

De facilitaire organisatie op weg naar klantgerichtheid

Onderzoeksrapport over een klantgerichte
facilitaire organisatie van het ministerie van
Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit

Irene Nobel
Mei 2004

De facilitaire organisatie op weg naar klantgerichtheid

Onderzoeksrapport over een klantgerichte
facilitaire organisatie van het ministerie van
Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit

Irene Nobel
Mei 2004

Haagse Hogeschool
Afdeling Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Docent-begeleidster:	J.G. Hoving
Medebeoordelaar:	M.C. Th. Harlaar-Oostveen
Opdrachtgever:	Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit Bezuidenhoutseweg 73 2500 EK Den Haag
Mentor:	R.D. Schreuders
Periode onderzoek:	Januari 2004 – mei 2004

Auteursreferaat

Onderzoek naar de meest geschikte wijze waarop de facilitaire processen binnen de sectoren BOS en FOS van het ministerie van Landbouw Natuur en Voedselkwaliteit georganiseerd dienen te worden, rekening houdend met de geformuleerde doelstellingen van de reorganisatie binnen Directie IFA, zodat deze sectoren meer klantgericht werken. Achterliggende doelstellingen is het vraaggericht, pro-actief en resultaatgericht werken met aandacht voor het kostenbewustzijn. Hieraan zijn een aantal voorwaarden verbonden om dit doel te kunnen bereiken, zoals goed een passende cultuur, juiste budgetbepaling en een optimale leveranciersbeheersing.

De belangrijkste conclusies zijn de noodzaak van **een klantgerichte instelling**, waarbij de nodige instrumenten aanwezig dienen te zijn, zoals een **FMIS, accountmanagement, Dienstverleningsovereenkomsten, prestatie-indicatoren, meerjarenstrategie, klachtenregistratie, klanttevredenheidsonderzoeken**, goed functionerend **Service Center**, een **dienstenassortiment** dat aansluit op de behoeftes van de klant en up-to-date zijnde **producten- en dienstencatalogus**.

De onderzoeksonderwerpen zijn bepaald met behulp van het **Facility Excellence Model**.

De bijlagen bestaan onder andere uit onderzoeksresultaten verkregen middels het Facility Excellence Model en organogrammen.

Voorwoord

De hoofdfase van de opleiding Facility Management wordt in het vierde jaar afgerond met een afstudeeropdracht waarbij het zelfstandig oplossen van een facilitair beleidsprobleem in opdracht van een bestaande organisatie centraal staat. Deze scriptie, waarin verslag zal worden gedaan van het uitgevoerde onderzoek, vormt het eindproduct van mijn afstudeeronderzoek.

Via deze weg wil ik graag alle mensen bedanken die het mogelijk hebben gemaakt om dit onderzoek uit te voeren. Allereerst wil ik de heer Ralph Schreuders bedanken voor het verstrekken van de opdracht, zijn tijd, inzet en vertrouwen dat hij me gegeven heeft tijdens de betreffende periode. Mijn dank gaat tevens uit naar de heer Jaap Roelands, die een soort coach voor me is geweest. Daarnaast wil ik alle medewerkers van de facilitaire organisatie bedanken voor hun medewerking, steun en gezelligheid.

Ook wil ik Janneke Hoving (docentbegeleidster) bedanken voor haar advies en het geven van sturing aan het afstudeertraject alsmede Mariëtte Harlaar voor het mede beoordelen van de scriptie.

Tot slot wil ik mijn familie, vrienden en vriendinnen bedanken voor hun luisterende oor en mentale steun.

Hartelijk dank allemaal!

Irene Nobel
Rijswijk, mei 2004

Managementsamenvatting

Als gevolg van de bezuinigingsnoodzaak bij de Nederlandse overheid worden er momenteel beleidsstukken gemaakt door het managementteam van Directie Informatiemanagement en Facilitaire Aangelegenheden (IFA) om tot een reorganisatie van de directie te komen.

Enerzijds zal de reorganisatie een professionele vorm van dienstverlening moeten introduceren waarbij de klant meer centraal staat, anderzijds zal men tot een kostenbesparing moeten komen.

Deze vraag resulteerde in de volgende probleemstelling:

“Wat is de meest geschikte wijze waarop de facilitaire processen binnen de sectoren Backoffice Services (BOS) en Frontoffice Services (FOS) van het ministerie van Landbouw Natuur en Voedselkwaliteit georganiseerd dienen te worden, rekening houdend met de geformuleerde doelstellingen van de reorganisatie binnen Directie IFA, zodat deze sectoren meer klantgericht werken?”

In het onderzoek is gebruik gemaakt van het Facility Excellence Model. Met het model is een integraal beeld ontstaan van de huidige en gewenste situatie ten aanzien van klantgerichtheid. De onderzoeksgegevens zijn verkregen door het houden van interviews met sleutelfiguren van de facilitaire organisatie die bovendien veel direct klantcontact hebben.

Samenvattend kan gesteld worden dat de facilitaire organisatie momenteel intern gericht is en reactief, terwijl gestreefd wordt naar een klantgerichte, vraaggerichte en proactieve facilitaire organisatie met aandacht voor resultaatgerichtheid en kostenbewustzijn. Kortom een facilitaire organisatie die meer professioneel te werk gaat, waarbij de klant centraal staat en het producten- en dienstenaanbod is afgestemd op de wensen en behoeften van de klant. De kwaliteit van de dienstverlening dient vervolgens nauwlettend in de gaten gehouden te worden door het meten en verbeteren van haar prestaties.

De facilitaire organisatie bevindt zich momenteel in het 2^e stadium van het Facility Excellence model (introvert) bevindt, terwijl op grond van de gewenste situatie gestreefd moet worden naar stadium 3 (extrovert). Stadium 3 is een organisatievorm die het beste aansluit op grond van de ingezette strategie van de Directie IFA.

Om van een introverte (stadium II) naar een extroverte (stadium III), klantgerichte organisatie te komen, worden de volgende instrumenten aangereikt:

TERREINEN VOOR VERBETERING	VOORGESTELDE INSTRUMENTEN
Vraaggericht	• DVO's • Accountmanagement • Klanttevredenheidsonderzoeken • Klachtenregistraties • Voor- en Nazorg Service Center • Producten- en dienstenassortiment die aansluit op behoeftes van de klant
Pro-actief	• DVO's • Meerjarenstrategie
Resultaatgericht	• Medewerkercontracten • Heldere en strenge leveranciersbeheersing • Prestatie-indicatoren • DVO's
Kostenbewustzijn	• Inzichtelijk maken van de kosten en deze communiceren naar de klant in producten en dienstencatalogus en DVO's • Door budgettoekenning via Financieel Economische Zaken • Toebedeling budgetten voor aanvullende diensten

Het reorganisatieproces zal rekening moeten houden met de aanwezige cultuur binnen de organisatie. De cultuur kan een belemmering vormen, waardoor de reorganisatie niet het gewenste resultaat bereikt.

Om tot de verandering te komen van een introverte naar een extroverte, zal er een cultuur moeten ontstaan waarin men elkaar begrijpt, elkaar aanspreekt op verbeterpunten, meer samenwerkt, voor hun eigen mening uitkomt en elkaar vertrouwt. De cultuur zal moeten verzakelijken: duidelijke afspraken maken, doelen formuleren en dit alles vanuit een duidelijke top-down visie en communicatie.

