/zij verantwoordelijk voor is.

9.2.10 Front -en back office

Een scheiding tussen front –en back office brengt meer structuur aan in het uitvoering van de dienstverlening. Bovendien stimuleert dit de samenwerking tussen de facilitaire deelaspecten. In de aanloop naar HNW is deze samenwerking versterkt. Om deze samenwerking te continueren is een back office waar alle facilitaire diensten gebundeld zijn een goede toevoeging. Samenwerken en verbinden zijn kernwaarde van PWN, die tevens de uitgangspunten van HNW zijn. Dit sluit goed op elkaar aan. Daarnaast kan deze indeling vrij eenvoudig worden uitgebreid met andere secundaire diensten als HR en ICT. In het stroomschema (Figuur 13: Front -en back office) is de scheiding tussen front –en back office visueel weergegeven. De groene lijn is een inkomend verzoek en de rode lijn is de terugkoppeling die de kwaliteitscyclus compleet maakt.

Figuur 13: Front -en back office

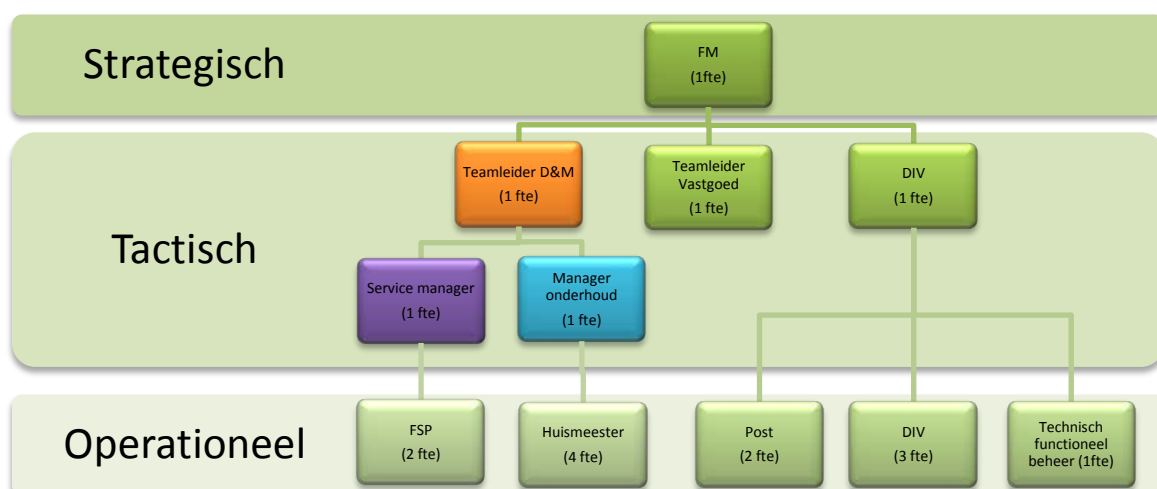


Toelichting

De klant kan zijn verzoek (KWIS) melden aan het FSP of aan de gastheer (combifunctie). De gastheer geeft het verzoek vervolgens door aan het FSP die het ingeboekt in het FMIS. Het back office plant het verzoek in en zet het door naar de juiste dienst. Het verzoek wordt uitgevoerd en afgehandeld en er vindt er terugkoppeling plaats naar de melder. De kwaliteitscyclus is hiermee compleet.

9.2.11 Thema's

Geef het management de verantwoordelijkheid over thema's als MVO en hospitality. Nu is iemand echt verantwoordelijk en zullen de thema's conceptueel worden uitgewerkt. Hiermee sluit het beter aan op de ambities van PWN waar de thema's van zijn afgeleid. De teamleider D&M voert accountmanagemnt taken uit, het thema wat daarbij past is **verbinden, vernieuwen en waarmaken**. Door het thema te koppelen krijgt het meer betekenis het gaat het meer leven. De servicemanager is verantwoordelijk voor de 'zachte kant' van de FO en heeft als thema: **hospitality**. De onderhoudsmanager is verantwoordelijk voor de 'harde kant' van de FO en heeft als thema: **MVO**. Uiteraard moet er kruisbestuiving plaatsvinden tussen de verschillende thema's en kunnen dan ook niet los van elkaar worden gezien, maar het geeft wel een duidelijke verantwoording over thema's die voor PWN van belang zijn en waar de FO kan ondersteunen.



9.3 Implementatie (Verrichten)

Om de aanbevelingen te implementeren is een tabel ontworpen dat uitgaat van de hierboven beschreven deelonderwerpen. Er zijn verschillende fases: aanloophase (1), hoofdfase (2) en nazorg (3) waarin de aanbevelingen in zijn ingedeeld. Nu eerst de implementatie van deelgebied 'klanten'.

Klanten

Onderwerp	Aanbeveling	Activiteit	Verantwoorde lijke	Tijd	Fase
Klanten	<i>Klantonderzoek</i>	-Laten uitvoeren van klantonderzoek over de facilitaire dienstverlening	Facility Manager	4 uur	Doorlopend (nulmeting)
	<i>Klantonderzoek</i>	-Laten uitvoeren van klantonderzoek door extern bureau	Facility Manager		Doorlopend
	<i>Klantpanel</i>	-Bijeenkomst van crossfunctional team	Teamleider	4 x 2 uur 10 pers.	Doorlopend
	<i>Training klantgerichtheid</i>	-Workshops trainingen en cursussen in overleg met teamleider en medewerker.	Teamleider D&M	1300,- x 6 pers.	Fase 2
	<i>Business case Hospitality</i>	-Om een ingraal plan te ontwikkelen als ondersteuning aan HNW, door iemand verantwoordelijk te maken	Servicemanager	120 uur	Fase 1
	<i>Evenement</i>	Ludieke opening van de nieuwe FO in combinatie met HNW	Facility Manager	80	Fase 3
	<i>Marketing</i>	Actieve communicatie over de nieuwe mogelijkheden en werkwijze	Service Manager	120	Fase 3

Processen

Onderwerp	Aanbeveling	Activiteit	Verantwoorde lijke	Tijd	Fase
Processen	<i>Registreren</i>	-KWIS consequent registreren in FMIS -Sturen op digitaal aanleveren van KWIS	Medewerker front office	250 uur	Doorlopend
	<i>Analyse</i>	-Rapportage FMIS en INK-Model analyseren en KPI's vaststellen	Teamleider en Service manager	80 uur	Doorlopend
	<i>KPI's</i>	-Sturen en beleid ontwikkelen gericht op verbeteren van KPI's (verbeterplan)	Teamleider en Service manager	20 uur	Doorlopend
	<i>Monitoren FMIS</i>	-KWIS analyseren op knelpunten, eventueel beleid op aanpassen	Service manager	80 uur	Doorlopend
	<i>Front office</i>	-Herinrichten front office (formatie en communicatiestructuur)	Facility Manager	120 uur	Fase 2
	<i>Jaarrapportage opstellen</i>	-FM jaarplan schrijven	Facility Manager	160 uur	Doorlopend

Leveranciers

Onderwerp	Aanbeveling	Activiteit	Verantwoorde lijke	Tijd	Fase
Regie	<i>Inventariseren</i>	-Contracten en aantal leveranciers inventariseren	Onderhouds-manager	160 uur	Fase 1
	<i>Software</i>	-Aankopen licentie en implementatie	Onderhouds-manager	32 uur + 2 licenties	Fase 1
	<i>Training</i>	-Training van werknemer om onderhoudsmodule te gebruiken	FBQ	2 pers.	Fase 1
	<i>Systeem vullen</i>	-Invoeren van gegevens en afspraken	Onderhouds-manager	320	Fase 1
	<i>Relatie-management</i>	-Relatiemanagement leveranciers -Relatiemanagement gebruikers	Onderhouds-manager	160 uur	Doorlopend
	<i>Onderhandelen</i>	-Vraag en aanbod bij elkaar brengen en vertalen naar nieuwe oplossingen	Onderhouds-manager	120 uur	Fase 1
	<i>KPI's</i>	Stuurinformatie analyseren en opstellen van KPI's	Onderhouds-manager	80 uur	Fase 1
	<i>Duurzame samenwerking</i>	-Nieuwe samenwerkingsverbanden opzetten -Aantal leveranciers terugdringen	Onderhouds-manager	140 uur	Fase 1
	<i>Business case MVO</i>	-Het opstellen van een plan van aanpak om MVO doelstellingen te vertalen naar de FO	Onderhouds-manager	120 uur	Fase 2
	<i>Overdragen</i>	Nieuw beleid overdragen	Onderhouds-manager		Fase 2

Accountmanagement

Onderwerp	Aanbeveling	Activiteit	Verantwoorde lijke	Tijd	Fase
Account-management	<i>Klantgroepen</i>	Verdeling maken van klantgroepen (operationeel, tactisch, strategisch)	Teamleider	60	Fase 1
	<i>Management-informatie</i>	Informatie uit klantonderzoek, klantpanel, FMIS (onderhoudsmodule) en INK-model analyseren	Teamleider	80	Doorlopend
	<i>Verbeter-voorstellen</i>	Innoveren van producten en dienstenaanbod	Teamleider	100	Doorlopend
	<i>Vraag en aanbod</i>	Verbetervoorstellen naar de markt vertalen	Teamleider	120	Doorlopend
	<i>Netwerk opzetten</i>	Creëer een netwerk met vakspecialisten om trends en ontwikkelingen te bespreken. (FM-kring)	Teamleider	60	Fase 1
	<i>Relatiebeheer</i>	Het onderhouden en verbeteren relaties zowel intern als extern	Teamleider	80	Fase 2
	<i>Rapportage</i>	Opmaken van jaarrapport en lange termijnvisie	Teamleider	120	Doorlopend

Dienstverleningsconcept

Onderwerp	Aanbeveling	Activiteit	Verantwoorde lijke	Tijd	Fase
Dienstverlening concept	<i>Onderzoek</i>	Research FM visiedocument, (deze)scriptie, business case hospitality en business case MVO	Facility Management	80	Fase 2
	<i>Visie</i>	nieuw dienstverleningsconcept ontwerpen	Facility Management	120	Fase 2
	<i>Uitwerking</i>	Implementeren van het nieuwe faciliteren	Facility Management	1400	Fase 2
	<i>Nazorg</i>	Nazorg en aanpassen van dienstverlening	FM/TL/OM/SM	1400	Fase 3

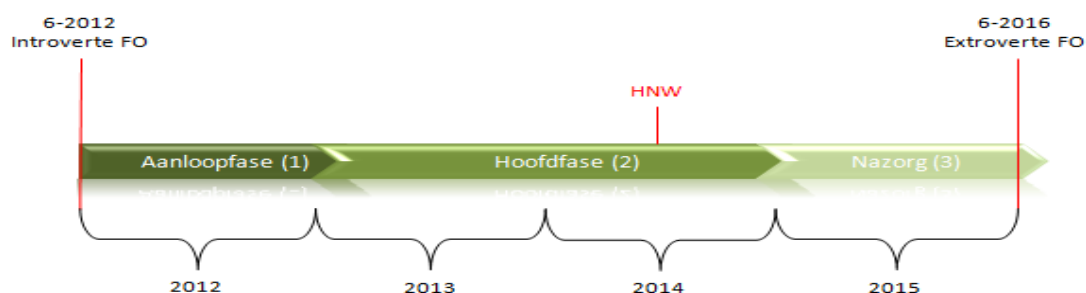
9.3.1 Fasering

Om de implementatie te prioriteren is er gekozen om de aanbevelingen gefaseerd in te voeren. Er zijn verschillende fases: de aanloophase (1), hoofdfase (2), nazorg (3) en er is een restcategorie doorlopende voor onderdelen die continue van toepassing blijven (zoals een klantpanel of relatiebeheer).

De aanloophase is bedoeld om de organisatie voor te bereiden op de omschakeling naar HNW. De meeste activiteiten die in de aanloophase plaatsvinden hebben betrekking op het op orde brengen van het leveranciersbeleid. Dat is noodzakelijk om in de hoofdfase te ontzorgen.

De hoofdfase bestaat het tijdsbestek vlak voor tot en met vlak na de implementatie van HNW. Deze fase is de feitelijke omschakeling naar de nieuwe facilitaire organisatie. In deze fase is het ontwikkelen van het nieuwe dienstverleningsconcept het belangrijkste aspect. Gevolgd door het opnieuw vastleggen van processen en de fysieke inrichting. Tot aan de (ludieke) opening.

Nazorgfase is bedoeld om knelpunten op te lossen, de nieuwe dienstverlening te communiceren en evalueren. Aansluitend is het doorvoeren van verbeteringen mogelijk na de nazorg en evaluatie.



9.3.2 Kosten

Het is niet mogelijk om een valide en gedetailleerde calculatie te maken van de bovenstaande aanbevelingen. Daarom is een schatting van kosten gemaakt die een indicatie geven. Per deelgebied worden de kosten en baten berekend en toegelicht. Als uitgangspunt is er gebruik gemaakt van loonkosten en de tijdsduur. Door het afstoten van Jan Lagrand Heemskerk als kantoorlocatie, vervalt ook een groot deel van de facilitaire services. Daarmee ook de kosten. Dienstverlening die komt te vervallen op locatie Jan Lagrand zijn: schoonmaak, catering en receptie (beveiliging blijft (deels)gehandhaafd). De kostenbesparing is gebruikt als onderbouwing en verantwoording voor het nieuwe facilitair project. Er is budget nodig om het serviceniveau te verhogen.

Huidige facilitaire kosten (schoonmaak, catering en receptie) Jan Lagrand Heemskerk op basis van NEN-2748 (NEN-2748, 2012)

Projectkosten herpositionering FO van PWN		
Facilitaire kostenbesparing door afstoten van kantoorlocatie Jan Lagrand		
Schoonmaak - zonder glasbewassing		€ 67.088,00
Catering		€ 133.963,00
Receptie		€ 101.975,00
		€ 303.026,00

Eenzijds wordt een deel van het budget gebruikt om het serviceniveau per afdeling verhogen, in de toekomstige situatie als ondersteuning aan HNW (zoals de catering uitbreiden met een koffiecorner). Anderzijds kan het andere deel van het budget worden ingezet om de eerder beschreven aanbevelingen door te voeren. Nu eerst een schatting van de kostenstijging per afdeling in de nieuwe situatie; locatie Velsbroek (als gevolg van HNW).

Indicatie prijsstijging per afdeling Velsbroek				
Schoonmaak	Percentage	Huidige kosten		Meerprijs
200 m2 extra en intensiever gebruik van ruimte	20%	€ 121.406		€ 24.281
Catering	Werknemers	Loonkosten p/u	Uur per jaar	
Uitbreiding en bezetting koffiecorner	2	€ 30	1123	€ 33.690
Receptie				
Uitgebreid met een gastvrouw	1	€ 30	1872	€ 56.160
Meerprijs locatie Velsbroek				€ 114.131
Kostenbesparing locatie Heemskerk				€ 303.026
Budget om de aanbevelingen door te voeren				€ 188.894,80

Wanneer de locatie Jan Lagrand Heemskerk als kantoorlocatie afgestoten is ontstaat een kostenbesparing van 303.026,- op de facilitaire services. Daartegenover is een kostenstijging te verwachten per afdeling op de vernieuwde locatie Velsbroek van totaal: 114.131,- als ondersteuning aan HNW. Dat houdt in dat er 188.894,- aan budget overblijft. Dat budget is gebruikt om bovenstaande aanbeveling van te implementeren.

Kosten implementatie

Nu het budget is bepaald, wordt het tijd om de kosten te berekenen. Het doel is een proactieve FO organisatie te realiseren die 'in controle' is. De kosten die hiervoor nodig zijn worden hieronder beschreven. Voor de realisatie is onderscheid gemaakt tussen de verschillende deelonderwerpen. Er is gerekend met het uurloon van de betreffende werknemer en de tijdsduur die voor een bepaalde activiteit nodig is. Nu eerst het jaarsalaris dat is terugerekend naar uurloon

Loonkosten werknemers		Aantal uur	Jaarsalaris	Uurloon
Facility Manager	2088 Per jaar	€	82.835	€ 40
Teamleider Diensten en Middelen		€	54.450	€ 26
Teamleider Vastgoed		€	54.450	€ 26
Service manager		€	43.155	€ 21
Onderhoudsmanager		€	41.236	€ 20
Medewerker front office		€	39.661	€ 19
Huismeester		€	31.438	€ 15
Stagiare		€	4.176	€ 2

Nu er gerekend kan worden met uurloon in combinatie met tijd is het mogelijk om de kosten van de aanbevelingen per deelgebied te berekenen. Het eerste deelgebied is 'klanten'. Een klantgerichte houding om de klantbehoefte beter in kaart te brengen, wat de kosten en baten zijn, staat hieronder beschreven.