Het creëren van veranderingsbereidheid binnen de organisatie, is een voorwaarde om tot een succesvolle reorganisatie te komen. Alleen wanneer er voldoende veranderingsbereidheid en draagvlak aanwezig is, kan de gewenste situatie, zoals omschreven in dit onderzoek worden bereikt.

Het implementeren van de gewenste veranderingen zal door middel van het drie-fasen model van Kurt Lewin moeten plaatsvinden, bestaande uit Unfreeze, Move en Refreeze.

Tijdens de eerste fase is het van belang dat alle betrokkenen zich bewust zijn van de noodzaak tot verandering door de aanwezige knelpunten te benoemen, waarbij duidelijke doelen worden gesteld.

De tweede fase is het daadwerkelijk veranderen. De beheersing van het traject is belangrijk, waarbij de gestelde doelen nauwlettend in de gaten gehouden dienen te worden.

De derde fase staat in het teken van het vastzetten en positioneren van de nieuwe werkwijze in de organisatie. De nieuwe werkwijzen zullen in procesbeschrijvingen opgenomen dienen te worden. Deze fase zal ook aandacht moeten besteden aan het nagaan van de al of niet gewenste behaalde resultaat.

Geadviseerd wordt om ten aanzien van de veranderingen rekening te houden met: voldoende communicatie, draagvlak en commitment, waarbij aan de betrokkenen een helder beeld wordt geschetst omtrent de te volgen richting en duidelijke doelen gesteld worden die door haalbare acties te realiseren zijn. Maar bovenal zal de cultuur de nodige aandacht moeten krijgen.

Inhoudsopgave

INLEIDING.....	1
HOOFDSTUK 1. ONDERZOEKSVERANTWOORDING	3
1.1. ONDERZOEKSMETHODEN.....	3
1.2. ONDERZOEKSPOPULATIE.....	3
1.3. ONDERZOEKSMODEL.....	4
1.4. INTERVIEWS.....	4
1.5. ANALYSEMETHODE.....	4
HOOFDSTUK 2. DE THEORIE VOOR IN DE PRAKTIJK.....	6
2.1. ORGANISATIESTRUCTUUR	6
2.1.1. Mintzberg.....	6
2.1.2. Rollen en besturingsvormen van de facilitaire organisatie.....	7
2.2. CULTUUR.....	8
2.2.1. De definitie	8
2.2.2. Indelingen in culturen	8
2.4. VERANDERMANAGEMENT.....	11
2.4.1. Veranderen	11
2.4.2. Het managen van veranderingen	12
2.4.3. Omgaan met veranderingen	12
HOOFDSTUK 3. DE ORGANISATIE	14
3.1. OMGEVING MINISTERIE VAN LNV.....	14
3.2. HET MINISTERIE VAN LNV.....	14
3.2.1 De missie.....	14
3.2.2. De organisatiestructuur.....	14
3.3. DIRECTIE IFA.....	15
3.4. CULTUUR.....	16
3.4.1. Cultuur van het ministerie van LNV.....	16
3.4.2. Cultuur binnen IFA	16
3.4.3. Cultuurmiddag binnen IFA	16
3.5. DOELSTELLINGEN REORGANISATIE.....	17
3.5.1. Houtskoolschets Bundeling bedrijfsvoering LNV	17
3.5.2. Strategische Ondernemingsvisie (SOV).....	18
3.5.3. Facilitair Bedrijf LNV Toekomst (FBT)	18
HOOFDSTUK 4. OP WEG VAN HUIDIG NAAR GEWENSTE SITUATIE.....	19
4.1. HUIDIGE SITUATIE T.A.V. KLANTGERICHTHEID ASPECTEN BOS EN FOS	19
4.2. EEN BLIK OP DE GEWENSTE SITUATIE BOS EN FOS.....	21
4.2.1. Schema	22
4.2.2. Toelichting schema.....	23
4.2.3. Kaders en randvoorwaarden voor gewenste situatie.....	24
HOOFDSTUK 5. CONCLUSIES.....	26
5.1. ONDERZOEKSRAPPORT HOUDT REKENING MET DOELSTELLINGEN REORGANISATIE.....	26
5.2. DE REORGANISATIE VAN DIRECTIE IFA.....	26
5.3. STRATEGIE.....	26
5.4. STRUCTUUR EN GEAARDHEID VAN DE ORGANISATIE.....	27
5.5. CULTUUR.....	29

HOOFDSTUK 6. AANBEVELINGEN	30
6.1. ORGANISATORISCHE ASPECTEN	30
6.1.1. <i>Accountmanagement</i>	30
6.1.2. <i>De budget cyclus</i>	30
6.1.3. <i>Een FMIS</i>	31
6.1.4. <i>Instrumenten om contact met klant te verbeteren</i>	31
6.1.5. <i>Eenheid BOS en FOS</i>	32
6.2. PERSONELE CONSEQUENTIES	32
6.2.1. <i>Opleidingen</i>	32
6.2.2. <i>Klantgerichte en resultaatgerichte instelling</i>	32
6.3. VERANDERMANAGEMENT.....	32
6.3.1. <i>Het drie-fasen model van Kurt Lewin</i>	32
6.3.2. <i>Succesfactoren t.a.v. de veranderingen</i>	33
6.3.3. <i>Quick-win's</i>	33
6.4. TIJDSPAD	34
 HOOFDSTUK 7 FINANCIËN	 35
7.1. FMIS	35
7.2. OPLEIDINGSKOSTEN	35
 HOOFDSTUK 8. TOEKOMSTPERSPECTIEF EN HET ONDERZOEKSRAPPORT IN EEN GROTER GEHEEL.	 37
8.1. TWEE TOEKOMSTPERSPECTIEVEN	37
8.1.1. <i>Accountmanagement</i>	37
8.1.3. <i>Een balie voor BOS en ICT</i>	37
8.2. HET ONDERZOEKSRAPPORT IN EEN GROTER GEHEEL.....	37
 LITERATUUROPGAVE	 39

Bijlagen:

- Bijlage 1. Uitwerking interviews ministerie van Justitie en Binnenlandse Zaken
- Bijlage 2. Organisatietypen Mintzberg
- Bijlage 3. Kenmerkende problemen van professionele bureaucratie
- Bijlage 4. De indelingen van Niesten, Maas en Pleunis
- Bijlage 5. Cultuurindeling van Kets, De Vries en Miller
- Bijlage 6. Vragenlijsten Facility Excellence Model
- Bijlage 7. Organogram ministerie van LNV
- Bijlage 8. Organogram Directie IFA
- Bijlage 9. Onderzoekresultaten

Inleiding

Aanleiding:

De Nederlandse economie blijft achter bij de ons omringende landen. De economie groeit nauwelijks, de werkloosheid stijgt snel en de budgettaire problematiek van de overheid neemt alsmaar toe. Om de budgettaire problemen op te lossen is er een traject van 'modernisering van de overheid' ingezet. Deze is uitgelegd in het regeeringsbeleid van 2004. Hierin worden de taken en werkwijzen van alle overheidsorganisaties doorgelicht. Dit moet tot een toegankelijke, dienstverlenende en efficiënte overheid leiden. De modernisering van de overheid en de budgettaire problemen zorgen voor noodzakelijke bezuinigingen die uiteindelijk leiden tot minder ambtenaren.

Als gevolg van de bezuinigingsnoodzaak worden er momenteel op het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) plannen gemaakt waarin visies en strategieën zijn opgenomen van het managementteam van Directie Informatiemanagement en Facilitaire Aangelegenheden (Directie IFA) om tot een reorganisatie van Directie IFA te komen.