Klanten

Projectkosten deelgebied 'Klanten'	Verantwoordelijk	Eenheid	Prijs	Aantal	Jaarlijkse kosten	Fase 1	Fase 2	Fase 3
Klantonderzoek	Facility Manager	uur	€ 40	4	€ 159			
Klantonderzoek	Extern	offerte	€ 3.200		€ 3.200			
Klantpanel	Teamleider	uur	€ 40	48	€ 1.904			
Training klantgerichtheid	Operationeel	uur	€ 1.300	6			€ 7.800	
Opstellen business case hospitality	Service manager	uur	€ 21	120		€ 2.480		
Feestelijke opening nieuwe FO	Service manager	uur	€ 21	40				€ 827
Marketingplan nieuwe dienstenaanbod	Service manager	uur	€ 21	120				€ 2.480
Jaarlijkse kosten					€ 5.263			
Investing						€ 2.480	€ 7.800	€ 3.307
Totaal								€ 18.850

De baten van deze investering zijn moeilijk in geld uit te drukken. Dat betekent niet dat er wel degelijk baten zijn. De baten van een klantgerichte houding van de FO, zorgt ervoor dat de dienstverlening beter is afgestemd op de klantbehoefte. Door een klantgerichte houding, kan de dienstverlening effectiever worden ingericht en wordt het ad-hoc karakter voorkomen. Een effectieve en op de klant afgestemde dienstverlening, dat zijn baten. Het volgende deelgebied is 'processen'.

Processen

Projectkosten deelgebied 'Processen'	Verantwoordelijk	Eenheid	Prijs	Aantal	Jaarlijkse kosten	Fase 1	Fase 2	Fase 3
KWIS consequent registreren	Medewerker front o	uur	€ 19	250	€ 4.749			
Analyse FMIS en KPI's opstellen	Service Manager	uur	€ 21	80	€ 1.653			
Monitoren van 'gebruik' m.b.v. FMIS	Service Manager	uur	€ 21	20	€ 413			
Analyse INK-Model en KPI's (verbeterplan)	Teamleider D&M	uur	€ 26	80	€ 2.086			
Fysieke front office realiseren (herinrichten)	Facility Manager	uur	€ 40	120			€ 4.761	
Jaarplan schrijven	Facility Manager	uur	€ 40	160	€ 6.348			
Jaarlijkse kosten					15.249			
Investing						-	4.761	-
Totaal								€ 20.010

Door de processen effectief te kunnen gebruiken moet gegevens goed worden ingevoerd en digitaal worden aangeleverd, vervolgens kan managementinformatie worden omgezet in stuurinformatie. Net als voorgaand deelgebied 'klanten' geldt voor 'processen' hetzelfde: het help het ad-hoc karakter te voorkomen en draagt bij aan het beter in kaart brengen van de klantbehoefte. Het volgende overzicht geeft de calculatie weer van deelgebied 'leveranciers'.

Leveranciers

Om controle te krijgen over de prestaties van leveranciers, moet eerste de 'achterkant' op orde worden gebracht. Er moet een tijdelijke medewerker worden aangenomen om dit project te realiseren. Het is een investering die zichzelf terugverdient, zie onderstaand tabel. Ter illustratie heeft de afdeling Drinkwater een vergelijkbare efficiëntieslag uitgevoerd waardoor een besparing van 10% op onderhoudskosten is gerealiseerd (1,5 miljoen).

Projectkosten deelgebied 'Leveranciers'	Verantwoordelijk	Eenheid	Prijs	Aantal	Jaarlijkse kosten	Fase 1	Fase 2	Fase 3
Inventariseren van contracten	Onderhoudsmanage	uur	€ 20	250		€ 4.937		
Software onderhoudsmodule aankopen	Onderhoudsmanage	uur	€ 20	8		€ 158		
Licenties onderhoudsmodule	NPQ	licentie	€ 1.500	2	€ 3.000			
Installatie en implementatie	NPQ	uur	€ 125	32		€ 4.000		
Training werknemer	NPQ	offerte	€ 1.000	2		€ 2.000		
Systeem vullen met contracten en afspraken	Onderhoudsmanage	uur	€ 20	320		€ 6.320		
Relatiemanagement (leveranciers)	Onderhoudsmanage	uur	€ 20	80	€ 1.580			
Relatiemanagement (afnemers)	Onderhoudsmanage	uur	€ 20	80	€ 1.580			
Onderhandelen (vraag en aanbod)	Onderhoudsmanage	uur	€ 20	120	€ 2.370			
KPI's opstellen en stuurinformatie analyseren	Onderhoudsmanage	uur	€ 20	80	€ 1.580			
Nieuw beleid duurzaam samenwerken	Onderhoudsmanage	uur	€ 20	140		€ 2.765		
Overdragen van nieuw beleid	Teamleider Vastgoe	uur	€ 26	40		€ 1.043		
Opstellen business case MVO	Onderhoudsmanage	uur	€ 20	120			€ 2.370	
Jaarlijkse kosten					10.110			
Investering						€ 21.223	€ 2.370	€ -
Totaal								€ 33.702

Voorbeeld besparingspotentieel

Leveranciers	Huidig budget	Huidig budget	Terugverdientijd
Totaal budget beheer -en onderhoud gebouwen	€ 549.450	€ 549.450	1.4 jaar
Kosten			
Investering	€ 23.593		
Vaste kosten	€ 10.110	€ 10.110	
Opbrengsten			
Te verwachten besparing +/- 5%	€ 27.473	€ 27.473	
Totaal	€ 555.680	€ 532.087	Nieuw budget
Resultaat	€ 6.230-	€ 17.363	Besparing

Investeren in het op orde brengen van het leveranciersbeleid, verdient zichzelf terug. Bij een besparing van 5% op het totale onderhoudsbudget genereert het een besparing van 17.363,- Na een investering van 23.593,- is de terugverdientijd 1,4 jaar. Bovendien is het een investering die ook bijdraagt aan het voorkomen van het ad-hoc karakter en verbetert de samenwerking tussen leverancier en opdrachtgever. Het volgende deelgebied dat financieel wordt verantwoord is deelgebied 'accountmanagement'.

Accountmanagement

Projectkosten deelgebied 'Accountmanagement'	Verantwoordelijk	Eenheid	Prijs	Aantal	Jaarlijkse kosten	Fase 1	Fase 2	Fase 3
Verdelen van klantgroepen	Teamleider D&M	uur	€ 26	60		€ 1.565		
Managementinformatie analyseren	Teamleider D&M	uur	€ 26	80	€ 2.086			
Verbetervoorstellen ontwerpen	Teamleider D&M	uur	€ 26	100	€ 2.608			
Vraag en aanbod bij elkaar brengen	Teamleider D&M	uur	€ 26	120	€ 3.129			
Netwerk opzetten (FM-kring)	Teamleider D&M	uur	€ 26	60	€ 1.565			
Relatiebeheer	Teamleider D&M	uur	€ 26	80	€ 2.086			
Schrijven jaarrapportage en lange termijnvisie	Teamleider D&M	uur	€ 26	160	€ 4.172			
Jaarlijkse kosten					15.647			
Investering						€ 1.565	€ -	€ -
Totaal								€ 17.211

De rol van de accountmanager is essentieel in het verbinden van klantbehoefte met kansen in de markt. Het doel is innovatieve facilitaire oplossingen te creëren die beter zijn afgestemd op de klantwens. De baten dragen bij aan het geheel, een professionele en klantgerichte FO. Nu alle deelgebieden zijn besproken volgt het ontwikkelen van het nieuwe dienstverleningsconcept.

Dienstverleningsconcept HNW

Nieuw dienstverleningsconcept	Verantwoordelijk	Eenheid	Prijs	Aantal	Jaarlijkse kosten	Fase 1	Fase 2	Fase 3
Beleid en visie	Facility manager	uur	€ 40	200			€ 7.934	
Klantbehoefte vertalen naar aanbod in de markt (as	Teamleider D&M	uur	€ 26	200			€ 5.216	
Hospitality, processen en service	Service Manager	uur	€ 21	200			€ 4.134	
MVO en leveranciersbeleid	Onderhoudsmanager	uur	€ 21	200			€ 4.200	
Onderzoeksrapport 'Het Nieuwe Faciliteren'	Stagiaire	uur	€ 2	720			€ 1.440	
Nazorg en aanpassen van dienstverlening	Facility manager	uur	€ 40	200				€ 7.934
	Teamleider D&M	uur	€ 26	200				€ 5.216
	Service Manager	uur	€ 21	200				€ 4.134
	Onderhoudsmanager	uur	€ 20	200				€ 3.950
Investering						€ -	€ 22.924	€ 21.233
Totaal								€ 44.157

Als voorbereiding op de omschakeling naar HNW moet goed worden nagedacht hoe alle services worden ingericht en wat de veranderingen zijn ten opzichten van de huidige situatie. Nieuwe oplossingen, voorbereiding, implementatie en nazorg. Nu volgt een totaaloverzicht van alle jaarlijkse kosten en investeringen.

9.3.3 Overzicht kosten/investeringen

Overzicht kosten per deelgebied	Jaarlijks	Fase 1	Fase 2	Fase 3	
	Vaste kosten	Investering			Totaal
Projectkosten deelgebied 'Klanten'	€ 5.263	€ 2.480	€ 7.800	€ 3.307	
Projectkosten deelgebied 'Processen'	€ 15.249	€ -	€ 4.761	€ -	
Projectkosten deelgebied 'Leveranciers'	€ 10.110	€ 21.223	€ 2.370	€ -	
Projectkosten deelgebied 'Accountmanagement'	€ 15.647	€ 1.565	€ -	€ -	
Nieuw dienstverleningsconcept		€ -	€ 22.924	€ 21.233	
Vaste kosten totaal	€ 30.622				€ 30.622
Investering totaal		€ 25.268	€ 37.854	€ 24.540	€ 87.662
					€ 118.284 Projectkosten
Investeringsbegroting	Fase 1	Fase 2		Fase 3	
	€	€	€	€	€
Budget totaal	€ 2.708.000	€ 2.708.000	€ 2.708.000	€ 2.708.000	€ 2.708.000
Vaste kosten -verhogen serviceniveau Velsersbroek		€ 114.131	€ 114.131	€ 114.131	€ 114.131
Investering	€ 25.268	€ 18.927	€ 18.927	€ 24.540	
Vaste kosten project	€ 30.622	€ 30.622	€ 30.622	€ 30.622	€ 30.622
Besparing services Jan Lagrand			€ 303.026	€ 303.026	€ 303.026
Totaal	€ 2.763.890	€ 2.871.680	€ 2.568.654	€ 2.574.267	€ 2.549.727 Nieuw budget
Resultaat	€ -55.890	€ -163.680	€ 139.346	€ 133.733	€ 158.273 Besparing

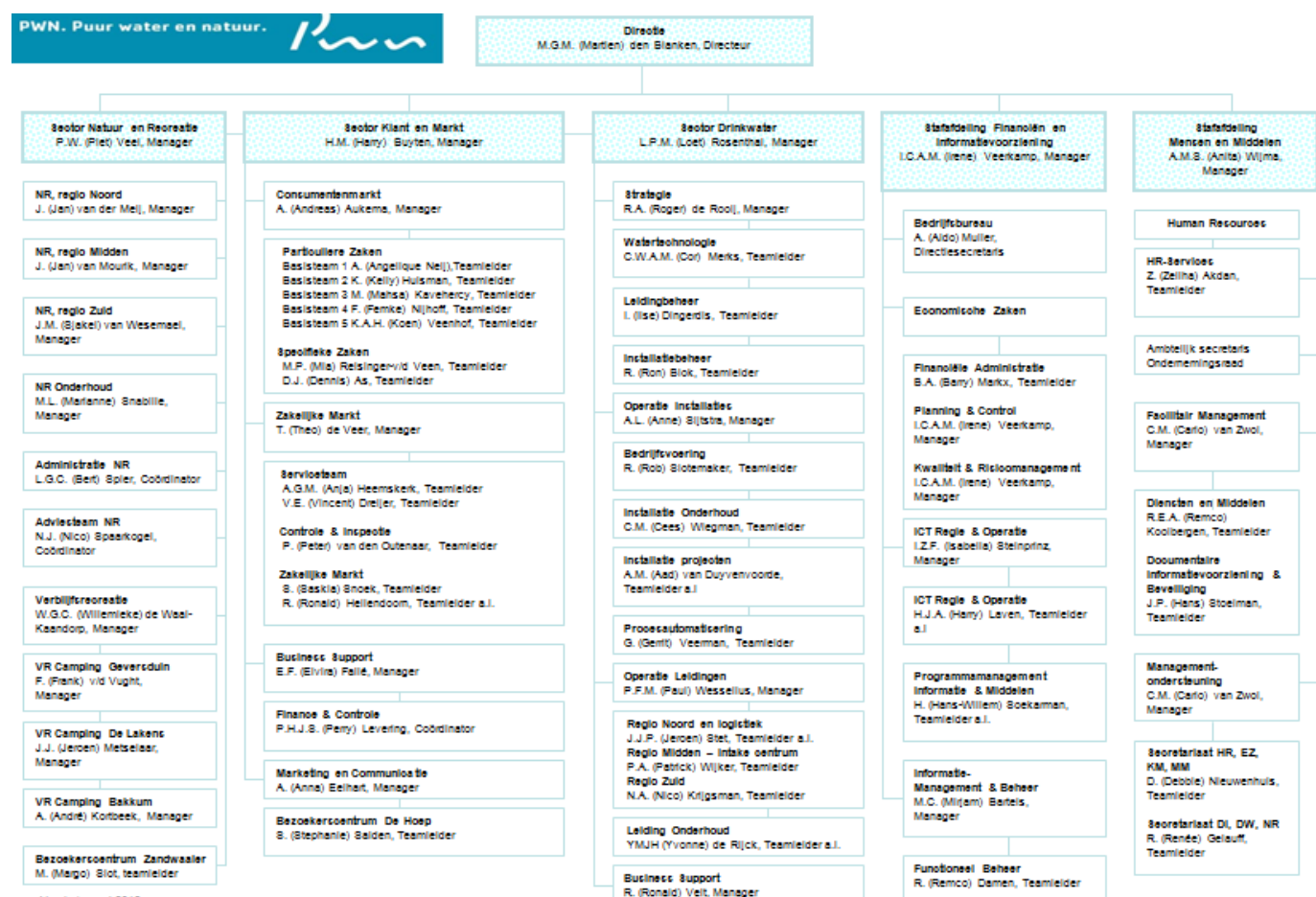
Conclusie

De totale kosten om het project te implementeren zijn: 118.284,-. Deze kosten moeten worden onderverdeeld in investeringen en vaste kosten. De investering is 87.662,- en het andere deel 30.622,- zijn vaste kosten. Door het afstoten van de kantoorlocatie Jan Lagrand Heemskerk wordt 303.026,- bespaard. Het inzetten van dat budget maakt het mogelijk de aanbevelingen te implementeren. Voor de locatie Velsersbroek waar de FO HNW zo goed mogelijk ondersteunt is een extra 114.131,- nodig. Echter wordt dit ruimschoots terugverdiend door de besparing op het budget van locatie Jan Lagrand Heemskerk. Per saldo betekent dit een besparing van 158.237,- op het totale FM-budget. Met beperkte middelen kan er veel voordeel worden behaald. Namelijk een FO die zich heeft voorbereid, en daardoor goed aansluit op de nieuwe manier van werken. Door het centraliseren van de huisvesting is een besparing op kosten realiseerbaar en tegelijkertijd wordt hoger serviceniveau gecreëerd. Een win-win situatie.

Bibliografie

- Alfen, C. (2012, 5 14). Twynstra en Gudde. (J. Graas, Interviewer)
- Alflen, C. (2011, 2 18). www.twynstragudde.nl.
- Baane, Houtkamp, & Knotter. (2010). *Het nieuwe werken ontrafeld; over Bricks, Bytes & Behavior*. Assen: Van Gorcum b.v.
- Baarda, & Goede, D. (2006). *Basisboek Methoden en Technieken*. Groningen: Wolters Noordhoff.
- Bijl, D. (2009). *Aan de slag met Het Nieuwe Werken*. Zeewolde: Pac.
- Billiet, J., & Waage, H. (2005). *Een samenleving onderzoek, Methoden van social/wetenschappelijk*. Antwerpen: Uitgeverij De Boeck.
- Blanken, M. (2012). *Ondernemingsplan 2012-2015*. Velsbroek: PWN.
- Breem. (sd). <http://www.breem.nl>
- Dag, I. v. (2011). Meer dan een voorafbedacht concept. *FMI* , 36.
- Dawson, R. (2007). Netwerk FM. *VierFM* , 1-2.
- Duijm, J. (2012, 4 26). Specialist_Procore. (J. Graas, Interviewer)
- FMM. (2011). In 5 stappen naar HNW. *FMM* , 1-7.
- Francois, G. (2012). *Facility Managemnt Excellence Model* . Utrecht: Berenschot.
- Geerdink, M. (2012, 3 16). Specialist_Laanbroek Schoeman adviseurs. (J. Graas, Interviewer)
- Gunster, B. (2008). *Huh?! De techniek van het omdenken*. Bruna : Utrecht.
- Hartog, E. d. (2011). De facilitair bedrijfskundige heeft de toekomst. *FMI* , 68-69.
- Jong, D., & Niesten. (2007). *De besturing van facilitaire organisatie*. Alphen aan de Rijn: Kluwer.
- Keulen, T. (2012, Maart 16). Veldhoen + Company. (J. Graas, Interviewer)
- Koek, A. (2007). *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen*. Den Haag: Rabobank.
- Kok, H. (2012). Facilitaire Fit. *FMI* , 42.
- Maas, & Pleunis. (2006). *Facility Management*. Alphen aan de Rijn: Kluwer.
- Meer, J. v. (2010). Het Nieuwe Werken werkt. *FMM* , 18-20.
- Mooij, M. (2009). *Ruimte voor Het Nieuwe Werken*. Alphen aan de Rijn: Kluwer.
- NEN-2748. (2012). *Modelbegroting*. Velsbroek: PWN.
- Peters, J., Koolbergen, R., & Zwol, C. v. (2012, 3 14). Interview Leidinggevende FM. (J. Graas, Interviewer)
- Pommeren, B. v. (2012, 4 12). FM'er_HHNK. (J. Graas, Interviewer)
- PWNNext. (2011). *Globaal PvE huisvesting; projectplan*. Velsbroek: PWN.
- Swol, C. v. (2010). *Facilitair Jaarplan*. Velsbroek: PWN.
- Treacy, & Wiersema. (1997). *The Discipline Of Market Leaders*. New York: Perseus Books Group.
- Van der Vlucht, P., & Rutjens, R. (2010). *Handreiking Het Nieuwe Werken*. Arnhem: Quidos.
- Wiarda, N. (2012, 3 8). Specialist_Twynstra en Gudde. (J. Graas, Interviewer)
- Wiersema, M. T. (1996). *Disciplines of market leaders*. Persus Books.
- Wijk, G. v. (2012, 4 5). Interview specialisten. (J. Graas, Interviewer)
- Zwol, C. v. (2010). *Facilitair Jaarplan*. Velsbroek: PWN.