Enerzijds moet Directie IFA een kostenbesparing bereiken, anderzijds wil men ook een meer professionele vorm van dienstverlening introduceren waarbij de klant meer centraal staat. Dit betekent dat de dienstverlening meer in overleg met de klanten tot stand dient te komen en tevens een evaluatie van de dienstverlening zelf noodzakelijk is.

Er zal meer vraaggericht en pro-actief gewerkt moeten worden met aandacht voor resultaatgerichtheid en kostenbewustzijn. Tevens zullen er ten aanzien van de klant duidelijke voorwaarden c.q. afspraken moeten worden opgesteld om tot een betere organisatie van dienstverlening te komen. Het ultieme doel is om middels klantgericht werken tot meer klanttevredenheid te komen. De nieuwe werkwijze zal bovendien een verandering in cultuur met zich meebrengen, omdat een professionele dienstverlening een andere houding vanuit de facilitaire organisatie en haar klanten vraagt. De cultuur is een belangrijk aspect in dit onderzoek, omdat de cultuur van een organisatie bepalend is voor de wijze waarop de organisatie functioneert en tevens op de mate van haar veranderbereidheid.

Probleemanalyse:

Op dit moment worden er algehele visies en strategieën geformuleerd die het beoogde reorganisatieproces moeten aansturen. Tijdens mijn oriëntatiefase ben ik tot de conclusie gekomen dat bij de bepaling van de algehele strategie weinig aandacht is besteed aan het in kaart brengen van de huidige situatie op de specifieke sectoren Backoffice Services (BOS) en Frontoffice Services (FOS). Het zijn juist deze sectoren binnen Directie IFA die veel klantencontact hebben en daarom is er de noodzaak om de huidige gang van zaken binnen deze twee sectoren te onderzoeken, met bijzondere aandacht voor het aspect klantgericht werken.

Probleemstelling

Onderstaande probleemstelling is geformuleerd vanuit deze probleemanalyse.

“Wat is de meest geschikte wijze waarop de facilitaire processen binnen de sectoren Backoffice Services (BOS) en Frontoffice Services (FOS) van het ministerie van Landbouw Natuur en Voedselkwaliteit georganiseerd dienen te worden, rekening houdend met de geformuleerde doelstellingen van de reorganisatie binnen Directie IFA, zodat deze sectoren meer klantgericht werken?”

Subprobleemstellingen:

1. Hoe zijn de sectoren BOS en FOS momenteel georganiseerd, met name op het gebied van klantgerichtheid?
2. Hoe dienen de sectoren BOS en FOS er in de toekomst uit te zien?
3. Aan welke voorwaarden / kaders dienen deze sectoren te voldoen om meer klantgericht te kunnen werken?
4. Welke verbeteracties kunnen genomen worden om van de huidige situatie naar de gewenste situatie te komen, waarbij meer klantgerichtheid bereikt wordt?
5. Hoe kunnen de verbeteracties het beste geïmplementeerd worden?
6. Welke financiële, personele en organisatorische gevolgen nemen de verbeteracties met zich mee?

Doel / verwacht eindproduct:

Dit adviesrapport beoogt een duidelijk beeld te schetsen over de huidige en gewenste situatie binnen de sectoren BOS en FOS. Het onderzoek is mede uitgevoerd met behulp van het zogenaamde Facility Excellence Model. Dit model is een hulpmiddel om een facilitaire organisatie onder de loep te nemen. De uitkomsten van het model zijn mede gebruikt als basis om tot de formulering van een klantgerichte organisatie te komen.

Op welke wijze het model is gebruikt, en wat het precies inhoudt komt in hoofdstuk 1 en 2 aan bod.

Om van de huidige naar de gewenste situatie te komen, zullen instrumenten worden aangereikt die bijdragen aan het groeien naar een meer klantgerichte facilitaire organisatie. Het ultieme doel is namelijk het creëren klanttevredenheid bij alle medewerkers van het ministerie van LNV.

Deze adviezen kunnen mogelijk worden ingebracht in de algehele visies en strategieën die er binnen het ministerie van LNV zijn of worden gemaakt ten aanzien van de voorgenomen reorganisatie van Directie IFA.

Leeswijzer:

In hoofdstuk 1 staan de onderzoeks- en analysemethoden centraal. In het tweede hoofdstuk wordt de verkende literatuur behandeld, waarin het cultuuraspect bijzondere aandacht krijgt, omdat de reorganisatie een cultuurverandering met zich meeneemt. Vervolgens komt in hoofdstuk 3 de organisatie aan de orde en haar reorganisatieplannen die richtinggevend zijn geweest voor dit onderzoek. In hoofdstuk 4 wordt een analyse van de huidige situatie gegeven en een blik op de gewenste situatie met betrekking tot klantgerichtheid. Bij beide situaties hebben de gegevens afkomstig van het Facility Excellence Model als basis gediend. De gewenste situatie zal visueel in kaart worden gebracht door middel van een schema. Tot slot worden er in de laatste hoofdstukken de belangrijkste conclusies en aanbevelingen geformuleerd en een aantal financiële gevolgen.

Hoofdstuk 1. Onderzoeksverantwoording

In dit hoofdstuk zal de gebruikte onderzoeksmethode beknopt aan bod komen. Tevens staat beschreven op welke wijze de interviews gehouden zijn en hoe de verkregen gegevens zijn geanalyseerd.

1.1. Onderzoeksmethoden

Om de centrale probleemstelling te beantwoorden, wordt gebruik gemaakt van een theoretisch / bronnenonderzoek en een empirisch onderzoek.

- Theoretisch onderzoek: Hierbij wordt gebruik gemaakt van bestaande informatie, zoals beschikbare theorie uit boeken en beleidsstukken.
- Empirisch onderzoek: Bij empirisch onderzoek ligt de gewenste informatie niet voor het oprapen, maar zal de informatie moeten worden verzameld door middel van andere middelen zoals interviews.¹

Theoretisch / Bronnenonderzoek

Het bronnenonderzoek bestond uit het bestuderen van literatuur (voornamelijk boeken, artikelen, etc). De theorie op het gebied van organisatorische onderwerpen is bestudeerd om een eigen visie op de organisatie te kunnen ontwikkelen. De theorie zoals beschreven in de handleiding van het Facility Excellence Model is gebruikt voor het bepalen van de onderzoeksonderwerpen.

Het internet en intranet van het ministerie van LNV is geraadpleegd om meer belangrijke informatie over het ministerie LNV te achterhalen. Het ministerie van LNV brengt maandelijks personeelsbladen uit, zoals 'MetName' voor het gehele ministerie en 'ActIFA' voor Directie IFA. In deze personeelsbladen zijn actuele ontwikkelingen opgenomen. Deze informatiebronnen zijn gebruikt tijdens het onderzoek om op de hoogte te blijven van ontwikkelingen binnen het ministerie en Directie IFA.

Empirisch onderzoek²

Het empirisch onderzoek heeft bestaan uit een beschrijvend en exploratief onderzoek. Een beschrijvend onderzoek is van belang om een beeld van de huidige situatie van de sectoren BOS en FOS in kaart te brengen, meningen en ideeën te vragen en de nodige ervaringen van de medewerkers te inventariseren. De meningen en ideeën zijn weer gebruikt in het traject om het probleem op te lossen. Bij een explorerend onderzoek ligt het accent op relaties, verschillen en samenhangen.

1.2. Onderzoekspopulatie

Om de huidige (en gewenste) situatie van de genoemde sectoren BOS en FOS in kaart te brengen, zijn een aantal geselecteerde medewerkers op tactisch (en soms operationeel) niveau van beide sectoren geïnterviewd omdat hun kennis en ideeën essentieel zijn in de nadere invulling van de reorganisatie.

De sectoren BOS en FOS worden beschouwd als "de facilitaire organisatie" van het ministerie van LNV. Binnen de totale Directie IFA, waarin de sectoren BOS en FOS zijn ondergebracht, worden ook andere facilitaire taken vervuld, zoals bedrijfsuitgeverij en distributie. Deze andere sectoren worden niet in dit onderzoek meegenomen. De onderzoekspopulatie zou dan te groot zijn, waardoor het onderzoek niet binnen de gestelde periode afgerond kon worden afgerond.

De onderzoekspopulatie voor de afstudeeropdracht heeft bestaan uit de belangrijkste sleutel personen binnen BOS en FOS. Alle vijf de coördinatoren van BOS en FOS zijn geïnterviewd, omdat zij ieder verantwoordelijk zijn voor een deel van de facilitaire diensten die BOS en FOS leveren.

De Facility Manager, die leiding geeft aan BOS en FOS, behoorde ook tot de onderzoekspopulatie. Tevens is de beleidsmedewerker van BOS en FOS geïnterviewd, omdat hij op een lange ervaring heeft binnen beide sectoren. Ook zijn een aantal leden van het managementteam benaderd om onder andere het doel en de inhoud van het onderzoek te bepalen.

¹ Baarda en de Goede, Bas isboek Methoden en Technieken

² MVO en de markt, Drs. C.M. Genet

1.3. Onderzoeksmodel

Het Facility Excellence Model is gekozen als hulpmiddel voor het onderzoek, omdat het model zich met name richt op de vraag hoe de facilitaire organisatie zelf is georganiseerd, hoe de organisatie kan worden getypeerd, en hoe dit type organisatie zich verhoudt tot de in de algehele visie en strategie vastgelegde doelstelling.

Het Facility Excellence Model is een 'zelf-evaluatiemodel' en richt zich op alle gebieden van de facilitaire organisatie. Het Facility Excellence Model is gebaseerd op het INK-model en bevat daarom ook alle interessante onderdelen waarover het INK-model beschikt.

Wat het Facility Excellence Model aantrekkelijk maakt als instrument, is dat het de facilitaire organisatie in ontwikkelstadia verdeelt. De stadia rangschikt de facilitaire organisatie (van een vaardige tot een ondernemende facilitaire organisatie). Deze stadia bepalen de huidige en gewenste positiebepaling van de facilitaire organisatie. Het Facility Excellence Model bevat ook vragenlijsten. Deze vragenlijsten gaven richting aan de het onderzoek, waardoor de belangrijkste onderzoeksonderwerpen belicht werden.

1.4. Interviews

Bij dit onderzoek is gebruik gemaakt van open interviews. Een open interview is een interview dat niet volledig gestructureerd is en waarbij de interviewer door middel van vragen probeert te achterhalen hoe de geïnterviewde over bepaalde dingen, situaties of personen denkt en op welke wijze processen plaatsvinden.³

Tijdens de interviews zijn onderwerpen voortkomend uit het Facility Excellence Model uitvoerig besproken. De vragenlijsten die ingevuld moesten worden ten behoeve van het model, hebben als leidraad gefunctioneerd. De geïnterviewde moest bij elk onderwerp aangeven waarom hij voor het betreffende antwoord koos en wat daarbij zijn beargumentering is. Tijdens de interviews is de huidige situatie in kaart gebracht en is tevens bij iedere geïnterviewde geïnformeerd naar zijn gewenste situatie.

Voordat het interview gehouden werd, is de geïnterviewde op de hoogte gesteld van de reden en aard van het interview. Daarna zijn er een aantal gestructureerde vragen gesteld naar bijvoorbeeld functie, etc. Vervolgens zijn de onderwerpen die de interviewer wilde onderzoeken besproken. Er was ook ruimte voor de geïnterviewde om zelf punten naar voren te brengen.

Met betrekking tot de antwoorden die gegeven werden, kan gesteld worden dat de medewerkers over het algemeen een zelfde kijk hebben op zowel de huidige als de gewenste situatie van de facilitaire organisatie.

1.5. Analysemethode

Bij de analyse heeft het Facility Excellence Model een belangrijke rol gespeeld. Dit model kent vier basis stappen. De eerste is een profielschets van de huidige situatie, als tweede gevolgd door een analyse van de huidige situatie. De derde is de bepaling van de gewenste situatie gevolgd door de vierde stap zijnde de analyse om tot deze gewenste situatie te komen.

In alle vier de stappen vindt de analyse plaats op basis van zeven ter zake doende aandachtsgebieden die in het model zijn gedefinieerd. Ieder aandachtsgebied kent een aantal succesfactoren.

De vier stappen worden onderstaand verder toegelicht.

1) Profielschets huidige situatie

De huidige facilitaire organisatie is in kaart gebracht door per aandachtsgebied (het zijn er zeven) te kijken naar een aantal gedefinieerde succesfactoren (33 stuks), de uitkomst wordt vervolgens in een matrix vastgelegd. In deze matrices is per aandachtsgebied aangegeven in welk stadium de implementatie van een succesfactor zich bevindt. Er zijn vier ontwikkelstadia per succesfactor mogelijk. Door middel van een Excel bestand zijn de gemiddeldes van alle

³ D.B. Baarda en M.P.M. de Goede; Basisboek Methoden en Technieken

antwoorden op een succesfactor berekend. Daarna is het gemiddelde per aandachtsgebied genomen, dat vervolgens het gemiddelde van de zeven aandachtsgebieden heeft bepaald. Tijdens het berekenen zijn geen weegfactoren gebruikt, aangezien het onderzoek een democratisch karakter wil nastreven, dus iedere medewerker heeft evenveel zeggenschap gehad.

2) Analyse

Bij de profielschets is het opstellen van een zogenaamde 'spinnenweb' een belangrijk hulpmiddel. Een spinnenweb is een grafische weergave van de scores op de zeven aandachtsgebieden en geeft de gemiddelde score per aandachtsgebied weer. Het bestaat uit vier ringen, die de vier ontwikkelstadia van de facilitaire organisatie weergeven. Door het opstellen van het spinnenweb wordt in één oogopslag een totaalbeeld van het stadium in de ontwikkeling van de facilitaire organisatie verkregen.

3) Opstellen ideaalprofiel voor gewenste situatie

Dezelfde aanpak als onder stap 1) echter met de bedoeling om de gewenste situatie weer te geven. Een meer persoonlijke kijk op de gewenste situatie is in dit onderdeel ook opgenomen.

4) Bepalen benodigde verbeteracties

Inventariseren van punten waarbij de gestelde doelen niet worden bereikt. Hierbij zijn niet alleen de oorzaken geïdentificeerd, maar is ook een lijst met verbeterpunten opgesteld.

Alle onderzoeksgegevens afkomstig uit het model zijn verwerkt en in de bijlagen opgenomen. Vervolgens zijn deze onderzoeksgegevens geanalyseerd om de essentiële punten op het gebied van klantgerichtheid te kunnen benoemen binnen de sectoren BOS en FOS.