Bijlage 1 Organogram



Bijlage 2: De 7 strategische thema's

Dit zijn onze belangrijkste prioriteiten voor de komende jaren om ook in een veranderende omgeving een sterk bedrijf te blijven. Ze vormen een uitgekiende mix doordat ze elkaar versterken en zorgvuldig zijn afgestemd op de uitdagingen van de komende jaren.

Thema 1: Handhaven hoge kwaliteit en continue levering van ons drinkwater

De kwaliteit van het drinkwater dat PWN levert is uitstekend. Dit hoge niveau willen we vasthouden. Dat is geen gemakkelijke opgave; ook omdat er sprake is van een toename van ongewenste stoffen in het oppervlaktewater en lagere detectiegrenzen. Dit alles maakt waterzuivering in de komende jaren complexer. We spannen ons de komende jaren tot het uiterste in om onze hoge kwaliteit met de huidige continuïteit, te blijven leveren tegen zo laag mogelijke kosten.

Thema 2: De krachtige combinatie van water en natuur

Natuur is net zo onlosmakelijk met PWN verbonden als water. Deze unieke combinatie heeft een hoge maatschappelijke én dus ook economische waarde. Door maatschappelijke bezuinigingen zien we het financiële draagvlak voor mooie natuur afbrokkelen. PWN maakt zich sterk voor een krachtig tegengeluid: dankzij de groen-blauwe combinatie stellen we drinkwater en natuur in de toekomst veilig.

Thema 3: Vernieuwingskracht

PWN gaat de uitdaging aan om ook in de toekomst goede klantprestaties tegen verantwoorde kosten te realiseren. Het vermogen om te komen tot vernieuwingen krijgt de komende jaren meer aandacht in de organisatie. Onze vernieuwingskracht zetten we in voor het behouden van onze hoge drinkwaterkwaliteit, voor het realiseren van onze duurzaamheidsambities (CO2 neutraal in 2015) en om bedrijfsprocessen en dienstverlening te verbeteren en dus ook om kostenbesparingen te realiseren. De financiële resultaten die we verwachten uit het vermarkten van onze belangrijkste innovaties door PWN Technologies zullen worden aangewend voor de versterking van de vernieuwingskracht van PWN.

Thema 4: Laten zien wat we doen

Water en natuur zijn producten die maatschappelijk relevant zijn en waar onze klanten geïnteresseerd in zijn. Het imago van PWN blijft achter bij onze kwaliteiten. We gaan de Noord-Hollandse samenleving nadrukkelijker laten zien dat PWN een maatschappelijk verantwoord, toegankelijk, vernieuwend en duurzaam bedrijf is. Dit zijn onze merkwwaarden en zo willen we door onze omgeving gezien worden. Dit betekent dus meer aandacht voor het merk PWN en een actieve communicatiestrategie.

Thema 5: Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

MVO is onze kern zoals eerder aangegeven. Door de combinatie van kwaliteit en vernieuwingskracht zowel voor water als natuur staan we midden in de maatschappij. Dit moeten we duidelijk laten zien aan de buitenwereld en tegelijkertijd steviger verankeren in de organisatie. In de komende jaren gaan we concrete invulling geven aan activiteiten op het gebied van duurzaamheid. Onze belangrijkste bijdrage aan MVO is het leveren van onberispelijk drinkwater, zodat klanten niet de neiging hebben om flessenwater te gebruiken. Dit reikt verder dan technische projecten op het gebied van CO2 neutraal en gaat dus ook over onze producten en medewerkers. Daarnaast leveren we via dochteronderneming Aquanet een bijdrage aan de MDG-doelstellingen. Vanuit onze maatschappelijke kern is actief stakeholdermanagement ook een essentieel thema voor de komende jaren. Immers door in verbinding te staan met stakeholders kunnen we op optimale wijze vernieuwingen doorvoeren.

Thema 6: Aantrekkelijke werkgever

PWN is een moderne, flexibele werkgever met prachtige maatschappelijke producten/diensten. Een bedrijf waar mensen graag willen en blijven werken. Met verschillende instrumenten – zoals strategische personeelsplanning, Het Nieuwe Werken en interne communicatie – zullen we hier invulling aan geven.

Thema 7: Een efficiënte waterketen

Bij PWN geloven we in samenwerking met andere onderdelen van de waterketen om schaalvoordelen en besparingen te bereiken. We zien kansen in hechte samenwerking tussen gemeenten en waterschappen als essentiële schakels in de waterketen. In het bestuursakkoord Water hebben we ons aan deze samenwerking gecommitteerd, we zullen dan ook de ontwikkelingen op dit thema “actief volgen”.

Bijlage 3: NEN-2748

Doorbelasting wordt toegepast volgens de NEN-2748. Aan de hand van 5 hoofdgroepen: Huisvesting, diensten en middelen, informatie- en communicatietechnologie, externe voorzieningen, facility management.⁹ Het bovenstaande is een onderverdeling in facilitaire producten en diensten.

Er kan onderscheid worden gemaakt naar producten en diensten in basisvoorzieningen, plusvoorzieningen en aanvullende diensten. Met het basispakket wordt bedoeld: producten en diensten die aan alle gebruikers worden aangeboden, waar het niet noodzakelijk is deze te koppelen aan het gebruik. Deze kosten worden 'achterlangs doorbelast' omdat ze niet door klanten zijn te beïnvloeden (zoals huisvesting, schoonmaak en exploitatie). In het pluspakket worden over aanvullende diensten en middelen afzonderlijke afspraken gemaakt. Het gaat producten en diensten die wel door klanten worden beïnvloed (zoals interne verhuizingen, vergaderservice, inventaris en vervoer). De kosten van het leveren van bovenstaande producten of diensten kunnen eventueel wel worden doorbelast aan de afnemer. Tot slot kan aanvullende dienstverlening worden onderscheiden, deze categorie omvat producten en diensten die incidenteel voorkomen en waarover geen afspraken zijn gemaakt met de afnemer. In dat geval worden er afzonderlijke afspraken gemaakt met de afnemer over het doorbelasten van kosten.

De NEN-2748 is een klantgerichte facilitaire onderverdeling waardoor er op basis van gebruik, stuurinformatie vrijkomt. Daarnaast leent deze methodiek zich goed voor benchmarking. Door vergelijking met soortgelijke bedrijven kan goed worden afgelezen of men marktcomfort handelt.

⁹<http://www.fmresource.nl/publicatie/nen27482003.pdf>

Bijlage 4: De waardeproposities Treacy en Wiersema

Niet altijd is een expliciete missie en/of doelstelling aanwezig. Het is ook niet altijd mogelijk of nodig om deze boven water te halen. In een aantal gevallen volstaat het om de strategie in hoofdlijnen te bepalen in termen van drie basisstrategieën. Deze drie noemt men ook wel value disciplines. Het zijn:

- Customer intimacy
- Operational Excellence
- Product leadership

Customer intimacy

De relatie met de klant wordt als het meest waardevol beschouwd. Klanten worden bediend met producten, diensten en andere toegevoegde waarde. Deze voorzien zo precies mogelijk in de behoefte van de klanten. En wel op het moment en de plaats dat deze behoefte ontstaat. Kennis van de klant is cruciaal en stuurt de dialoog. Door een service op maat ontstaat een binding tussen klant en organisatie.

Product leadership

Hierbij is het product het uitgangspunt. Dat moet het beste in zijn soort zijn. Klanten zijn dan bereid daarvoor meer te betalen. Continue innovatie en een snelle time to market waarborgen een blijvende voorsprong op de concurrentie. Ze garanderen ook een blijvende behoeftevervulling bij de klantengroep.

Operational Excellence

De winst wordt bij deze optie gehaald uit het reduceren van de operationele kosten. De voorsprong op de concurrentie ontstaat uit een continue focus op procesverbetering. Lagere kosten ontstaan onder meer door:

- kostendrukkende efficiëntie
- zero tolerance op fouten
- productiviteitsverhoging
- schaalvoordelen en de nieuwste systemen

Daardoor blijft vrijwel altijd een klantensegment van significante omvang bestaan.

De toepassing

Het is noodzakelijk te kiezen tussen één van deze drie basisstrategieën. Niet kiezen, betekent op enigerlei moment "stuck in the middle". Dat is een stuurloze situatie voor een organisatie. Er is immers geen focus. Op basis van de gekozen focus kan de strategie verder inhoud krijgen. (Treacy & Wiersema, 1997)



Bijlage 5: Facility Management Excellence Model

Het Facility Management Excellence Model (FME-Model) is gebruikt in het adviesrapport. Het FME-Model is in 2000 ontwikkeld door de Berenschot. Onderdeel van het FME-Model is een vragenlijst, deze vragenlijst kent zeven verschillende deelgebieden. Per aandachtsgebied zijn de verschillende kritische succesfactoren in onderstaand tabel weergegeven. De vetgedrukte titels zijn de aandachtsgebieden en de onderwerpen eronder zijn de kritische succesfactoren.

- Positie en rol: Financiële resultaatsverantwoordelijkheid Marktpositie Klanttype Beleidsbepaling Positie ten opzichte van de moederorganisatie Rol facility manager	- Personeel: Opleidingsbeleid Personeelsbeleid Arbeidsvoorwaarden en beloning Competenties van medewerkers Medewerkerstevredenheid
- Klanten: Klantrelatie Klantcontact Klantbenadering Producten en diensten assortiment Interne en externe gerichtheid Marketing Klanttevredenheid	- Management en organisatie: Organisatiestructuur Organisatieontwikkeling Gebruik van informatiesystemen Leiderschapsstijl
- Processen: Besturen en beheersen Prestatiesturing Verbeteren en vernieuwen Procesverantwoordelijkheid	- Leveranciers: Leveranciersrelatie Leveranciersbestand Prestatiemeting Uitbestedingsbeleid
- Financien: Budgetteringsmethodiek Budgethouderschap Kostendoorbelasting	

In de vragenlijst kan bij elke succesfactor gekozen worden uit vier types. Per type wordt de volwassenheid van de organisatie uitgedrukt. Zie voorbeeld.

Aandachtsgebied:	Leveranciers			
Succesfactor	Type I	Type II	Type III	Type IV
Uitbestedingsbeleid	☐ Er is geen uitbestedingsbeleid	☐ Er is een uitbestedingsbeleid maar dat is weinig onderbouwd	☐ Er is een uitbestedingsbeleid als onderdeel van het beleid van de facilitaire organisatie, dat rekening houdt met het afbreukrisico en de waarden toevoeging binnen het primaire proces van de moederorganisatie	☐ Er is een uitbestedingsbeleid als bij III. Er wordt gedacht vanuit de partnershiprelatie met leveranciers

Als de organisatie geen uitbestedingsbeleid heeft wordt de eerste mogelijkheid aangekruist. Bij de keuze voor type I wordt één punt toegewezen, bij type II worden twee punten toegewezen, enzovoort. Dit wordt gedaan bij alle kritische succesfactoren. Hierna worden alle punten van de kritische succesfactoren opgeteld en gedeeld door het aantal kritische succesfactoren uit het aandachtsgebied. Dit is de totale score van één aandachtsgebied. Deze score is ingevuld in de onderstaande diagram.

Het bovenstaande diagram laat in een oogopslag zien hoe de huidige en gewenste situatie van FO van per deelgebied scoort. De cijfers I, II, III en IV in het diagram staan elk voor een type facilitaire organisatie. Zo kan gezien worden welk type facilitaire organisatie hoort bij de huidige situatie van de FO. Hieronder staan de scores per deelgebied nog eens uitgewerkt voor een volledige weergave.

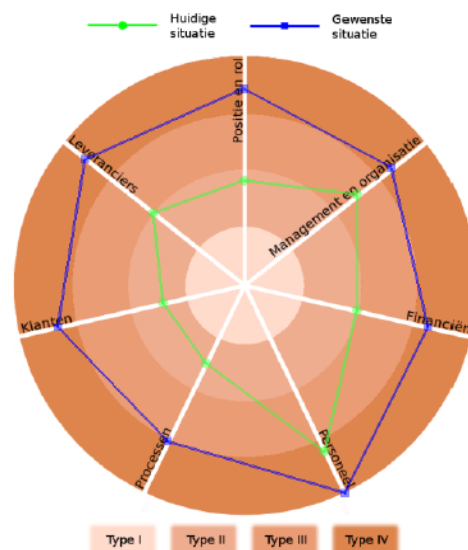
Uw Resultaat in detail

Aandachtsgebied	Succesfactoren	Huidige situatie	Gewenste situatie
1. Positie en rol	Marktpositie	2	3
	Klanttype	1	2
	Beleidsbepaling	2	4
	Positie ten opzichte van de moederorganisatie	2	4
	Rol facility manager	2	4
Gem. score: (subtotaal gedeeld door 5)		1,80	3,40
2. Management en organisatie	Organisatiestructuur	2	3
	Organisatieontwikkeling	3	3
	Gebruik van informatiesystemen	2	3
	Leiderschapstijl	3	4
	Gem. score: (subtotaal gedeeld door 4)	2,50	3,25
3. Financiën	Budgeterings-methode	2	3
	Financiële verantwoordelijkheid	2	3
	Budgethouderschap	2	3
	Kostendoorbelasting	2	4
	Gem. score: (subtotaal gedeeld door 4)	2,00	3,25
4. Personeel	Opleidingsbeleid	4	4
	Personeelsbeleid	3	4
	Arbidsvoorwaarden en beloning	3	4
	Competenties van medewerkers	3	4
	Medewerkerstevredenheid	3	4
Gem. score: (subtotaal gedeeld door 5)		3,20	4,00
5. Processen	Besturen en beheersen	2	2
	Prestatiesturing	1	4
	Verbeteren en vernieuwen	2	3
	Procesverantwoordelijkheid	1	3
	Gem. score: (subtotaal gedeeld door 4)	1,50	3,00
6. Klanten	Klantrelatie	2	4
	Klantcontact	2	4
	Klantbenadering	1	3
	Producten- en diensten assortiment	2	3
	Interne en externe gerichtheid	1	3
	Marketing	1	3
	Klanttevredenheid	1	3
Gem. score: (subtotaal gedeeld door 7)		1,43	3,29
7. Leveranciers	Leveranciersrelaties	2	4
	Leveranciersbestand en inkoopassortiment	2	3
	Leverancierscontrole en prestatie meting	2	3
	Uitbestedingsbeleid	2	4
Gem. score: (subtotaal gedeeld door 4)		2,00	3,50
Gem. score: (totaal gedeeld door 33)		2,03	3,39

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



De huidige FO van PWN: 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 kostendeekkende 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. (Francois, 2012)

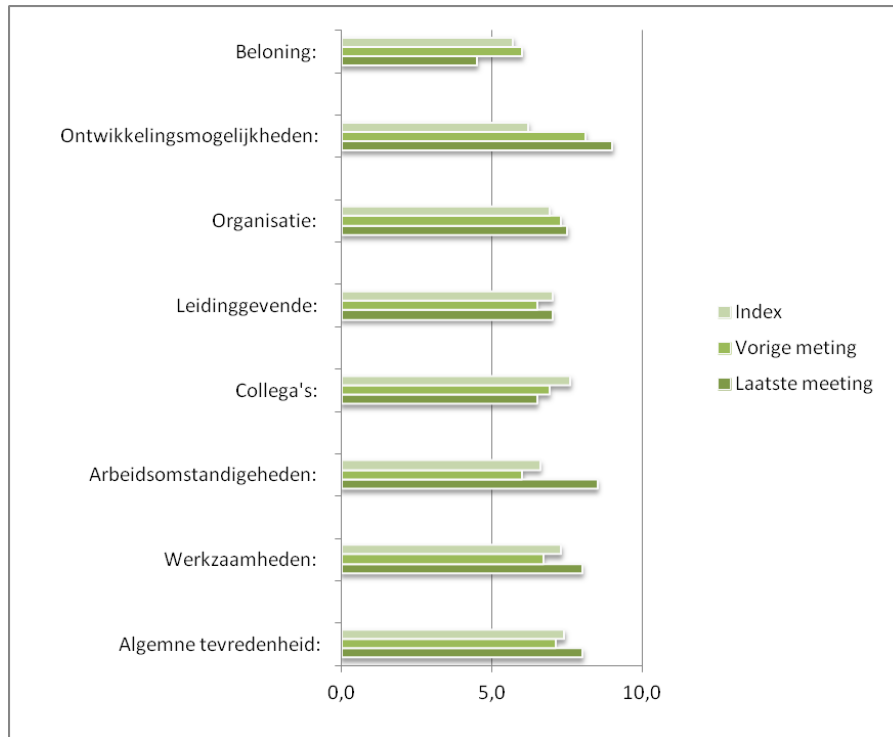
Score FO van huidig naar gewenste situatie: Scenario D: Introspectief naar Extrovert

De overgang van een introspectieve facilitaire organisatie naar een extroverte organisatie houdt voornamelijk een verdieping in ten opzichte van de reeds 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-/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. Reeds 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. (Francois, 2012)

Bijlage 6: Medewerkersonderzoek

Dit is het meest recente medewerkersonderzoek binnen de FO. Effectieve medewerkersonderzoek meting september 2011. De index is het landelijk gemiddelde. Vorige meeting spreekt voor zich evenals laatste meeting.



Bijlage 7: Interview Tamar Keulen_Veldhoen + Company

Categorie: Specialisten
Interviewer: Joris Graas /Jantien Peters
Functie: Senior Workstyle consultant
Bedrijf: Veldoen& Company
Plaats: Hoofdkantoor PWN Velsbroek

Je kunt elke organisatie of afdeling verdelen in drie strategieën, de eerste is Operational Excellence, hiermee wil de organisatie (in dit geval de Facilitaire organisatie) tegen een scherpe prijs producten en diensten leveren en betrouwbaar zijn en geen fouten maken. Bij deze strategie gaat het vooral om het proces. Daarnaast is de strategie Customer Intimacy, dit houdt in, unieke service naar de klant, precies wat de klant zoekt en snel reageren op de markt. Bij deze strategie staat de klant centraal. Tot slot de strategie van Product Leadership, zij zijn het meest innovatief, lopen voorop qua producten, geen probleem om meer te betalen. Deze strategie is vooral gericht op het product. Welke strategie sluit het beste aan bij Het Nieuwe Werken van PWN en waar zal uw sector het meest behoefte aan hebben?

Misschien moet ik dat even aan de hand van waar ik de verschuivingen zie uitleggen, dan zou je daar misschien zelf een indeling in kunnen maken. Kijk, wat het facilitair management in een traditionele omgeving kenmerkt is: is dat zij een aantal diensten en producten collectief aanbieden, en ook heel veel ad-hoc, misschien ook vanuit beleidsmatige hoek de wensen van een afdeling of vanuit de manager inwilligt. Daardoor ontstaan er ook verschillen tussen inrichting, tussen dienstverlening. Wat je ziet in systemen waar ook PWN naar toe gaat, is dat je nog veel meer collectief gebruik gaat maak van de werkomgeving en diensten. Enerzijds zie je dat je een breder pakket moet aanbieden aan iedereen, maar ook een standaardpakket. En hoe kun je dan bovenop dat standaardpakket nog wat specifieke zaken regelen. Daar zie je een heel duidelijk verschil in dat het een heel duidelijk kader gaat worden, van dit wat leveren, wij kunnen nadenken over nieuwe diensten en producten, maar dit is wat we leveren, we gaan niet in de-waan-van-de-dag dingen regelen en veranderen. Dat lijkt in strijd met Customer Intimacy. Het is maar welk vlak je kiest, in huisvesting en inrichting zit je niet op Customer Intimacy, maar meer in product leadership. HNW is een collectieve beweging en dat geeft je collectieve kaders aan. Maar heb je het over beveiliging en gastheerschap, dat bepalen we met het collectief, hoe benaderen we de klanten. Kijk je naar catering: in het catering assortiment kun je natuurlijk flexibeler zijn, dus daar krijg je meer naar Customer Intimacy. Kijk je naar ICT-tools, dan zie je daar ook wat meer 'bring your own device'-achtige zaken, wat ik daar wel in zie is dat binnen 'kaders' meer populair is dan totaal vrij. Je biedt een catalogus aan, binnen de catalogus heb je keuzemogelijkheden. Dus het ligt er een beetje aan wat het onderwerp is. Het is een tweebeweging, je probeert de klanten zo goed mogelijk te bedienen op individueel niveau, maar dat doe je ook voor een groot deel door collectief heel veel keuzes aan te bieden. De werkomgeving 'je legt hem uit' maar binnen die werkomgeving kan elke minuut iemand een andere faciliteit kiezen. En wat je in faciliteiten ziet in deze omgeving, is dat nieuwe ontwikkelingen vaak ook wel worden getoetst. Ik wil graag een vergaderruimte met dit en dit en dit, je wilt deze klant goed bedienen, maar is het misschien een beweging in de organisatie die we voor meerdere plekken moet volgen. Je kijkt voortdurend of je nieuwe vragen kan 'plaatsen' in een collectieve setting of moeten we die specifiek aanbieden. Het heel specifiek aanbieden, leidt tot wildgroei en dat kan je hele systeem van flexibele werkplekken en activiteit gerelateerde werkplekken heel erg doorkruisen. Begin je ergens iemand een vinger te geven dan..... Wat nu gebeurt, en vaak met eigen budget kan een manager dat ook zelf beslissen, want ik heb daar budget voor?! Dus ik (manager) kan het vragen en ik betaal het zelf. Vaak zie je dat dit misschien wel heel erg doorschiet, maar op een ander manier dan dus..... Of deze hele strategie indeling van Wiersema & Treacy toepasbaar is zoals we het zien, is nog maar de vraag. Want er zit iets heel zwaars collectiefs in het facility management en dat zal altijd zo blijven, maar daar binnenin probeer je wel de mensen het gevoel te geven van Customer Intimacy. Door te luisteren naar de klant en al de vragen mee te nemen en te onderzoeken, kan je de klant toch dit gevoel geven. Als je naar een heel traject kijkt bijvoorbeeld de inrichting, doe je dat eigenlijk door te kijken naar Customer Intimacy. Alleen dan gaan we het steeds collectiever bekijken in plaats van de vraag-van-de-dag te beantwoorden. Het hele traject is eigenlijk heel erg Customer Intimacy. Je gaat veel vragen aan klanten en nadenken van wat vragen jullie nu eigenlijk en wat is daar de achterliggende gedachten van, wij denken mee over wat jullie werk en activiteiten zijn, pas dan gaan we faciliteiten bij bedenken. Maar daarna staat het en dan wordt je strenger in de leer. Dan zeg je: we hebben er goed over nagedacht en nieuwe ontwikkelingen willen we op dezelfde manier over na gaan denken. Het is natuurlijk een struikelblok de ene past beter in Operational Excellence en bij de nader kun je misschien Customer Intimacy toepassen. Maar het snijdt elkaar op een paar punten. Als je bijvoorbeeld naar de dienst schoonmaak kijkt, dan zou je niet moeten willen hebben dat een gedeelte van een pand door een ander schoonmaak bedrijf wordt schoongemaakt omdat een

afdeling dat zelf zo heeft ingeregeld. Je bent altijd op zoek naar is het wel logisch? Dat dan er een maaltijd wordt geserveerd om 7 uur elke dag, of is de catering zo flexibel dat als er een event is dat de catering daarop kan inspelen. Dat is eigenlijk waar je probeert balans in te vinden. Dus niet alleen alle ad-hoc dingen gelijk gaan inregelen, maar je probeert de vraag in kaart te brengen. Maak gebruik van de drie elementen bekijk huisvesting, ICT en mentaal-gedrag en heel veel zaken die in gedrag vastlopen, die worden facilitair opgelost. We hebben niet genoeg spreekkamers, er moet een spreek kamer bij! Ga je kijken: het is ook wel raar dat elke maandag iedereen een spreek kamer nodig heeft. Moeten wij nu steeds de piek faciliteren of kunnen we beter in gesprek gaan en kunnen we kijken in de hele week spiegel, altijd is het optimaal behalve op de maandag en moet we het dan ook willen faciliteren. Ga in gesprek met je klant, willen wij er met z'n allen ook zoveel voor betalen. En dat heeft ook weer met kostenbewustzijn te maken. Ik vergelijk het altijd met thuis. Daar als je samen om 9 uur wil douchen ga je ook geen tweede douche bouwen, ik sta wel wat vroeger op en we rouleren. Bij bedrijven gaat het vaak zo: ik steek mijn vinger op en ik krijg het. Dat is een..... misschien voldoet het model van Wiersema en Treacy wel niet meer, het is ergens er tussenin.

Maar als je kijkt naar de literatuur theorie dat je één uitgangspunt moet kiezen een strategie om zo jezelf scherpt te houden en duidelijkheid voor de klant.

Ja ik denk dat je met die drie invalshoeken en steeds met de organisatie afstemt tussen HRM en FO en ICT en Management, dan kom je elke oplossing die gevraagd wordt, kom je misschien tot een andere integrale oplossing. Kies een integraal approach dat je elk vraagstuk integraal benaderd. Is facilitair de oplossing of is het gedrag de oorzaak en moeten we het gedrag gaan sturen, daar zitten natuurlijk wel de elementen van Wiersema en Treacy wel in.

Hoor ik nu dat je niet helemaal van één strategie moet uitgaan?

Ja, dat is ook een beetje waar we van af aan het gaan zijn van de privé persoon, de privé medewerkers van U vraagt en wij draaien. Je ziet dat in thuis en tele-werken dat was eerst heel erg balans tussen privé en werk en resultaatgericht werken en vertrouwd werken en dat resulteerde in persoonlijke goede prestaties maar er werd niet gekeken hoe het team daarin presteerde en hoe de organisatie daarbij presteerde. De optelsom van individu succes hoeft geen teamsucces te worden. De laatste 10 jaar zijn we heel erg op de individueel comfort te bieden en een medewerker die goed in z'n vel zit die presteert ook goed. Maar de vraag die ik steeds meer hoor is: het team gaat steeds slechter presteren. Soms moet je een medewerker een beetje stretchen om hem boven zichzelf uit te laten stijgen. Zo zou je facility natuurlijk ook kunnen bekijken. Zitten we in een klimaat dat de medewerkers gepamperd moeten worden of moeten ze individueel en als team goed gefaciliteerd worden.

Als je dat wat breder trekt, de samenleving wordt ook individualistischer en vervolgens zie je dat er weer meer behoefte ontstaat naar teamverband en samenwerken. Dat is eigenlijk altijd met maatschappelijk beweging dat er een tegenreactie komt, het financiële klimaat is ook een handig breekijzer. De medewerkers beseffen zich meer dat de bomen niet tot aan de hemel groeien en in het meest negatieve geval moet je blij zijn met een baan. Dus de werkgever die kan weer wat gaan vragen van hé; Je zit wel in een organisatie je levert wel een bijdrage aan een keten en je bent onderdeel van het team. Je ziet dat dat nu wel makkelijker wordt om dat weer tussen de oren te krijgen bij de medewerkers. Men moet zich organisatie gebonden blijven voelen en weten voor wie ze werken. Eigenlijk wat een organisatie natuurlijk beoogd is $1+1=3$. De laatste jaren heb je hele goede 1en maar als teamverband werpt het nog geen vruchten af. Bijvoorbeeld, ik heb maandag vrij en dinsdag werk ik thuis en jij zit weer op andere dagen, hoe gaan we dan de communicatie aan. Dan spreek je dus over transitiekosten het overdragen van werk, het afstemmen van werk, dat kost geld. Als die manier niet smoothly gaat, als we weer in een vergadering moeten zitten en lijstjes moeten maken, terwijl als we in de wandelgangen zo e.e.a. met elkaar bespreken en we snappen precies wat we bedoelen, dan kan het gelijk weer verder. Die olie is er de laatste jaren een beetje uitgehaald. Nu zijn we aan het zoeken hoe krijgen we die weer terug. Als we weer even terug komen op facilities, ik denk dat het een mix is van collectieve aanbidding, wel met de medewerkers ontwikkeld, en altijd kijken naar schaad het het systeem kan het niet anders worden opgelost of kunnen we het naar een level tillen zodat het voor een grotere groep interessant word. De vraag om automatisch met blauwe stippen de ander om groen, kunnen we niet gewoon één met gele stippen maken. Het betekent een ander manier van kijken naar dienstverlening, meer hoe ga ik de vraag in kaart brengen en hoe kan ik dit beter afstemmen op het geheel.

De FO is nu erg reactief, maar je zal als FO ook moeten gaan kijken op de markt, wat is er nu allemaal? zodat de FO het brede assortiment aantrekkelijk kan houden.

Ja, en vooral ook meedenken met de andere disciplines die ook de medewerkers ondersteunen, zoek daar de samenwerking. Ik heb ook FM gestudeerd in 1995, toen was heel erg de tendens FM moet op boardroom niveau komen, want we moest in de vaart der volkeren mee, want finance heeft al een positie in de directie, HRM zit er een beetje tegen aan en fm moet ook daar terecht komen. Eigenlijk tot nu toe is dat nog niet gelukt. HRM is ook niet opgeschoven en finance is de enig staf die wel mee praat met directie binnen de meeste bedrijven. Wat je wel ziet met dat hele HNW waarbij je echt zegt: wij faciliteren het primaire proces, wij faciliteren samenwerking, dat je daarmee in ieder geval, als je dat ook nog optrekt, dat je op een niveau komt dat je heel direct tegen het primaire proces aanzit. En daarmee kun je ook veel proactiever gaan worden. Want ja gaat je veel meer verdiepen welke activiteiten vinden er nu plaats in zo'n organisatie, eerst naar de processen kijken, dan naar de activiteiten en hoe kunnen we dat het beste faciliteren en hoe kunnen we voorsoorten op ontwikkelingen die er aan gaan komen. Dat biedt je ontzettend veel kansen. Dan wordt je proactief in plaats van reactief. Omdat je veel meer snapt wat gebeurt daar nu eigenlijk en faciliteren we dat wel op de goede manier, dat is eigenlijk de hele ontwikkeling van dit traject dat daar op is gebaseerd. Want we gaan niet naar faciliteiten maar naar activiteiten kijken, maar ook dadelijk in de beheersfase kun je op met die methodiek naar nieuwe vraagstukken blijven kijken. Daarmee wordt je veel effectiever en krijg je ook een betere positie, denk ik als facilitair. Het echt faciliteren/ ontzorgen van het proces dat is wel een uitdaging. Wat leuk is als we nog even terug gaan Customer Intimacy is dat die concepten die wij al hebben ingevoerd als FO, zoals catering/schoonmaak dat de gebruiker het gevoel geeft dat hij heel uniek word behandeld. Je hebt dus een heel apparaat van collectieve diensten waarvan heel veel gestandaardiseerd is en waar je goed over hebt nagedacht, maar komt de klant aan de balie heeft hij toch het idee dat hij een unieke vraag heeft en een unieke oplossingen en dat gevoel zien te geven. Dat is de uitdaging. Als je ook kijkt naar de catering, wordt beter geëtaleerde ruimere tijden en de tijden dat ze dicht zijn kun je op een ander manier nog wat eten krijgen. Bijvoorbeeld d.m.v. een automaat. Dat geeft voor de klant wel het hele gevoel van belangrijkheid, maar op de background is alles gewoon gestandaardiseerd. Een voorbeeld bij het primaire proces, we geven daar de medewerker vrijheden en verantwoording, maar het is ook voor een deel een soortschil. Bijv. Interpolis: daar konden de medewerkers thuiswerken en ze konden tot 10.000 euro zelf beslissen of ze die uitkering gaven aan de klant, zonder bonnetje konden ze dat zelf beslissen. Maar daar zit een heel ICT systeem achter met zoekbomen en beslisbomen, dat ze dat dus heel gecontroleerd konden doen. Maar de medewerker die heeft nog steeds het gevoel ik mag over 10.000 euro beschikken, dat is een beetje de truc. Tuurlijk zit er ook echt vertrouwen en vrijheid in, maar er zit ook een stukje gebondenheid in, die je niet merkt als gebruiker of als afnemer.

Wie mag volgens jou de beslissing maken wanneer er een nieuwe producten in het assortiment wordt opgenomen?