Voor het aandachtsgebied 'Klant' zijn de verbeteracties bepaald. Immers, dit is het hoofdonderwerp van het onderzoek. Anderzijds is de verwachting dat deze acties ook verbeteracties op andere aandachtsgebieden met zich meebrengen, omdat de gebieden zo nauw met elkaar zijn verbonden.

De beleidsstukken over de reorganisatie zijn bestudeerd. Het zijn lastige en ingewikkelde stukken, die (vooral voor een buitenstaander) moeilijk te begrijpen zijn. Om een beter begrip en kijk op de beleidsstukken van LNV te krijgen, zijn een tweetal ministeries benaderd die ook in een verandertraject zitten. Gesproken is over hun doelen, aanpak, knelpunten en adviezen. Er is een interview gehouden bij het ministerie van Justitie en bij het ministerie van Binnenlandse Zaken. De interviews hebben als resultaat dat er veel overeenkomsten te benoemen zijn betreffende aanleiding en aanpak, zoals de behoefte aan een efficiënte, resultaatgerichte en klantgerichte facilitaire organisatie. De interviews gaven vooral veel erkenning in mijn voorgenomen verbeteracties, maar ook tips en aanbevelingen over het succesvol implementeren van een organisatieverandering. Een verslaglegging van de gehouden interviews staat in bijlage 1.

Hoofdstuk 2. De theorie voor in de praktijk

In dit hoofdstuk komt de theoretische onderbouwing van het onderzoek aan de orde. De theorieën die zijn bestudeerd zijn van belang voor het beantwoorden van de probleemstelling. De reorganisatie beoogt een strategieverandering. Dit heeft tot gevolg dat zowel de structuur als de cultuur dient te veranderen. De cultuur is zeer bepalend voor de huidige werkwijze van de facilitaire organisatie. Daarom wordt de theorie over structuur en cultuur onderstaand toegelicht. Daarna zal het Facility Excellence model behandeld worden en aandacht worden besteed aan verandermanagement.

2.1. Organisatiestructuur

Een facilitaire organisatie kan niet los gezien worden van de algehele organisatiestructuur. Een facilitaire organisatie is doorgaans als een stafafdeling in de organisatie geplaatst en heeft een dienstverlenende taak voor de organisatie als geheel en zal daarin moeten "passen".

Bij het analyseren van een organisatiestructuur is het van belang om stil te staan bij onderwerpen als:⁴

- ◆ werkzaamheden in functies en taken,
- ◆ bevoegdheden,
- ◆ onderlinge relaties,
- ◆ communicatielijnen en
- ◆ overlegstructuur

Een voorbeeld: Bij een lijnorganisatie die veel hiërarchische lagen kent, met lange communicatielijnen en waarbij een afdeling weinig bevoegdheden heeft, zal het invoeren van veranderingen doorgaans een lastige klus zijn.

Elk organisatiestructuur kent zo zijn eigen problemen en specifieke kenmerken. Sommige communicatiemethoden die bij de ene type organisatie zeer goed werken, werken niet in de andere.

2.1.1. Mintzberg

Mintzberg geeft een belangrijk overzicht van veel voorkomende structuren. Hij onderscheidt zeven organisatietypen die onderling verschillen in coördinatiemechanisme en structuurelementen. In bijlage 2 worden de verschillende organisatietypen uiteengezet. Mintzberg onderscheidt als één van de zeven organisatietypen de professionele bureaucratie, welke het beste lijkt aan te sluiten op het ministerie van LNV en ook als richtlijn is gebruikt voor dit onderzoek. De professionele bureaucratie sluit het beste aan op het ministerie, omdat de beleidsmedewerkers de 'professionals' zijn die het primaire proces van de organisatie uitvoeren. Voor de facilitaire organisatie betekent dit het ontzorgen van de beleidsmedewerker, zodat zij hun specialisme zo goed mogelijk tot uiting kunnen laten komen in de door hun te schrijven beleidsstukken voor de minister.

In bijlage 3 worden kenmerkende problemen bij het type professionele bureaucratie verder toegelicht. Problemen als: coördinatie, zeggenschapsproblematiek en innovatieproblemen zijn met name van belang. Coördinatieproblemen die voornamelijk voortkomen uit het feit dat professionals betrekkelijk onafhankelijk werken en het directe toezicht en beïnvloeding van hun werkzaamheden ervaren als een inbreuk op hun 'macht'. Zeggenschapsproblematieken kunnen ontstaan, omdat de mate van standaardisatie afhankelijk is van de specialisatie van de professionals. Alle onzekere factoren kunnen niet gecategoriseerd worden. Als professionals nalatig worden en zich niet meer betrokken voelen bij de organisatie en door hun vrijheid van handelen bestaat de kans dat zij de behoeftes van de organisatie negeren. Bij het invoeren van vernieuwingen kan dit problemen opleveren. Deze drie aspecten worden in de bijlagen verder uitgewerkt, omdat ze van invloed zijn op dit onderzoek, de effecten hiervan zijn in de aanbevelingen meegenomen.

⁴ Management en organisatie, D. Keuning en D.J. Epping, H 4.

2.1.2. Rollen en besturingsvormen van de facilitaire organisatie⁵

Het Facility Excellence Model onderscheidt vier typen facilitaire organisaties. In de theorie zijn meerdere indelingen, die andere maatstaven voor rubricering gebruiken, gevonden.

De indeling van Niesten kent ook vier rangschikkingen en deelt ze in op basis van besturingsvormen. De indeling van Maas en Pleunis kijkt naar de “rol” van de facilitaire organisatie binnen de moederorganisatie. Beide indelingen, net als het Facility Excellence Model, kennen een “oplopend” karakter en onderscheiden 4 soorten.

Onderstaand is de indeling van Maas en Pleunis naast het Facility Excellence Model in een tabel geplaatst met als doel om na te gaan of deze met elkaar in verband gebracht kunnen worden en of ze aanvullend zijn of niet. In de conclusies zal worden nagegaan in hoeverre de twee andere indelingen het Facility Excellence Model op delen aanvult of niet.

De rollen die Niesten onderscheidt komen in alle facilitaire organisatie voor. Alleen is er altijd een rol die dominant is. Onderstaande rollen worden benoemd en hebben de volgende kenmerken:

Bij de rol als uitvoerder ligt het accent op het leveren en uitvoeren van de facilitaire taken. De uitvoerder is productgeoriënteerd in plaats van klantgeoriënteerd. De beheerdersrol richt zich op het professioneel en bedrijfseconomisch managen. Operationele activiteiten worden uitbesteed. De facilitaire organisatie is integraal verantwoordelijk voor haar functioneren. De facilitaire organisatie als makelaarsrol selecteert in opdracht van de lijnorganisatie dienstverleners en niet is verantwoordelijk voor de uitvoering. De adviseursrol is als een staforganisatie die de lijnorganisatie adviseert over de wijze waarop de facilitaire organisatie moet worden vormgegeven en heeft geen uitvoeringsverantwoordelijkheid.

In de tabel met typen facilitaire organisatie van het Facility Excellence Model en de besturingsvormen van Maas en Pleunis zijn overeenkomsten te benoemen, zoals de mate van zelfstandigheid bij de ondernemende facilitaire organisatie en de zelfstandige eenheid. Maar ook het feit dat in een vaardige facilitaire organisatie de dienstverlening als gratis wordt beschouwd en de vergelijking met een kostencentrum (geen kostendoorbelasting).