Ik zou als je zo'n ontwikkeling hebt doorgemaakt zoals we dat hier bij PWN gaan meemaken dan heb je een bepaalde methode hoe je het in een projectteam afstemt. Ik denk dat je altijd in die driehoek moet blijven afstemmen, ik denk ook dat die driehoek stand moet houden na het hele verandertraject. Vaak zie je dat een project wel zo wordt aangepakt en dan is het project afgelopen en gaat iedereen weer in zijn cel zitten. Dus ik denk dat de driehoek er altijd naar moet kijken, dus dat je het integraal benaderd. Als het een klein product is dat moet je de vrijheid hebben, ook naar de FO, vanuit de directie krijgt de FO de vrijheid en vertrouwen. Is het een klein product en het wordt doorberekend dan gaat de klant daar ook nog wel wat van voelen. Als het een wat groter product is, dan denk ik dat je een mini-traject je moet doen. Met de gebruiker erbij, de drie belangrijkste stafafdelingen en we doen een voorstel aan de directie. We willen dit en dit veranderen voor de hele organisatie(of beschikbaar stellen), we hebben het begroot het past in de begrotingen en we kunnen het bij de exploitatie rond krijgen. We hebben weer een stap gemaakt, want we zien ook dat de organisatie weer een stap heeft gemaakt en andere behoeftes heeft. Ik denk je het ook zo altijd moet aanpakken; zijn het waan van de dag behoeftes of zie je echt een trend. En dat is eigenlijk wat je al moet gaan volgen voor dat de vraag komt. Je moet op de hoogte zijn welke organisatie verandering, welke product verandering er in het primaire proces gaande zijn. En eigenlijk al een voet tussen de deur proberen te krijgen van; hé ik hoor dat jullie op een hele andere manier het call center gaan bemensen we willen als FO graag al met jullie meedenken, want zo kunnen we jullie het beste faciliteren en niet het eindstation willen zijn, zo van oja! Nu moet er ook nog een omgeving worden gecreëerd. Dat is een nieuwe verhoudingen tussen de FO en de klant. Dit gebeurt nu al bij het project HNW, maar ik probeer daar ook een samenwerking voor de komende jaren op te zetten. Ik heb wel een iets geïntroduceerd, dat ik een innovatieraad heb geopend. Dat is eigenlijk voor zoals deze wat majeure vernieuwingen die worden door de innovatieraad geattendeerd, en door de raad beoordeeld en dan begin je weer een nieuw project. Dan is het gewoon een orgaan die er over nadenkt en de samenwerking behoud en over de grenzen van hun eigen vakgebied hebben leren denken. Zo kun je eigenlijk dit project in een simpel

orgaan, nu heb ik wel eens gezegd twee keer paar bij elkaar komen. Die innovatieraad die kan ook weer op gezette tijden bij andere organisaties gaan kijken, zo blijf je jezelf vernieuwen en integraal.

Wat vind je van verplichte winkelnering, heb jij dat ervaren mee bij ander bedrijven en wat verwacht je bij PWN?

Ik vind dat niet meer dan logisch omdat ik vind dat een FO efficiënt moet zijn en naar de klant moet luisteren maar ik zou het dus een slechte ontwikkeling vinden dat iedereen van de organisatie kan shoppen buiten de deur, daarmee haal je het fundament van de organisatie onderuit. Het is ook een samenwerkingsverband tussen allerlei afdeling en mensen. Ik heb hier wel eens een discussie DW gehoord en die zich belangrijk voelt, dan kijk er als consultant naar van ja... zonder rekening te betalen, komt er geen water uit de kraan en daar, en andersom ook niet. Er wordt geen rekening door geen enkele klant betaald, als er geen water uit de kraan komt, dan zegt DW dat is allemaal facturering dat kunnen we uitbesteden. Ze zien bij de energie maatschappij, er zijn namelijk energiebedrijven die hebben helemaal geen productie, die kopen het gewoon in en verkopen het weer. Het Klantcontactcentrum (KCC) van PWN zou precies hetzelfde kunnen zeggen: joh, we kopen het water gewoon in en we verkopen het weer. Naja in dit geval is het leidingnetwerk hier niet onafhankelijk maar bewijs van spreken. Ik vind als je besloten hebt, dit is onze organisatie, dit behoort tot onze kernorganisatie en we hebben een aantal vaste leveranciers die we benoemen, die acquireren we en daar hebben we een contract mee, dan is dat onze totale organisatie. En als je elke keer een soort zzp-model gaat krijgen, De volgende stap is dat DW gaat zeggen die facturering die gaan we niet meer KCC zetten maar dat doen we zelf wel, bij bijvoorbeeld een facturerings bedrijf in Lelystad. Dus ik vind ook bij facilities het moet beheersbaar blijven, maar het moet niet star zijn. Ik denk dat heel veel van die wensen om het buiten de deur te gaan zoeken is dat er niet geluisterd wordt en dat als er geluisterd wordt dat het heel erg duur is. Of dat het moeilijk is of duur of omslachtig, lange processen. Dat is eigenlijk een signaal van, 'uhm' we functioneren niet zo lekker. Je zou het beter kunnen opvatten van: we kunnen het honoreren, ja dat is volgens mij de bijl aan de wortel hangen, of je zegt als FO van 'hé dat zijn signalen, we gaan eens met die klant praten, wat zit hem nu echt dwars en hoe kunnen we het verbeteren, misschien kunnen we tijdelijk daar inkopen, maar we streven er zelf naar om dat op hetzelfde niveau te kunnen doen bij onze eigen leveranciers.

En qua kosten? Moet iedereen een persoonlijk budget krijgen of een afdelingsbudget? Wat is jou ervaring en zie je dat bij PWN in de toekomst?

Ik denk dat je een basis hebt en die basis moet je niet door afdelingen laten betalen (zoals schoonmaak) dat moet gewoon uit de algemene middelen pot, dus niet jouw afdeling heeft zoveel medewerkers of zoveel m2 in gebruik dus je betaald zoveel. Met de invoering van HNW is straks het gebouw van iedereen en moet je dat niet meer willen. Want dan krijg je, dan is het ook het gebied van bijvoorbeeld van DW. Waar we natuurlijk naartoe willen dat het wel een zone van DW is maar dat iedereen daar gebruik van kan maken en die overleguimte die daar in zit, kan ook door iedereen gebruikt worden. Het hele gebouw is voor iedereen en de ene maakt er meer gebruik van dan de ander, en de ene afdeling draagt meer bij aan het gehele primaire proces in geld, maar in waarde heeft iedereen zijn rol daarin. Ik zou van het doorberekenen aan één afdeling afzien.

Hoe creëer je dan toch een kosten bewustzijn bij medewerkers?

Nou, dat zijn de diensten die bijna elke dag kunnen worden afgerekend, daar bedoel ik mee het gebruik van het gebouw of schoonmaak. Maar als je het hebt over zaken als een laptop, telefoon, de tikken van telefoon, de catering, waar je het ook echte kan koppelen aan een dienst of aan een moment, dan denk ik dat je het anders moet doen. Ik denk dat je dan het kostenbewustzijn zo diep mogelijk in de organisatie moet leggen.

En hoe ga de losse producten dan doorberekenen?

Ik denk dat je dan toch een persoonlijk budget op basis van functie. Maar wel weer gedwongen winkelnering in de keuze die je voorlegt, maar wel de kosten inzichtelijk maakt en dat de mensen zich bewust worden en misschien wel andere keuzes maken. Je zou bijvoorbeeld naar een cafetariamodel willen dat je bijv. je leaseauto van je mobiliteitsbudget afgaat. Ik weet dat het fiscaal heel moeilijk is, want het ene middel is fiscaal belast en de ander niet. Maar dat zou het mooiste zijn, je krijgt als medewerker -buiten je salaris en pension- een onkostenvergoeding waarvan je verwacht wordt dat je dit en dit en dit... kan kiezen. Bijvoorbeeld je kiest voor een fiets dan hou je meer van het mobiliteitsbudget over. Maar waar je wel voor moet uitkijken dat dit soort vrijheden niet gaan leiden tot slechtere samenwerking. Bijvoorbeeld: ik krijg een budget en ik kies geen smartphone want dat vind ik te duur en steek het liever in m'n eigen zak, maar daardoor is mijn agenda steeds niet bijgewerkt. Dan zitten de MO'ers weer alle afspraken te maken en zijn ze driedubbel en driekwartier bezig

omdat er allerlei afspraken niet in de agenda staan. Dus waar leg je de grens, dat je vrijheid geeft, en daar waar je een vrije keuze geeft vind ik ook dat er een budget aan moet hangen. Dat mensen bewust moeten zijn van: hé ik ga nu een product afnemen wat echt specifiek voor mij is. Daar waar het kan en daar waar het het systeem ook niet belemmert, dat zeg ik ook, geef niet altijd een vrije keuze. Want als wij zeggen dat we werken via een document Management systeem, maar iemand wil een eigen kast thuis, want dan kan ik daar mijn dossiers op slaan, dat is geen vrije keuze want dan blokkeer je het systeem.

Wie mag een budget bepalen?

Ik denk dat dat een mooie case is om samen vast te stellen met de medewerkers, wat hebben mijn medewerkers nu nodig om hun werk goed te doen, wat voor mogelijkheden zijn daar. Dus dat is in samenspraak tussen het primaire proces en de FO. Dan ga je misschien op functieniveau ga je wat boundaries aangeven. Dan is het eigenlijk heel simpel want HRM weet exact hoeveel functieniveaus er bij de afdelingen zitten dus dan is dat bijna het budget. Daarmee begin je dus ook met resultaatgericht werken door vooraf te bedenken wat je nodig gaat hebben? Je wordt als FO een soort adviseur, want je probeert de vraagstelling juist te krijgen. Daardoor maak je ook weer mensen bewust door te vertellen wat het kost, en ik vind dat wel erg belangrijk. Dat is mijn algemeen beeld, dat als mensen eens zouden weten wat ze buiten hun salaris en pensioen en wat hun arbeidsvoorwaarden überhaupt waard zijn. Dat is namelijk bijna 1,5 tot 1,8 keer hun maandsalaris. En als we dit soort kosten erbij tellen dan schrikken ze helemaal. Je zou daar ook wat misschien, nu zit ik op stoel van HRM, de besparing van de benefits kunnen terugverdienen naar de medewerker, daar zou je wat triggers in kunnen zetten. Maar dat is altijd weer gevaarlijk, want dat kan weer leiden tot, ik doe het niet en dan werk ik niet zo goed samen, maar aan het eind van het jaar krijg ik wel een extraatje. Dat moet je ook niet hebben.

Wat verwacht je van de bereikbaarheid en beschikbaarheid van de FO?

Als je diensten gaat aanbieden waar ook een persoon achter moeten zitten, bijvoorbeeld uitgifte van audiovisuele middelen. Daar kun je over twisten, we hebben onze openingstijden en die gaan we verruimen, dan is de vraag moeten wij ook dan nog als normale service laptops uitdelen, die gewoon regulier zijn. Of kunnen we ook iets gaan automatiseren. Ik ken ook bedrijven die zo een wand hebben waar de leen laptops in zitten en die je met je smartcard kan openen en wordt er geregistreerd dat jij hem hebt geleend. Zon kun je ook buiten de reguliere uren toch je service verlenen, maar het is altijd de vraag in hoeverre je dat nog moet gaan aanbieden. Maar je zal moeten gaan monitoren, hoeveel mensen werken er nu heel vroeg en heel laat, is het nuttig om bereikbaar te blijven. Je kan ook zeggen, we zijn niet fysiek aanwezig maar wel bijvoorbeeld tot 21.00 uur telefonisch bereikbaar. Ik denk er overigens meer behoefte is aan ICT. En dan is de vraag of dat zo handig is, want soms het je gewoon een mannetje nodig. Al kun je d.m.v. Sytrix heel veel op afstand oplossen, zoals ze ook hier bij PWN van plan zijn. Het is ook een beetje een wisselwerking, als je minder services aanbiedt, dan bedoel ik met name catering en dat soort dingen- dan zal het gebruik tussen 7 en 9 niet zo toenemen. Je kunt ook een behoefte creëren. Het heeft eigenlijk ook een beetje met promotie te maken, het is een manier van promoten je moet jezelf steeds meer laten zien. Hoe denk jij over promotie door een FO? Zorg dat je serieus genomen wordt, en zorg dat je als FO geen sluitstuk wordt, van de verandering en de werkzaamheden zo van, oja we moeten ook nog faciliteiten hebben! De club zal er sowieso aan moeten wennen zoals het collectief gebruik maken van de werkomgeving. Daar moet je over nadenken waar lever ik wel nog wat maatwerk.

Welke competenties heeft het personeel van de FO nodig?

Als je mee wilt denken in een vroeg stadium over de activiteiten van medewerkers en daar ook een facilitaire oplossing voor kan aanbieden, dan zie je wel dat er een meer adviesachtig niveau voor nodig is. Aan de andere kant zie je ook het hele digitaliseren van post, want je bij sommige bedrijven nog ziet, daar zie je ook wel een verschuiving. Minder post rondbrengen maar digitaal verspreiden daar krijg je ook gelijk een archiverende rol. Het gastvrouw/gastheerschap is een nieuwe rol en nieuwe taak. Nog verder getrokken kan het worden naar floormanager op de werkvloer. Zo van; is het allemaal netjes, of hebben de MO'ers daar een rol in. Ik zou er nooit zo een voorstander van zijn.

Wie moet de beheerder van het gebouw worden?

Je moet de facilitaire diensten zoals je dat gewent bent, daar ligt jullie taak. De pantry's zijn deze op orde, kan er schoongemaakt worden. Je kunt wel signaleren als FO. We hebben een schoonmaakcontract dat we alle bureaus en vloeren schoonmaken, en op afdeling x liggen alle bureaus nog vol met papieren. Klinkt als klikspaan maar heeft de FO ook last van. De FO is één van de beheerders van het systeem. Met het systeem

bedoel ik dat de werkplekken activiteit en persoons ongebonden gebruikt worden. Je kiest je faciliteit voor de activiteit en niet omdat je daar altijd zo fijn zit, en laat je je spullen daar maar liggen. Jullie zijn een van de beheerders, maar het kan nooit zo zijn dat jullie mensen gaan aanspreken. Dat moet op het management liggen. Je kunt het wel op de agenda zetten in de driehoek ik al zei (HRM, FO, ICT). Hé we signaleren een vervuiling en verkeerd gebruik van de omgeving, hoe gaan we daar mee om? Laten we het escaleren? Nodigen we een manager uit? Waar ligt het nu aan? Maar de FO moet geen politieagentje gaan spelen. Ik zou ook op elke werkvloer een omhooggeschoven postje willen hebben, maar die wel iets voor jullie kan betekenen. Niet een te zware functie geven, maar meer als doorgeefluik. Geen politieagent, daar hebben we slechte ervaringen mee. Überhaupt geen enkele medewerker heeft autoriteit om ander medewerkers vanuit die positie te gaan aanpreken.

Wat vind je van de FO als regieorganisatie bij HNW?

Voor een groot deel zal de FO een regierol gaan vervullen. Dat ligt een beetje aan wat jullie daar zelf willen. Je ziet dat bedrijven heel goed werken met gastvrouwen en bewaking extern. Maar er zijn ook bedrijven die zeggen, we willen die mensen echt tot onze cultuur laten behoren, want die zijn ons visitekaartje. Daar zie je vaak dat uitbesteden geen optie is. Het ligt een beetje aan het onderwerp en product en aan je eigen organisatie. De tendens zie je steeds vaker dat de echte diensten, het operationele werk, al vaak is uitbesteed. De probleemstelling en vraagstelling goed samen met de klant definiëren en daar de juiste faciliteiten bij aanbieden. Jullie worden meer een

Bijlage 8: Interview Michaël Geerdink_ Laanbroek Schoeman adviseurs

Categorie: Specialisten
Interviewer: Joris Graas
Functie: Adviseur HNW
Bedrijf: Laanbroek Schoeman adviseurs
Plaats: Hoofdkantoor PWN Velsbroek

1.) Welke waardepropositie is het meest geschikt om HNW te ondersteunen?

Je kunt hem van drie kanten aansnijden. Een duidelijke keus is niet meer zo eenvoudig. Het hangt ervan af vanuit welke kant je een vraagstuk benadert. Je komt als FM niet meer weg met een bepaalde strategie, maatwerk enerzijds, kostenbesparing anderzijds en misschien jezelf ook wel blijven ontwikkelen. Goeie vraag.

2.) Traditionele facilitaire organisaties reageren vaak reactief. U vraagt, wij draaien. Hoe kun je dit voorkomen of beperken?

Standaardpakket met een onderlegger, waarin keuzes zijn verwerkt. De industrie heeft zich ingesteld om binnen een standaardaanbod waarin variabelen gekozen kunnen worden toch klantgericht te werken binnen een standaardaanbod in combinatie met maatwerk.

De omgeving wordt steeds complexer. Je moet met die ontwikkeling mee veranderen om aan te blijven sluiten. Deze kloof moet worden overbrugd. De vraag van HNW is complexer daarmee ook de nieuw manier van dienstverlening.

3.) Kan een Shared Service Centre goed gecombineerd worden met de invoering van HNW?

- a. Wat zijn de aandachtspunten om mogelijke samenwerkingsverbanden tot een succes te maken?

Ik zie het niet als een doel op zich. Is de organisatie niet te klein om het effectief in te kleden.

4.) Het is een tendens om steeds vaker operationele facilitaire diensten uit te besteden. Wat zijn de voor- of nadelen van deze regierol?

Wat zijn de voor- en nadelen, verschil tussen schaalgrote, prijs en kwaliteit. Kijk niet alleen maar de prijs, maar kijk ook naar kwaliteit. er is altijd een spanning tussen prijs en kwaliteit. Als goed contractbeheer is gerealiseerd kan er beter worden gestuurd en kijk dan vooral naar kwaliteit. Zoek ook naar samenwerking met leveranciers om de kwaliteit te verbeteren.

5.) Zijn er door de omschakeling naar HNW wijzigingen in het facilitair assortiment te verwachten?

Het is veel meer hoe de FO is georganiseerd, niet zozeer de producten en diensten die veranderen. Je moet erkennen dan de variatieduur verandert en daarmee ook de manier van organiseren van de dienstverlening. Maar schoonmaak blijft schoonmaak. Maar wel instellen op openingstijden. Het producten assortiment blijft naar mijn idee redelijk constant.

6.) Welke manier kun je het beste uit je leveranciers halen?

Ga in gesprek met leveranciers. Daar is veel kennis ook betreft HNW en hoe de dienstverlening daarop wordt afgestemd. Zorg dat je leveranciers betreft in de omschakeling, hoe zien jullie dat? Hebben jullie voorbeelden. Laat eens het zien, hoe hebben jullie vorm gegeven? Dus betrek de leveranciers in de ontwerp-vraag. In plaats van hoe melk ik ze het mooiste uit, naar hoe kunnen we samen het beste er van maken. Cocreatie, en de prijs mag redelijk zijn.

7.) Een andere manier van werken, een andere manier van service verlenen vraagt ook om andere competenties. Welke competenties zijn nodig om HNW te ondersteunen, voor zowel uitvoerende werknemers als voor leidinggevende?

Denk in relaties, denk in wij! Zoek naar combinaties, zoek naar processen. Een competentie is respect voor een andere. We mogen beide wat verdienen, maar hoe kunnen we samen de beste oplossing voor verzinnen. Respect en een win-win situatie. Meedenken met je klant, blijf niet in je eigen wereld toeren. Proactief zoek naar samenwerking.

Conclusie

Joris Graas

Een duidelijke waardepropositie is niet langer optimaal. HNW zorgt ervoor dat de omgeving complexer wordt daardoor ook de dienstverlening. Als de FO wil blijven aansluiten aan de omgeving dan moet zij mee veranderen. Een klantgericht trucje: standaardaanbod waarin variabelen gekozen kunnen worden toch klantgericht te werken. Een SSC moet geen doel op zich worden. HNW in combinatie met een SSC is geen logisch gevolg. Denk bij uitbesteden goed na over de prijs en kwaliteit. Ga niet 'voor dubbeltje op de eerste rij zitten' zorg voor constructieve samenwerking gericht op kwaliteit. Het assortiment zal waarschijnlijk niet veel wijzigen door de invoering van HNW. Wel de organisatorische inrichting vernadert door ruimere openingstijden en variatijd in processen. Zoek samenwerking met leveranciers, door bijvoorbeeld cocreatie en partnerhips een gezamenlijk doel behalen. Denk bij competenties vooral in relaties en in 'wij', heb respect. Bekijk functies opnieuw, zijn er nieuwe mogelijkheden als we de nieuwe processen in kaart brengen. Ontslaat er efficiëntie als er combinaties worden gevonden.

Bijlage 9: Interview Jacqueline Duijm_Procore

Categorie: Specialisten
Interviewer: Joris Graas
Functie: Consulent
Bedrijf: Procore
Plaats: Hoofdkantoor PWN Velserbroek

1.) Welke waardepropositie is het meest geschikt om HNW te ondersteunen?

Niet zozeer de waardepropositie is belangrijk, maar het afstemmen van bedrijfsstrategie naar een facilitaire strategie wordt door de komst van HNW steeds belangrijker. Wat zijn de kernwaarde, wat is de bedrijfscultuur en hoe kun we de organisatie zo goed mogelijk ondersteunen.

2.) Traditionele facilitaire organisaties reageren vaak reactief. U vraagt, wij draaien. Hoe kun je dit voorkomen of beperken?

Analyseer de inkomende klantvraag. Wie zijn de notoire klagers. Wat is incidenteel en wat komt vaker terug en hoe kunnen de repeterende vraag misschien beter integraal oplossen of beleid op aanpassen. Ga in gesprek, wees proactief!

3.) Hoe kan je als facilitaire organisatie beter de klantwens in kaart brengen?

Stel een klankbordgroep in. Laat hun meedenken over hun facilitaire vraag. Wat vernadert er, wat is hun facilitaire vraag. Combineer dit bijvoorbeeld met ICT en HR.. Ontwikkel een App waardoor werknemers heel gemakkelijk, altijd en overal vergaderruimtes kunnen boeken, lunch bestellen of bezoekers aan kunnen melden.

4.) Kan een Shared Service Centre goed gecombineerd worden met de invoering van HNW?

Wat zijn de aandachtspunten om mogelijke samenwerkingsverbanden tot een succes te maken?
Een Shared Service Centre kan goed aansluiten op het nieuwe werken, zeker omdat de driehoek HR, ICT en FM nu ook al samenwerken en kan dan gecontinueerd worden. Het is prettig om voor alle ondersteunende diensten een centraal meldpunt te hebben. Wel is aandacht voor cultuurverschillen noodzakelijk. ICT zijn contactgestoord, HR die praten alleen maar en FM is uitvoeren sterk.

5.) Het is een tendens om steeds vaker operationele facilitaire diensten uit te besteden. Wat zijn de voor- of nadelen van deze regierol?

Zoek intensieve samenwerking op met leveranciers, hun zijn de experts en geef ze daarom ook de ruimte. Stuur op 3 a 4 KPI's met als basis een goede SLA. Zoek langdurige contracten met een opzegtermijn van 6 maanden. Duurzame samenwerking is echt actueel en kan voordeel opleveren. Niet zozeer qua kosten.

6.) Wat vernadert er in operationele werkzaamheden voor facilitaire dienstverleners?

Kies voor dagschoonmaak. Treed in contact met leveranciers, nieuwe werkwijze kan twee kanten op werken. Sociale controle, meer waardering voor de schoonmaker en meer eigen verantwoording door medewerker.

7.) Welke manier kun je het beste uit je leveranciers halen?

Een andere manier van werken, een andere manier van service verlenen vraagt ook om andere competenties. Welke competenties zijn nodig om HNW te ondersteunen, voor zowel uitvoerende werknemers als voor leidinggevende?

Medewerker: proactief, beoordelingsvermogen, zelfsturend vermogen, flexibel, communicatieve vaardigheden.
Leidinggevende: coachend en servicegerichtheid, voorbeeldgedrag.

8.) Hoe kun je werknemers prikkelen om kostenbewust te werken binnen het systeem van gedwongen winkelnering?

Persoonlijk facilitair budget waar ze de juiste faciliteiten bij de juiste werkzaamheden kunnen kiezen. Naast een uiteraard standaard aanbod. Mobiliteit, apparatuur, opleidingen, design je kluisje, gewone koffie, luxe koffie, magazines.

Bijlage 10: Interview Niels Wiarda_Twynstra en Gudde

Categorie: Specialisten
Interviewer: Joris Graas
Functie: Adviseur
Bedrijf: Twynstra en Gudde
Plaats: Amsterdam

1. Is één strategische keuze voor een bepaalde waardepropositie nog wel zo eenvoudig als je HNW zo goed mogelijk wilt ondersteunen?

Ik denk het niet. De bedoeling van de waardeproposities van Treacy en Wiersema is dat de hele organisatie doordrenkt moet zijn van een bepaalde hoofdstrategie en als hele organisatie moet ondersteunen. Maar het verschil is dat de FO het primair proces moet ondersteunen en zich niet hoeft te onderscheiden om een bepaald concurrentie voordeel te behalen. Dus maak een keus, wat is voor het primair proces belangrijk. Want of de glazenwasser nu met een innovatief systeem de ramen schoonmaakt of met een ladder en een zeem dat maakt voor het primair proces niet veel uit. Zolang het einddoel 'schone ramen' maar bereikt wordt. Dus het wordt veel gebruikt door FO's om 'ook' maar een strategie te hebben. Segmenteer op het belang voor de organisatie en de beste ondersteuning aan primair proces. Ik zou niet 'een' strategie kiezen. Dus focus je niet blind op een bepaalde strategie, maar ondersteun het primair proces zo goed mogelijk en bepaal dan de juiste strategie aan het belang van het primair proces.

2. Hoe kun je als facilitaire organisatie voorkomen dat je 'stuck in the middle' komt te zitten.
 - a. Hoe vind je balans tussen klantgerichtheid en kostenreductie?

Bepaal de juiste spelregels. Sterke maandagencompetenties zijn belangrijk. Zorg dat je een basisdienstverlening hebt, waar van afgeweken kan worden als de klant er zelf voor wil betalen. Zo voelt de afnemer ook de pijn, dus goed budgetten verdelen.. Wij kunnen en willen alles regelen, maar tot op zekere hoogte. Maak duidelijke afspraken. Zorg dat je actief in gesprek gaat met de afnemer, vraag hoe zijn primair proces het best kan worden ondersteund. Vraag jezelf af en overleg hoe dit het beste gefaciliteerd kan worden. Dat is wat we aanbieden, wil je wat anders dan moet je daar ook zelf voor betalen. Kaders stellen en sterk management. Ook hier niet een bepaalde strategie, maar kijk naar de behoefte en kies daar de beste oplossing bij.

3. Hoe kun je de prestaties van leveranciers verbeteren?

Zorg dat beide partijen een gemeenschappelijk belang hebben. SLA's en KPI's zijn belangrijke hulpmiddelen die prestaties kunnen meten. Vervolgens kun je daarop sturen. Bijvoorbeeld op onderhoud, stel KPI's op die vertalen dat het conditieniveau op niveau 3 moet zijn. De bedrijfskritische installaties mogen nooit uitvallen. De overige installaties moeten op 98% liggen. Wij hebben het altijd zo gedaan, hoe jullie het doen maakt niet uit, als het maar voldoet en daar krijgen jullie (x) voor betaald. Je moet dit en dit en dit uitvoeren dat triggert een leverancier niet om mee te denken. Zorg dat je meedenkt en zorg dat er intensieve contactstructuur wordt opgebouwd. Intensief overleg en commitment zijn hierin sleutelwoorden.

4. Hoe zorg je ervoor dat verschillenden leveranciers met verschillende culturen en werkwijzen toch in de lijn van de organisatie gaan denken?

Zoek een leverancier die bij je past. Doe een referentieproject, ga ook echt op bezoek en ga in gesprek daar. Leg een bepaalde case voor, dit is er aan de hand en hoe gaan jullie dit oplossen. Op deze manier zie je snel genoeg welke leverancier zich echt heeft verdiept. Ook dit in dit geval is het een samenwerkingsvraagstuk, zorg dat een leverancier zich aanpast en de organisatie leert kennen. We willen over vijf jaar, daar staan, hoe kunnen wij samen daar naar toe groeien. Zorg dat ze bij de organisatie past.

5. Hoe kun je ervoor zorgen dat het facilitair assortiment actueel blijft?

Bij het uitbesteden van diensten, moet je niet alleen naar de markt kijken, maar je moet zelf weten of de behoefte nog aan het assortiment voldoet. Dus weet wat de behoefte is. Bezoek zelf ook beurzen, zet een netwerk op met collega's. Zo kun je leveranciers triggeren, dit gebeurt er op de markt, kunnen jullie dit ook leveren. Denk ook goed na, wat zijn de ontwikkelingen van de organisatie zijn er veranderingen te verwachten in een bepaalde tijdsperiode. Vernadert er veel de komende tijd. Aftemmen tussen afnemer, aanbieder en markt. Dus samenwerken.

6. Welke tools kunnen er worden toegepast om de markt uit te dagen om gezamenlijk tot innovatieve producten en diensten te komen?

Goed netwerk van facilitair collega's, ik zie mogelijkheden en weet niet hoe en wat, wat zijn jullie ervaringen. Nodig vervolgens een leverancier uit om zijn oplossing te presenteren. Wij willen over 5 jaar daar staan, hoe komen we daar samen met jullie. Hebben jullie nog ideeën of oplossingen die daarbij aansluiten..

7. Hoe kun je een regierol zo goed mogelijk inrichten?

Afstemmen tussen vraag en aanbod. Accountmanagement, demand -en supplymanagement. Regie is goed inzicht hebben in prestaties, goed contractmanagement. Intern de behoefte vastleggen en dat neerleggen bij de leverancier. Dan kun je scherpere afspraken maken met leveranciers.

8. Welke competenties vraagt de opdrachtgeversrol?

Duidelijk zijn, aansturen van leveranciers op goede en minder goede dingen. Dit heb ik gemeten, maar zo hebben we dat niet afgesproken, wat is jullie verbetervoorstel? Als het drie keer gebeurt dan hebben we een probleem. Duidelijk, open en eerlijk. Goed weten welke contracten er lopen, hoe kan dit beter worden ingericht. Regisseren is goed kijken naar hoe kunnen we dit beter inrichten. Bekijk elk klein proces en zoek naar innovatie. Kijk kritisch als je regisseur bent. Daarnaast is een relatie opbouwen met leverancier belangrijk, om goede samenwerking te realiseren.

9. Kan een integrale portfolio worden ontwikkeld t.b.v. eenduidig contractmanagement?

Bundelen van leveranciers en volumes is het belangrijkste voordeel. Minder contracten beter aansturing wordt dan mogelijk. Facturen die binnen komen en niemand weet exact of het werkelijk is uitgevoerd of het echt nodig was is dan verledentijd. Goed contractmanagement is heel belangrijk. Daarnaast kom je vaker in gesprek met de leverancier, intensief contact verbeterd de samenwerking.

Conclusie

Focus niet blind op een bepaalde waardepropositie, maar ondersteun het primaire proces zo goed mogelijk. Kies dan de beste oplossing. Kijk naar de behoefte van de klant, creëer een standaardaanbod producten diensten, als de klant daarvan af wil wijken, geen probleem, maar daar moet hij dan ook zelf voor betalen. Sterk management en goede afspraken tussen klant en directie. Om de prestaties te meten en te verbeteren is sturen op KPI's en SLA's een goed hulpmiddel. Zorg dat je gesprek bent en blijft en creëer een gezamenlijk belang waardoor de samenwerking en prestaties verbeteren. Om de culturen te laten aansluiten tussen leverancier en organisatie zijn referentiebezoeken en goede oplossing. Zorg dat leveranciers een case moeten oplossen, dan merk je snel genoeg welke leverancier zich goed heeft verdiept in plaats van een standaard verhaaltje. Blijf ook goed samenwerken. Hoe je het assortiment actueel houdt? Ken de markt, ken de behoefte. Zet een netwerk op met vakgenoten en daag jezelf uit door te weten wat er speelt in organisatie en op de markt, vertaal dit naar nieuwe oplossingen. Supplymanagement, demandmanagement is accountmanagement. Competenties is sterk management en regisseur, durf leveranciers aan te spreken op hun prestaties, maar zorg toch samenwerking. Bundelen van leveranciers en volumes, betere samenwerking en prestaties, de behoefte van de organisatie vertalen naar het aanbod in de markt. Dat is regie. Bovendien kan het financieel voordeel opleveren.

Bijlage 11: Interview Claudia Alflen_Twynstra en Gudde

Categorie: Specialisten:
Interviewer: Joris Graas
Functie: Adviseur
Bedrijf: Twynstra Gudde
Plaats: Amersfoort

1. Is één duidelijke keus in waardepropositie niet achterhaald als het facilitair bedrijf HNW zo goed mogelijk wil ondersteunen?

Operational Excellence is het model voor facilitaire organisaties, maar je kunt kijken op de as van Customer Intimacy waarin je het verschil kunt maken. Geef een keuzemogelijkheid. Het is randvoorwaardelijk dat dingen werken, en de achterkant op orde is. Richt je op de front office-activiteiten waarin je in je het verschil kunt maken. Zorg wel dat je de klantvraag goed in beeld hebt. Klantpanel of klantonderzoek kunnen hierbij helpen.

2. Hoe kun je werknemers prikkelen om kostenbewust te werken binnen een systeem van gedwongen winkelnering?

Sturen op managementinformatie. Maar ik zou toegevoegde waarde zoeken in hospitality en klantgerichtheid. In de war on telant zijn dat belangrijke aspecten. Als je dan toch geld wil besparen dan zou ik op m2 gaan sturen, maar op service wat extra's bieden in de context van HNW.

3. Wat houdt is een facilitair keuzepakket in?

Extra gemaksdiensten, dat werknemers zelf de vrijheid krijgt om keuzes te maken. Voornamelijk gemakdiensten, zoals een stomerij, Albert Heijn brengt mijn boodschappen naar kantoor, ik wil graag thuiswerkplek met die en die device, een abbonement van Seats 2 Meat om onderweg of op locatie te kunnen werken. Laat meer aan het individu over.. Think out of the box.. Al moeten we er niet te ingewikkeld over doen, want het blijft alleen maar zorgen dat iemand zijn werk kan doen. De standaard is dit, wil je dit niet, dan krijg je het geld maar dan regel het beheer ook maar zelf. daar kun je over nadenken.