Typen	besturingsvormen
<i>Facility Excellence Model</i>	<i>Maas en Pleunis</i>
<u>Vaardige facilitaire organisatie</u> Uitvoerend gericht, veelzijdig in leveren van diensten, hulpvaardig, moederorganisatie vindt leveren van diensten vanzelfsprekend en is onzichtbaar in moederorganisatie gepositioneerd.	<u>Kostencentrum:</u> Gekenmerkt door geen kostendoorbelasting en werkt met een budget dat is gebaseerd op de relatiecijfers van vorig jaar met een inflatiepercentage. De kosten komen ten laste van de concernbegroting. De gebruikers ervaren de dienstverlening als gratis.
<u>Introverte facilitaire organisatie</u> Gericht op beheersing, denkt vanuit eigen diensten aanbod, reageert op vragen van de klant.	<u>Profitcentrum:</u> De facilitaire organisatie verkoopt producten en diensten tegen de integrale kostprijs. Het exploitatieresultaat moet break-even zijn.
<u>Extroverte facilitaire organisatie</u> Duidelijk gericht op wat klanten wensen en probeert in te spelen, is flexibel en gericht op veranderingen en zoekt naar verbetering van de dienstverlening.	<u>Business unit:</u> Er bestaat geen gedwongen winkelnering en de business unit streeft naar winst.
<u>Ondernemende facilitaire organisatie</u> Organisatie functioneert zelfstandig, heeft ondernemingszin en richt zich zowel op interne als externe klanten, ziet klanten en leveranciers als bronnen voor verbetering, ziet klanten als partner, is flexibel, denkt commercieel en is marktgericht.	<u>Zelfstandige eenheid:</u> Wanneer de business unit teveel coördinatie en inspanningen vanuit de top vergt, wordt de facilitaire organisatie verzelfstandigd.

De indelingen van Niesten, Maas en Pleunis wordt in bijlage 4 nader toegelicht.

⁵ Facility management, G.W.A. Maas en J.W. Pleunis

2.2. Cultuur

In de inleiding van dit hoofdstuk is aangegeven dat de cultuur een belangrijk onderwerp is in dit onderzoek, omdat de cultuur van een organisatie bepalend is voor de wijze waarop medewerkers met elkaar omgaan. De cultuur heeft een grote invloed op het functioneren van de organisatie en tevens op de motivatie en werkhouding van de medewerkers.

De aanwezige cultuur bepaalt ook de mogelijkheden voor de managers. De cultuur is in vele gevallen bepalend voor de keuze van instrumenten die men nodig heeft ten behoeve van veranderingen. De cultuur kan er ook de oorzaak van zijn dat die instrumenten negatief worden beoordeeld.⁶ Bijvoorbeeld in een formele organisatie moeten belangrijke berichten niet in de wandelgangen overgebracht worden, maar zal de communicatie structureel en formeel dienen plaats te vinden.

Op een dienstverlenende organisatie (zoals een facilitaire organisatie) heeft de cultuur helemaal een grote invloed. Het samenvallen van productie en consumptie en de participatie van klanten in het dienstverleningsproces zorgt ervoor dat klanten vaak direct geconfronteerd worden met de interne cultuur.⁷ Dit heeft tot gevolg dat de cultuur ook direct van invloed is op de geleverde kwaliteit. Vb. Een niet vrolijke frontoffice medewerker zegt veel over de sfeer en heersende cultuur.

2.2.1. De definitie

Hofstede definieert een organisatiecultuur als:

'Een collectieve mentale programmering die de leden van een organisatie onderscheidt van die van een andere.'

Schein omschrijft deze programmering als de som van alle gemeenschappelijke en als vanzelfsprekend ervaren veronderstellingen die een organisatie in de loop van haar bestaan heeft geleerd.

Volgens Schein helpt de cultuur een organisatie om te overleven binnen haar externe omgeving, regelt zij de relaties tussen mensen en sluit zij aan bij dieper liggende maatschappelijke veronderstellingen over werkelijkheid, tijd, ruimte, waarheid, natuur en intermenselijke relaties.

Schein onderscheidt drie niveaus waarop een organisatiecultuur zich manifesteert:

- Het niveau van de zichtbare organisatiestructuren, processen en gedragingen
- Het niveau van de waarden (filosofieën, strategieën en doelstellingen)
- Het niveau van de onderliggende basisveronderstellingen waarmee hij doelt op veelal onbewuste en als vanzelfsprekend aangenomen overtuigingen, percepties, gedachten en gevoelens

2.2.2. Indelingen in culturen

Er bestaan diverse indelingen voor organisatieculturen. In dit onderzoek worden drie indelingen gegeven.

1. Volgens Schein, omdat het verschil in hiërarchie en de daarbij behorende cultuur vaak problemen binnen organisaties veroorzaakt en het belangrijk is om daarbij stil te staan.⁸
2. Volgens Deal en Kennedy, omdat hierin het risico van een verkeerde beslissing en de snelheid van de feedback wordt meegenomen.⁹
3. Volgens Kets, De Vries en Miller, omdat zij hun cultuurindeling naast de organisatietypen volgens Mintzberg (zie paragraaf 2.2) hebben gelegd.¹⁰

Ad 1. Schein onderscheidt een drietal culturen binnen een organisatie, te weten:

- Managercultuur. De cultuur die vooral heerst bij managers. Zij zijn degene die de plannen maken en die zogenaamd de beste ideeën hebben
- Technicuscultuur. De cultuur van de technici, de medewerkers met de meeste kennis van het primaire proces (de alleswetende)
- Operatorcultuur. De cultuur van de uitvoerende medewerkers

⁶ Interne communicatie als managementinstrument, H.Koeleman

⁷ Management van dienstverlenende bedrijven, W. van der Aa & Elfring

⁸ Drie managementculturen, H. Schein

⁹ Interne communicatie als managementinstrument, H.Koeleman

¹⁰ Interne communicatie als managementinstrument, H.Koeleman

Bovenstaande drie culturen botsen vaak binnen organisaties, want de managers bepalen het beleid, maar doen dit vaak te weinig in overleg met de medewerkers met kennis. De managers zijn vaak van mening dat zij over voldoende kennis beschikken. De technici zullen het beleid onvoldoende accepteren, omdat zij te weinig inbreng in het beleid hebben gehad. De uitvoerende medewerkers hebben te maken met een slecht beleid dat niet goed uitvoerbaar is. Goede communicatie en verzamelen van informatie vanuit alle culturen is de oplossing die aan bovenstaand probleem een antwoord kan bieden.