4. Hoe kan het facilitair keuzepakket financieel worden vormgegeven?

Het nieuwe werken heeft een sterk collectief karakter dus moet je eigenlijk alleen nog kosten die direct beïnvloed worden door de klant nog doorbelasten, want als je alles blijft doorbelasten is het niet meer dan een administratief systeem. Dus niet vergaderruimte op afdeling, maar wel catering voor evenementen bijvoorbeeld.

5. Ziet u nog meer verschuivingen door de invoering van HNW?

Kan je ons marktonderzoek? Die is van 2010 het is het marktonderzoek daarin zie je dat de uitbestedingsgraad steeds hoger komt te liggen. Je gaat steeds sterker toe naar een regieorganisatie, want bij HNW past ook wel goed de uitbestedingsgedachte. Daarnaast is een hospitality aanpak denk ik een interessante toevoeging. Een gastheer op de afdeling bijvoorbeeld. Er ontstaan daardoor wat andere functies. Het initiatief ontstaat vaak bij de FO, maar hospitality raakt de hele organisatie. Voorbeeld Microsoft.

6. Waar moet je aan denken bij het inrichten van de FO die HNW invoert?

Als je nadenk over de facilitaire organisatie wilt inrichten.... Supply -en demandmanagement is belangrijk en welk concept past daarbij. In plaats van iemand verantwoordelijk maken voor schoonmaak, geef er ander thema's aan zoals: verblijven, werken, ontmoeten en reizen. Stel je medewerkers centraal, dus ga ook in gesprek en probeer hun behoefte te achterhalen..

Een ander punt is: Ook is het faciliteren van de omgeving buiten de organisatie belangrijk. Naast het beheersen van de faciliteiten moeten nu ook activiteiten buiten de muren van organisatie worden ondersteund.

7. Wat zijn belangrijke aandachtspunten in het leveranciersbeleid?

Zoek een partij die bij je past. Maak een goed PvE waarin duidelijk is afgesproken wat je van elkaar verwacht. Het meten van competenties en de aansturing daarvan, dus aan de voorkant moet je dat al gaan regelen. Als opdrachtgever moet je het loslaten en de leveranciers de verantwoording geven.. Aandachtspunt is dat leveranciers een aantal standaardconcepten creëren die ze min of meer een beetje bijsturen. Daarbij is het lastig als je een kopie krijgt van een concept uit een ziekenhuis voor jouw waterleidingbedrijf.

8. Welke competenties vraagt het van de facilitaire organisatie?

Kijk goed naar de huidige competenties en waar zijn de medewerkers goed in, hoe kunnen cursussen en trainingen aansluiten op de wensen van deze werknemer. Duw ze niet in een ander jasje het moet ook vanuit intrinsiek motivatie komen.

9. Wat is belangrijk in het klantmanagement?

Hoe kom je in gesprek met de klant en hoe kan de dienstverlening daarop laten aansluiten?

De moet van aanbodgericht naar vraaggericht werken. De klantbehoefte is hierin essentieel. Als je niet goed luistert naar de klant 'dan loop je de kans hem net niet te raken', dat is het gevaar. Stel de juiste vragen dat is al moeilijk genoeg.. Stel vragen die door klant makkelijk te beantwoorden zijn, maak dan zelf de vertaalslag naar de dienstverlening.

Bijlage 12: Interview Barbra Wijler- van Pommeren_HHNK

Categorie: Benchmark
Interviewer: Joris Graas
Functie: FM
Bedrijf: Hoogheemraadschap Hollands Noordkwartier
Plaats: Heerhugowaard

1.) Wat is de kerntaak van uw organisatie?
Waterschappen beheren.

2.) Welke waardepropositie hanteert de facilitaire organisatie?
Het is altijd een spanningsveld tussen kosten en baten. Soms hou je je aan een beleidskader, soms geef je wel de gouden olifant het geeft soms wat wrijving en wanneer maak je een keuze. De kosten zo centraal mogelijk. Onder mantelcontracten leveren wij de producten en diensten.

3.) Welke diensten zijn uitbesteed binnen de facilitair organisatie?
We hebben diensten in eigen beheer maar we hebben ook in regie contracten. We volgen de markt. We doen altijd onderzoek naar besteden we uit, of juist niet. we hebben contacten met andere waterschappen en zitten we in een benchmark. We ook een adviseur

4.) Wat is het sterke punt van uw facilitaire organisatie?
Vlotte leveringen, beleidskaders en veel diversiteit. We kunnen snel schakelen

5.) Hoe heeft de FO zich voorbereid op de omschakeling naar HNW?
Weinig, te weinig. We zijn heel druk met de voorbereiding bezig geweest. We hebben meer willen doen, we werden bij het betreden van het pand heel erg veel nazorg moeten doen. Ingericht en gelijk ingetrokken, dat was jammer. De interne klant kwamen met veel verzoeken, terwijl we zelf nog niet eens wisten. Routebeschrijvingen, DVO, webwinkel, allemaal niet aan toe gekomen de nazorg is tegengevallen.

6.) Zijn er wijzigingen in het facilitaire assortiment ontstaan?
Meer uitgften van laptops, smartpfoes, I-pads, NS-Buninesscards. Voornamelijk uitgifte van middelen.

7.) Zijn er facilitaire functies gewijzigd of aangepast door de komst van HNW?
Bode dienste zit meer aan de voorkant, proactieve rol en controle rondes. Scheiding front –en back office. Receptie is uitgebreid met gastvrouw.

8.) Hoe bepaalt u de klantwens en hoe speelt u daarop in?
Relatiebeheer. De adviseurs gaan in gesprek met de klanten, bijvoorbeeld in projecten en proberen de behoefte daarop af te stemmen. Is de spin in het web die vertaald oplossingen naar het facilitair bedrijf. Zijn de werkprocessen nog actueel. Kunnen vernieuwen. Dus stemmen we goed af op de wensen van de klant.

9.) In hoeverre is er sprake van gedwongen winkelnering?
Er is bij ons sprake van gedwongen winkelnering. Wel geven we de kosten aan, dus daarmee proberen we de werknemer kostenbewust te maken. Alle extra kosten voor vergaderservice etcetera. Wel monitoren we het gebruik van reserveringen en of vergaderzalen die geboekt zijn ook werkelijk worden gebruikt. Door te communiceren en inzichtelijk maken van derving van kosten die wel geboekt zijn maar niet worden gebruikt.

10.) Hoe kan de facilitaire organisatie haar meerwaarde aantonen?
Als het nieuwe pand er staat. Denk ook direct na over de servicepunten. DVO gereed hebben en vooraf goed afgestemd hebben met interne klant. Vraag jezelf af wat houdt het precies in. Sturen op de werktijden, spreiden. Niemand op vrijdag en dinsdag is iedereen er, maar te kort werkplekken. Doe onderzoek naar de vraag van uit de organisatie, wat is wenselijk en wat vooral niet. Schoonmaak overdag, draagt bij aan de klantbeleving en creëert draagvlak zo is gebleken uit klantonderzoek. Een nulmeting voor de omschakeling naar

HNW is handig. Door centralisatie is er voor de afdeling services goedkopere dienstverlening mogelijk en tegelijkertijd een hoger serviceniveau.

11.) Hebben er wijzigingen plaatsgevonden in de manier van leidinggeven
Geen aandacht voor geweest.

Conclusie

Er is een piekmoment te verwachten wanneer de feitelijk omschakeling gaat plaatsvinden. Maak tijd voor nazorg. De rol van de bode is proactiever geworden en omvat een aantal andere processen die efficiënter gecombineerd konden worden. Scheiding front –en back office. Een accountmanager die de behoefte en vraag vertaald naar oplossingen. Betrekken bij projecten en bekijken of de werkprocessen nog actueel zijn. Het monitoren van het 'gebruik' van faciliteiten om piekmomenten en derving aan te sturen en te kunnen communiceren. Dagschoonmaak draagt bij aan een positieve beleving. De dienstverlening is goedkoper geworden ondanks het verhoogde serviceniveau. Gebruik klantonderzoek en doe een nulmeting.

Bijlage 13: Interview Gijs van Wijk_Belastingdienst

Categorie: Benchmark
Interviewer: Joris Graas
Functie: FM (adviseur HNW)
Bedrijf: Belastingdienst Douane
Plaats: Hoofddorp

1.) Wat is de kerntaak van uw organisatie?
Belasting heffen en innen.

2.) Wat is de missie en visie van uw organisatie
Compliance en betrouwbaarheid

3.) Welke waardepropositie hanteert de facilitaire organisatie?
Operational Excellence

4.) Welke diensten zijn uitbesteed binnen de facilitaire organisatie?
De traditionele facilitaire diensten: schoonmaak, catering, technisch onderhoud, groenvoorziening, beveiliging en postverzorging.

5.) Wat is het sterke punt van uw facilitaire organisatie?
Inspelen op de behoefte van de interne klant. Kennen de organisatie goed. Daarnaast leveren we een basisdienstverlening met een pluspakket. We zijn gestructureerd, herkenbaar en proactief.

6.) Hoe heeft de facilitaire organisatie zich voorbereid op de omschakeling naar HNW?
Allereerst is het creëren van de juiste mindset belangrijk. Wat houdt de manier van precies in? Vervolgens de mensen betrekken in de verandering waardoor men zelf met voorstellen kan komen.

7.) Zijn er wijzigingen geweest in het facilitaire assortiment om HNW werken te ondersteunen?
Archief opschonen, fysiek opschonen, trainen van mensen in gedigitaliseerd en archiveren. Met schoonmaak zijn we overgestapt naar dagschoonmaak, draagt bij aan de beleving en is handig door het intensievere gebruik.

8.) Zijn de operationele werkzaamheden gewijzigd door de komst van HNW?
De postrondes zijn anders geworden, er zijn in de afdelingsvlekken alleen nog afdelingsvakken. De afdeling zijn zelf verantwoordelijk voor de verdere sortering. Daarnaast is er veel meer digitaal. Daarnaast leveren we nu ook trollies en hebben we abonnement bij verschillende aanbieders van werkplekken door het hele land.

9.) Hoe bepaalt u de klantwens en hoe speelt u daarop in?
Kennis van de organisatie en de ontwikkelingen die zich daar afspelen. Daarnaast een klantpanel en houden we jaarlijks een enquête.

10.) In hoeverre is er sprake van gedwongen winkelnering?
100%

11.) Welke tools gebruikt u om medewerkers kostenbewust te maken?
Doorbelasten op afdeling. Bonus-males systeem. Voornamelijk door het inzichtelijk maken van kosten.

12.) Hoe kan de facilitaire organisatie haar meerwaarde aantonen?
Imago, houding en gedrag van de medewerkers is erg belangrijk en nog belangrijker in HNW men moet zichtbaar zijn. Bedrijfskleding is hierop aangepast. Door meer contactmomenten in te bouwen. Het adopteren van de hospitality gedachten. Door nieuwe functie te creëren die regelmatig een controleronde door het gebouw loopt en kantoor supplies bijhoudt en bijvult, de post bezorgt en daarmee ook een aanspreekpunt is voor de medewerkers -zoals de gastvrouw voor externe wordt gebruikt- is er een gastheer voor inkomende verzoeken en storingen of klachten. Proactief en gastvrij!

Bijlage 14: Interview Leidinggevende FM van PWN

Geïnterviewde: Carlo van Zwol, Remco Koolbergen en Jantien Peters

Categorie: Interne interviews

Interviewer: Joris Graas

Functie: FM, Teamleider D&M, Service Manager

Bedrijf: PWN

Plaats: Velsbroek

Positie en rol

- *Wie stelt het facilitair beleid vast?*

Carlo: Uiteindelijk de directieraad. Het opzetten doen wij teamleiders en FM. Door middel van een business case en de meerwaarde laat zien dan gaan ze vaak wel akkoord.

Remco: Ligt bij FM, je kosten moet je indienen het kan wel zo zijn dat de kaasschaaf erover heen gaat. Sturing op budget.

Jantien: FM moet een voorstel indienen ter goedkeuring aan directie.

- *Wie is er verantwoordelijk voor het budget?*

Carlo: Verdeelt onder welke verantwoording het valt. FM als eindverantwoordelijke

Remco: Wordt door teamleider bepaald, en FM'er is eindverantwoordelijke. Op basis van contracten, op basis van accountgesprekken en denken te gaan doen, historie een potje reserveert.

Jantien: sectormanager is eindverantwoordelijk.

- *In welke mate wordt de FM'er betrokken bij het opstellen van plannen op tactisch/strategisch niveau?*

Carlo: De afdeling is zelf verantwoordelijk en je zult zelf initiatief moeten nemen. Voelsprietten zijn belangrijk binnen PWN.

Remco: Volledig door FM

Jantien: FM maakt de plannen en ook hier worden deze plannen ter goedkeuring aangeboden aan de directie.

Management en organisatie

- *Hoe ontwikkelt FM zich?*

Carlo: Toe ik hier startte. PWN heeft een hele zware reorganisatie doorgemaakt. Het principe uitbesteden tenzij kwam. Alleen maar op kosten gelet. 3 jaar geleden ben ik begonnen. De dienstverlening liet te wensen over. Toe onszelf afgevraagd wat willen we nu. Bij uitbesteden, wat gaan we doen. We willen naar servicecentrum. Het FMIS is onlang ingericht en moet nu goed gebruikt gaan worden. Dus FM ontwikkelt zich sterk de laatste jaren. Het opleidingsniveau is sterk verbeterd. De mensen worden actief en werkt aanstekelijk. PWN stelt de externe klant centraal, dus ook de klant intern moet centraal staan.

Remco: Jaarplannen, sectorjaarplan, facilitair jaarplannen, PDCA-cyclus.. jaarlijks wordt de visie bijgesteld en vastgelegd en gecontroleerd.

Jantien: er is visie en ruimte om als afdeling verder te professionaliseren.

- *Welke manier van leidinggeven past het best bij het huidige management van facilitair?*

Carlo: Verschillend, leidinggeven is heel situationeel. Je moet goed kijken naar wie geef je leiding. Er is niet een duidelijk beleid. Waar we naartoe gaan is service leadership. Zorgen dat iedereen het beste uit zichzelf kan halen. Coachen en sturing op output. Ik ben voorstander voor teamdoelstellingen. Teamprestaties zorgen ervoor dat het geheel gaat richten en samenwerken als antwoord op het steeds sterker wordende individu veroorzaakt door HNW.

Remco; Remco: verantwoording diep in de organisatie neerleggen, coachen en begeleiding, stimuleren van eigen initiatief.

Jantien: het ontbreekt aan duidelijke afspraken.

Financiën

- *Hoe komt het budget tot stand?*

Carlo: Historische gegevens. Wat is er aan afschrijvingen nodig en wat zijn de ontwikkelingen waar we dit jaar rekening mee moeten houden.

Remco: historische gegevens in combinatie met de te verwachten ontwikkelingen.

Jantien: historische gegevens en DVO.

- *Zijn er verschillende pakketten (bijvoorbeeld mate van beïnvloedbaarheid van de klant)*

Carlo: Standaardprijs voor vierkante meter. NEN 2748 verdient een nieuwe benadering.

Remco: Verschillende budgetten.. wanneer de klant invloed heeft wordt op afdeling doorbelast overige diensten worden achterlangs verrekend.

Jantien: -

- *Zijn er DVO's beschikbaar die zijn opgesteld aan de hand van de klantbehoefte?*

Carlo: Ja. We werken met doorberekeningmodellen. Maar het is een beperkte vorm en de kosten te kunnen dekken,

Remco: Per teamleider worden er door middel van crossfunctional team de behoefte bepaald en DVO

Jantien: worden opgesteld, zou beter kunnen.

Personeel

- *Hoe werkt het opleidingsbeleid?*

Carlo: We hebben een jaarcyclus. Die begint met een persoonlijk jaarplan. Daar kan de medewerker aangeven ik zou graag deze opleiding willen doen. Maar leidinggevende kan ook zeggen ik vind dat je hierin beter kan ontwikkelen. In de meeste gevallen wordt het gehonoreerd. Ook zijn er daarnaast opleiding mogelijk wordt dat voor 50 % vergoed.

Remco: Directie PWN hoeft de koers ingeslagen. Dat medewerkers voldoende mogelijkheden moet hebben om opgeleid en zich te kunnen ontwikkelen. Het zijn van een aantrekkelijke werkgever. Leidinggevende stimuleren dit. Medewerkers kunnen het zelf aangeven, leidinggevende kan het aangeven en stimuleren. Alleen is het verplicht als het nodig is voor je functie. Is het voor je eigen ontwikkeling wordt het grotendeels vergoed, op basis van schaal. Daarnaast EB is extra 3 jaarlijks budget voor persoonlijk begeleiding.. die naast je werk functie ligt.

Jantien: zelf initiatief van werknemer. Indien nodig stimuleren om een opleiding te doen.

- *Hoe werkt de cyclus van functioneringsgesprekken?*

Carlo: Persoonlijk jaarplan, functioneringsgesprek, en beoordelingsgesprek. PWN breed.

Remco: Begint met persoonlijk jaarplan gesprek, doelstellingen ne resultaat. Daarna functioneringsgesprek en aan het einde van het jaar een resultaatgesprek.

Jantien: PJP, functioneringsgesprekken, resultaatgesprek.

- *Zijn er variabele beloningsmogelijkheden?*

Carlo: Persoonlijk budget 1 keer in de drie jaar wordt aangeboden om cursussen te doen die volledig naast de functie vallen maar gericht zijn op persoonlijk ontwikkeling.

Jantien: Bij hoge uitzondering wordt er wel een bonus uitgekeerd.

- *Worden er per functie een competentieprofiel opgesteld?*

Carlo: Ja per functie worden er functieprofielen opgesteld gecombineerd met

Remco: In de functieomschrijving worden competenties omschreven, vaak voldoet niet iedereen aan alle 5 competenties en kan dit aan bod komen in het ontwikkelingsgesprek.

Jantien: ja er staan een aantal competenties in de functieomschrijvingen.

Processen

- *Zijn de processen in kaart gebracht?*

Carlo: Niet bewust vastgelegd.

Remco: Niet bewust in kaart, wel ligt het vast in informatiesystemen en functieomschrijvingen en taken en verantwoordelijkheden.

Jantien: nee, niet in handboeken en of handleidingen. Bij het ontwerpen van het FMIS is hier natuurlijk wel over nagedacht.

- *Is er sturing op output?*

Carlo: Niet echt.. alleen op kosten,.. volgend jaar willen we starten met de outputgericht werken met gegevens uit het FMIS.

Remco: Steeds meer, waar mogelijk wordt gestuurd op output

Jantien: kosten wel, laten zien en inzichtelijk maken van kosten.

- *Hoe is het huidige product en diensten assortiment ontstaan?*

Carlo: Historisch gegroeid en met de invoering van de PDC zijn er wel wat wijzigingen doorgevoerd.

Remco: Gegroeid, deels bewust gekozen. De laatste jaren wordt er bewust gekeken naar hoe je om en waar liggen toegevoegde waarden. Sinds de laatste jaren steeds professioneler. De erfenis van vroeger wordt nu steeds beter verwerkt tot een volwaardige dienst. We zijn op de goede weg, maar nog niet waar we zijn willen.

Jantien: ik denk zo gegroeid.

- *Hoe worden de eigen prestaties gemeten?*

Carlo: Tevredenheid wordt nog niet gemeten alleen op kosten.

Remco: Benchmark wordt wel gedaan, maar het is jammer dat ook juridische zeker daarin wordt opgenomen. Maar geen goede benchmark voorhanden. Maar zelf nu niet specifiek. Al zijn de kosten wel inzichtelijk! Maar we zouden beter naar de markt kunnen kijken of we werkelijk marktconform werken.

Jantien: we denken redelijk marktconform te werken alleen is dat nooit echt goed onderzocht.

- *Hoe wordt er management informatie verkregen?*

Carlo: Financiële rapportages NEN 2748 en FMIS, moet nog groeien naar volwassen niveau. We gaan mee in een benchmark, alleen zijn de gegevens niet valide omdat er een hoop kosten op een hoop worden gegooid zoals de juridische zaken. Ik vind het appels met peren vergelijken.

Remco: Is wel bruikbaar, niet optimaal. Wordt steeds beter

Jantien: FMIS en INK-Model

- *Is er een facilitair marketingbeleid?*

Carlo: Nee, geen actief beleid.. zou beter kunnen.

Remco: Nog niet bewust, wel PDC en kansen met HNW.

Jantien: een marketingtool is de PDC en FMIS waar af en toe nieuws wordt gecommuniceerd.

- *Wordt er gestructureerd met klachten omgegaan?*

Carlo: Worden wel ingevoerd, maar zijn nog geen KPI's voor opgesteld

Remco: Intentie is er wel, maar er wordt nog niet bewust op gestuurd.. ook hier geldt dat stuurinformatie wel beschikbaar is en komt.

Jantien: er wordt nog niet actief gestuurd op klachten.

Klanten

- *Hoe verloopt de communicatie naar de klanten (PDC, servicedesk, DVO. Klantenpanel)?*

Carlo: Bijaanbestedingen worden de mensen erbij betrokken, we hebben klantpanel gehad, maar dat kwam niet erg van de grond.

Remco: PDC, nieuwsflitsen. Nieuwsbrief PWN, fysieke locatie (front office)

Jantien; Nieuwsbrief en FMIS

- *Wordt klanttevredenheid gemeten?*

Carlo: Vroeger wel gemeten. Alleen kwalitatief en heel breed. Zelf een korte meting gedaan. We willen graag meer gaan meten op beleving.

Remco: De accountgesprekken, vertegenwoordigers van bepaalde sectoren, daar wordt naar de behoefte gekeken, ook uit traject nieuwe werken komt veel info vrij. Aanbestedingen worden gedaan met crossfunctional teams... Carlo is dat opdrachtgever naar strategisch inkoper, Remco expertise, elke sector een of twee mensen. Samen bepalen we waar de behoeftes liggen.

Jantien; wenselijk graag zelfs.

Leveranciers

- *Hoe groot is het leveranciersbestand van FM?*

Carlo: Geen idee. Redelijk goed, waar we meer aandacht aan moeten besteden zijn de prestaties van leveranciers.

Remco: Groot, wel is men bezig dit terug te brengen. Beleid is zo min mogelijk leverancier 'tenzij' met name facturatie en vaste raamcontracten. Schoonmaak zijn overeenkomsten voor meerdere jaren.

Jantien: groot, we proberen het al terug te dringen maar het is nog steeds erg veel.

- *Op welke manier wordt aandacht besteed aan prestaties van leveranciers?*

Carlo: Er wordt wel management op gevoerd, maar dat kan strakker.

Remco: Sla's en rapportages, storingen, vervuilingsgraad etc.

Jantien: weinig tot geen aandacht voor de leveranciersprestaties, pas bij klachten of storingen. Wel heb ik de schoonmaak en glasbewassing helemaal uitgezocht die zijn nu goed op orde maar dat is lang niet overal het geval.

- *Is er regie in het huidige leveranciers bestand?*

Carlo: Er is wel regie, maar dan kan beter.

Jantien: reactief.

- *Bestaan er vergaande samenwerkingsvormen met leveranciers?*

Carlo: Met kroon is een contract van 10 jaar aangegaan en dan moet je elkaar wel vertrouwen.

Remco: Binnen FM zijn er nog geen actieve partnerships met leveranciers.

Jantien: duurzame samenwerking is wenselijk, maar nog niet echt aan de orde.

Bijlage 15: Interview Interne medewerkers PWN

Categorie: Interne medewerkers
Geïnterviewde: Fabienne Vis-Hoogeland, Arjan Goossen, Ellen Roosloot, Thera de l'Orme, Mahsa Kavehercy, Hans Breeuwer, Berend de Jong
Interviewer: Joris Graas
Functie: FM'er
Bedrijf: PWN
Plaats: Velsbroek

Omdat het hele korte interviews zijn, en de meeste antwoorden vergelijkbaar is dit een samenvatting van al de geïnterviewde.

- 1.) Wat is uw functie en wat is uw kerntaak?
- 2.) Welke ondersteunende diensten heeft dit proces?
- 3.) Wat betekent voor u facilitair management?
- 4.) Van welke diensten maakt u gebruik?

Uitgifte van middelen en FMIS voor boeken van vergaderingen, poolauto's en melden van klachten en storingen (KWIS)

- 5.) Is het duidelijk welke diensten er worden aangeboden?

De komst van de PDC heeft daar een duidelijke bijdragen aan geleverd. Toch is het niet voor iedereen duidelijk wat de FO kan doen. Actiever communiceren zou wenselijk zijn.

- 6.) Hoe verloopt de communicatie met de facilitaire afdeling?

Alle geïnterviewde waren krot over dit onderwerp. De servicedesk wordt als zeer prettig ervaren, je wordt vriendelijke en correct geholpen. De afhandeling en terugkoppeling is prima.

- 7.) Hoe is de bereikbaarheid van deze afdeling?

Uitstekend (alle respondenten)

- 8.) Hoe is de kwaliteit van deze afdeling?

Uitstekend (alle respondenten)

- 9.) Is de levertijd naar verwachting?

Uitstekend (alle respondenten)

- 10.) Vindt er bij meldingen of storingen goede terugkoppeling plaats?

Er wordt na een binnenkomende meldingen een terugkoppeling verstuurd dat de aanvraag in behandeling is. als de storing of klacht is verholpen krijgt men een gereedmelding. De terugkoppeling is goed.

- 11.) Zijn er wat u betreft nog mogelijkheden om de dienstverlening te verbeteren?

De koppeling tussen het uitnodigen van mensen (outlook) en vergaderzalen boeken (FMIS) is wat omslachtig zou gebruiksvriendelijker kunnen. Vergaderverzoeken met zaal koppelen is wenselijk. Bij het aanmelden van bezoekers is een herhalingsverzoek niet mogelijk, nu moet alles steeds opnieuw worden ingevoerd, als dat efficiënter zou kunnen heel graag.

Ook kan vanuit het oogpunt van HNW een overzicht welke zalen wanneer in gebruik zijn een goede toevoeging zijn. Een App voor de smartphone om vergadering te boeken en storings door te geven, als dat zou kunnen zou dat een goede toevoeging zijn.

Daarnaast is het voor sommige medewerkers niet altijd duidelijk waar men voor welke middelen of verzoeken terecht kan. Versnippering van aanvragen. Een centraal punt waar alles kan worden aangevraagd zou wenselijk zijn.

Marketing, nog meer laten zien wat de FO voor de medewerker kan betekenen. Het is nog niet altijd duidelijk wat geregeld kan worden en waar ze ervoor terecht kunnen. Actiever marketingbeleid kan helpen.

De klant moet centraal staan. Gastvrijer en proactievere rol, dat zou in de context van HNW een goede toevoeging zijn. Behandel de ander zoals je zelf behandelt wilt worden.

Bijlage 16: Interview Piet Veel_Programmamanager HNW

Categorie: Verdieping
Geïnterviewde: Piet Veel
Interviewer: Joris Graas
Functie: Programmamanager HNW
Bedrijf: PWN
Plaats: Velsbroek

1. Wat is de aanleiding geweest om HNW te implementeren?

Directe aanleiding is de samenwerking te verbeteren door iedereen onder te brengen op een locatie. Bij de vraag hoe krijgen we iedereen gehuisvest in een locatie, kwamen we al snel terecht bij vraagstukken als HNW dat is logische stap. Samenwerking creëren tussen alle sectoren.

2. Wat betekent HNW voor PWN?

Wat belangrijk is dat het een andere manier van werken is. meer vrijheid en meer verantwoordelijk. Fysiek betekent het dat je geen eigen werkplek meer hebt. Maar voor de juiste werkzaamheden de best passende werkplek kiezen. Het wordt resultaatgericht werken. ook voor leidinggevende vernadert er ook veel. De manier van leidinggeven moet zij zich eigen gaan maken. SMART doelstellingen en afspraken zijn hier een voorbeeld van. Bovendien heeft het management een voorbeeldfunctie en moeten zij het gedachtegoed uitdragen en zich ontwikkelen op nieuwe manier van leidinggeven. Bekwamen in de eisen die HNW stelt.

3. Wat wil PWN bereiken door HNW in te voeren?

Meer mogelijkheden creëren in een inspirerende en stimulerende omgeving. Zelf balans vinden tussen privé en werk. Een aantrekkelijke werkgever.

4. Wat zijn de unieke elementen in het concept waar PWN zich in onderscheidt?

Waarin wij ons onderscheiden dat weet ik niet. Microsoft is bijvoorbeeld State of the Art. Ik denk niet dat wij vooroplopen in het HNW land. Maar in de sector/bedrijfstak is het redelijk vooruitstrevend. Grondig en goede aanpak is wat in ieder geval wel doen.

5. Zijn er risico's die HNW negatief kunnen beïnvloeden?

HNW zelf, dat het niet goed van de grond komt. Maar ook beveiliging, wij zijn in nationale veiligheid aangewezen als kritisch bedrijf. Daarom is een bepaald veiligheidsniveau vereist. Enerzijds fysieke beveiliging, bezoekers aanmelden en bezoekerspassen. Anderzijds de digitale beveiliging. Procesautomatisering wordt los gemaakt van de kantoorautomatisering. Van buiten is het niet mogelijk om de kritische bedrijfsautomatisering te komen. Beveiliging van klantgegevens is ook een aandachtspunt en risico.

Een gevaar voor mensen is dat de scheiding werken en privé moeilijk is, zelf dat medewerkers te veel werken en bijvoorbeeld 's avonds. Mensen krijgen training en worden begeleid door leidinggevende maar zijn zelf verantwoordelijk. In de Arbo-hoek thuiswerken op een manier die niet verantwoord is kan een risico zijn. Thuiswerkplekken worden niet gefaciliteerd, wel is ondersteuning en advies of zelfs een kleine tegemoetkoming een van de mogelijkheden die wordt onderzocht..

6. Wat verandert er in de manier van werken?

Medewerker krijgt meer verantwoording. Vrijheid waar en wanneer men werkt.

7. Zijn er wijzigingen in de bedrijfsstructuur te verwachten?

Nee, ik denk het niet. Misschien wat kleine wijzigingen.

8. Hoe zorg je dat de medewerkers binding met de organisatie behouden?

Elke sector bepaald de minimale maat, binnen de sociale cohesie en het overdragen van werk. Op teamniveau afspraken maken. Proberen de sociale cohesie te bevorderen

9. Wat is het belang van de organisatiedoelstellingen vanuit het oogpunt van HNW?

Resultaatgericht gaan werken, de nieuwe kernwaarde worden grotendeels ondersteund door HNW. kernwaarden verbinden, vernieuwen en waarmaken daar draagt een het nieuwe werken aan bij.

10. Wat is de meerwaarde van de FM in het huidige traject?

Cruciaal in het traject en is als een van de drie hoofdsporen ICT, FM en HR. In het spoor van FM daar gebeuren de meest tastbare dingen die ook goed kunnen bijdragen aan de communicatie.

11. Welke kansen ziet u voor de facilitaire bedrijfsvoering om zo goed mogelijk HNW te ondersteunen?

Elke medewerker moet de beschikking hebben over de juiste faciliteiten dat ze hun werk goed kunnen uitvoeren. Vroeger moest je voor elk klein dingetje ergens anders zijn, het wordt steeds centraler en integraler. Ook FM moet zichzelf omdenken en aanpassen op de nieuwe manier van werken.

12. Wat houdt MVO precies in voor PWN?

ISO-26000 is gebruikt om het hele bedrijf door te lichten. Toen kwamen we erachter dat we al heel veel doen aan MVO. Daarna hebben we nieuwe speerpunten vastgesteld, duurzaamheid, goed werkgeverschap, eerlijk zaken doen, stakeholdermanagement en duurzaam inkopen. MVO is voor ons heel breed.

13. Wat is de aanleiding geweest om MVO in te voeren?

Om een goede analyse te maken. Vroeger heette het nog geen MVO, toen heette het milieu later duurzaamheid en nu dan MVO. Een lange traditie en volstrekt normaal dat een organisatie die water produceert en duinen beheert duurzaam onderneemt. We werden benadert door de NEN en zij zochten een voorbeeldbedrijf. Anderzijds was het voor NEN een goede exercitie. Heel inspirerend om te doen.

14. Hoe kun je leveranciers betrekken in het MVO-concept?

Een van de speerpunten. Arend heeft bijvoorbeeld een heel Cradle to Cradle lijn heeft. Dit soort onderneming zullen eerder geselecteerd worden dus naast prijs ook duurzaamheid. Langdurige samenwerking zoeken. Raamcontracten. Sterker samenwerken.

15. Hoe creëert PWN bewustwording en draagvlak zodat medewerkers er ook naar handelen?

Mobiliteit is een tool die wordt gebruikt, stimuleren van duurzaamheid. Over het eigen handelen worden nu thema's bedacht, er wordt wel over nagedacht. Iedereen moet vanuit zijn eigen werksituatie denken; wat betekent het voor mij.

16. Wat zijn de raakvlakken tussen HNW en MVO?

Door HNW kom je beter in de samenleving te staan. Binding met de omgeving. Het is sowieso duurzamer. Duurzaam bedrijfsgebouw, een afname woonwerkverkeer, minder energie, cradle to cradle bouwproces zijn enkele voorbeelden. Ook is het duurzaam om de huidige locatie aan te pakken, in plaats van weer een gebouw toe te voegen aan de toch al grote voorraad kantoorgebouwen in Nederland.

17. Welke kansen ziet u voor de facilitaire bedrijfsvoering om te handelen naar het principe van MVO?

Inkopen, gebouwen, vestigingen verduurzamen. Mobiliteit. Schoonmaak en natuurlijke omgeving creëren in HNW en bepaalde thema's te laten terugkomen die bijdragen aan draagvlak en herkenbaarheid.