Ad 2. Deal en Kennedy hebben een cultuurindeling opgesteld op grond van hun praktijkervaringen. Zij maken een indeling aan de hand van scores op twee dimensies: het risico dat het bedrijf loopt bij een verkeerde beslissing en de snelheid waarmee het bedrijf de gevolgen van een besluit ziet (feedback). Zij komen tot de volgende indeling:

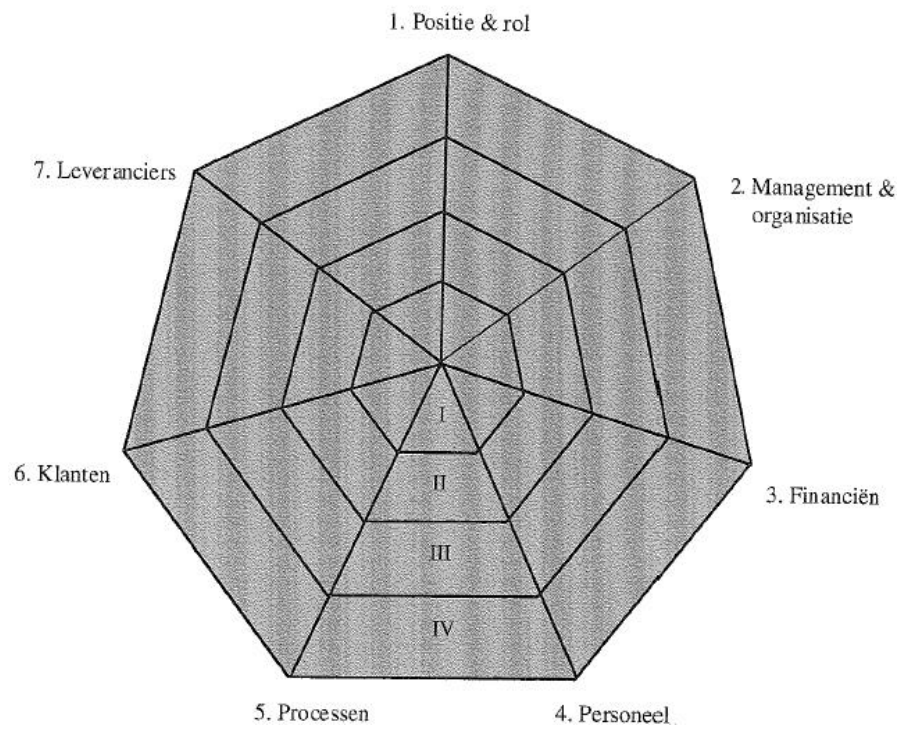
- Stoere jongens cultuur
Hoog risico, snelle feedback op behaalde risico (vooral bij reclamebureaus)
- Work hard / play hard-cultuur
Laag risico, maar snelle feedback. Er is sprake van korte termijn denken (bij autodealers)
- Bet your company-cultuur
Groot risico en langzame feedback. Men oriënteert zich op maanden en jaren. Een foute beslissing kan fataal zijn (veelal bij oliemaatschappijen)
- Procescultuur
Laag risico en langzame feedback. Vaste patronen en procedures zijn kenmerkend (vooral bij overheidsinstellingen)

Ad 3. De laatste indeling is afkomstig van Kets, De Vries en Miller. In bijlage 5 wordt de indeling van Kets, De Vries en Miller naast de organisatietypen volgens Mintzberg gelegd met de gevolgen voor interne communicatie. Met betrekking tot de professionele bureaucratie kan gesteld worden dat het cultuurtype omschreven wordt als: "ik kan niemand vertrouwen." Er wordt liever alleen en zelfstandig gewerkt, dan dat men van elkaar afhankelijk is. Er vindt nauwelijks topdown communicatie plaats en beperkt zich vooral tot coördinatie van directe werkzaamheden (binnen een sector).

Wanneer alvast een blik op de meest ideale cultuur gegeven wordt, zullen eerst een aantal knelpunten in de huidige cultuur van de sectoren BOS en FOS benoemd worden: De medewerkers spreken hun collega's nauwelijks aan op verbeterpunten, elke sector werkt los van elkaar, waardoor het 'wij-gevoel' tussen beiden amper aanwezig is.

Een ideale cultuur (gebaseerd op bovenstaande theorie) voor Directie IFA bestaat uit een goede verstandhouding tussen de drie culturen die Schein onderscheidt. Het is ook de bedoeling dat men van elkaar leert. Er zou een cultuur moeten heersen die sneller haar mening / reactie geeft op veranderingen, zodat de organisatie weet wat de gevolgen zijn. Een cultuur waarin men elkaar vertrouwt en de communicatie zich niet alleen beperkt tot de directe werkzaamheden. De cultuur zal meer moeten verzakelijken. Duidelijke afspraken, daadkracht en gerichte doelen zijn de uitgangspunten voor de gewenste werkwijzen.

Het spinnenweb



(Figuur 1)

Toelichting:

1 t/m 7 zijn de aandachtsgebieden
I t/m IV zijn de ontwikkelstadia

2.3. Het Facility Excellence Model

Het Facility Excellence Model is gekozen als hulpmiddel voor dit onderzoek. Het model wordt gebruikt om een antwoord te geven op de vraag welk type de organisatie van de huidige facilitaire organisatie NU is. Opgemerkt dient te worden dat bijvoorbeeld een type III organisatie niet per definitie beter en succesvoller is dan een type I organisatie. Dit hangt geheel af van de vraag welk type organisatie het beste aansluit bij de moederorganisatie en de geformuleerde doelstellingen.

Mocht de uitkomst van de analyse van de huidige situatie leiden tot een type organisatie dat niet aansluit bij het gewenste organisatie type, dan zullen er verbeteracties genomen moeten worden.

Het model wordt gekenmerkt door het:

- Samenhangend beschouwen van alle relevante aspecten van facilitaire organisaties
- In beeld brengen van kritische succesfactoren voor de facilitaire organisatie
- Bieden van keuzes voor invulling van deze kritische succesfactoren

Het Facility Excellence Model bestaat uit zeven samenhangende aandachtsgebieden die samenvattend wordt weergegeven in een zogenaamd spinnenweb. Aangezien het model een integraal karakter heeft, moeten alle aandachtsgebieden in het onderzoek meegenomen worden.

Op de linkerpagina staat een spinnenweb weergegeven. Zoals te zien is, bestaat het web uit zeven aandachtsgebieden en vier ringen. De ringen (I t/m IV) geven het stadium weer waarin de facilitaire organisatie zich bevindt. Deze stadia zijn omschrijven verschillende typen facilitaire organisaties.

De volgende typen worden onderscheiden:

- Stadium I. De vaardige facilitaire organisatie
De facilitaire organisatie is uitvoerend gericht, veelzijdig in het leveren van diensten en hulpvaardig. De moederorganisatie ervaart de facilitaire dienstverlening als vanzelfsprekend. De facilitaire organisatie is 'onzichtbaar' in de moederorganisatie gepositioneerd.
- Stadium II. De introverte facilitaire organisatie
De facilitaire organisatie is gericht op beheersing en denkt uit het eigen producten- en dienstenaanbod. Zij is binnen de moederorganisatie een goed gestructureerde interne leverancier van facilitaire diensten en reageert op vragen van de klanten om deze vervolgens om te zetten in facilitaire producten en diensten.
- Stadium III. De extroverte facilitaire organisatie
De facilitaire organisatie is loyaal ten opzichte van de moederorganisatie. Zij is duidelijk bezig met wat haar klanten vinden of wensen ten aanzien van de facilitaire dienstverlening en tracht hier op voorhand op in te spelen. De facilitaire organisatie is flexibel waardoor ze is gericht op veranderingen en zoekt naar verbetering en optimalisering van facilitaire dienstverlening.
- Stadium IV. De ondernemende facilitaire organisatie
De facilitaire organisatie opereert zelfstandig, heeft ondernemingszin en richt zich zowel op de interne als externe klanten. Zij ziet medewerkers, klanten en leveranciers als belangrijke bronnen om te verbeteren. Op klantniveau fungeert de facilitaire organisatie als partner. Zij stelt zich in op de steeds veranderende omstandigheden en is continue in beweging. Zij denkt commercieel en is marktgericht.

Door middel van het invullen van de vragenlijsten (die in bijlage 6 zijn opgenomen) is het huidige type organisatie bepaald. Tevens is aan de geïnterviewde gevraagd om, met behulp van dit model, de gewenste organisatie te definiëren.

2.4. Verandermanagement

2.4.1. Veranderen

Belangrijke auteurs, zoals Bennis, Benne en Chin, hebben reeds vele definitieomschrijvingen gegeven over veranderen. Bij iedere omschrijving gaat het om een vooraf vastgestelde wijze, het bewust en doelgericht veranderen van bepaalde in ontwikkeling zijnde systemen. Kortom, veranderen is:

Het realiseren van uitkomsten die men beoogt

- als functie van een aanleiding, een context en een filosofie
- door middel van een beïnvloedingsspel van actoren
- door het doorlopen van een traject in fasen of stappen
- door communiceren en betekenis geven aan

waarbij het gehele proces gestuurd wordt door bewuste interventies (ingrijpen) van veranderaars.¹¹

De wijze waarop een verandering in een organisatie doorgevoerd dient te worden, waarbij bovenstaande punten succesvol zijn, is van groot belang.

2.4.2. Het managen van veranderingen

Kleine veranderingen gaan bijna ongemerkt voorbij, maar grote veranderingen raken mensen, ze geven spanningen, ze kosten tijd, moeite en geld, ze schijnen soms nog meer problemen te scheppen dan dat ze oplossen, zeker in het begin. Grote veranderingen zijn meestal veranderingen in de organisatiestructuur of veranderingen in de werkwijze.¹²

Zeventig procent van veranderingen in organisaties bereiken niet het gewenste resultaat. Traditionele verklaringen zoeken het in kenmerken van de organisatie, cultuur enz. maar die gaan niet altijd op. Het mislukken van veranderingsprocessen ligt meestal in de aanpak van de verandering. Men probeert de organisatie vaak te veranderen met methoden die niet doeltreffend zijn bij een organisatie en/of te ingewikkeld zijn. Daarom is het managen van een grote verandering belangrijk.

Kurt Lewin heeft een driefasen model ontwikkeld waarlangs een verandertraject moet verlopen. Het model bestaat uit de volgende fasen:¹³

- De eerste fase in dit model is 'unfreezing', waarin de te veranderen organisatie als het ware ontdooid wordt, de gestolde verhoudingen worden week gemaakt
- Daarna is er de daadwerkelijke 'move-fase' van verandering, waarin de weke massa opnieuw in vorm gekneet wordt. En om te voorkomen dat de zaak in de oude toestand terugvalt, moet de nieuwe toestand tot stolling gebracht worden
- De derde fase van het model is 'refreezing'. Vaak komt hier veel meer bij kijken dan daadwerkelijk nodig is. Het is daarom meestal effectiever om de medewerkers bewust te maken van de noodzaak om te veranderen en beroep te doen op de eigen verantwoordelijkheid die zij daarbij hebben

Een aantal belangrijke punten die kunnen helpen veranderingen gemakkelijker te laten verlopen zijn:

- Het bewustzijn in de organisatie vestigen dat het anders moet
- De verandering sturen vanuit een duidelijke visie
- Een breed committent bewerkstelligen door intensieve communicatie

2.4.3. Omgaan met veranderingen

Bij veranderingen moet rekening gehouden worden met twee partijen. Ten eerste zijn er de belangen, ideeën, inzichten, zorgen en gevoelens van de veranderaar en ten tweede de belangen en zorgen van degene(n) op wie de verandering zich richt. De aanpak van veranderaars bij het omgaan met deze tegenstelling kan sterk verschillen. Sommigen zijn erg met hun eigen visie en ideeën bezig, anderen houden juist veel rekening met de belangen van anderen. Weer anderen vermijden liever de tegenstelling.

Het is duidelijk dat ingrijpende veranderingen niet zonder tegenstellingen en weerstanden kunnen plaatsvinden, maar ook is duidelijk dat zonder weerstand geen verandering mogelijk is. Daarom is het belangrijk dat er zorgvuldig met veranderingen omgegaan wordt en dat het voor de medewerkers helder is welke richting de organisatie op wil. Op die manier blijkt dat medewerkers zelf ook met ideeën en alternatieven komen. Het is heel belangrijk om mensen te laten praten en uit te dagen omdat het vaak om hun vakgebied draait.¹⁴

Voor de implementatie van een verandering betekent dit het volgende.

Er zullen soms ook impopulaire besluiten genomen worden, waardoor altijd weerstanden ontstaan. De manier waarop vervolgens met deze weerstanden omgegaan wordt is belangrijk. Probeer begrip te ontwikkelen bij de medewerkers en probeer ze enthousiast te krijgen. De visies en ideeën van de

¹¹ Veranderen als kunst voor managers, S.Cloudt

¹² Syllabus verandermanagement, Van den Brink

¹³ Syllabus verandermanagement, Van den Brink

¹⁴ Professioneel Facility Management, Lenselink

veranderaar en de betrokkenen dienen op elkaar aan te sluiten, omdat anders de weerstand te groot zal zijn. Het zou dan meer problemen opleveren dan oplossingen. Het communiceren met medewerkers over de richting waar de organisatie naartoe wil is essentieel om duidelijkheid en draagvlak te creëren.

Hoofdstuk 3. De organisatie

In dit hoofdstuk wordt het ministerie van LNV beschreven. De organisatie zal op een aantal aspecten onder de loep worden genomen, zoals de missie en doelstellingen, de organisatiestructuur en cultuur. Speciale aandacht zal worden besteed aan de overkoepelende Directie IFA en de sectoren BOS en FOS. Onderstaand zal van een groter geheel (het gehele ministerie van LNV) naar de specifieke omgeving waar het onderzoek is uitgevoerd worden toegewerkt (BOS en FOS).

Het laatste onderdeel van dit hoofdstuk is een beschrijving van een drietal belangrijke beleidsstukken. Deze stukken liggen ten grondslag aan dit onderzoek.

3.1. Omgeving ministerie van LNV

Nederland is een klein land en tegelijkertijd één van het meest dichtbevolkte land ter wereld. Het landelijke gebied staat daardoor permanent onder druk. Men moet er kunnen wonen, werken en recreëren. De economische productie en vervoersstromen moeten kunnen plaatsvinden, terwijl waardevolle natuurgebieden behouden moeten blijven. Het ministerie draagt bij aan het vormgeven van een goed evenwicht tussen deze functies van het gebied.¹⁵

De maatschappelijke omgeving vindt dat overheidsorganen te veel regels hanteren, waarbij erg veel wordt nagedacht, maar weinig daadkracht aanwezig is. De modernisering van de overheid is een hot item in de politiek. Deregulering en marktwerking zijn de speerpunten. Daarnaast zijn de kiezers van mening dat er niet efficiënt gewerkt wordt bij de overheid en de politiek(minister) reageert hierop. Bezuinigingen dienen voor een deel opgebracht te worden door eigen ministeries. Er wordt getracht met minder mensen hetzelfde werk te blijven uitvoeren, daarom is een reorganisatie binnen de ministeries noodzakelijk.

3.2. Het ministerie van LNV

3.2.1 De missie¹⁶

De missie van het ministerie is:

“Samen werken aan voedsel en groen van internationale klasse”

LNV werkt aan het realiseren van de missie door:

- Het organiseren van het maatschappelijke debat over belangrijke vragen op het terrein van LNV
- Het bieden van heldere politieke keuzen
- Ervoor te zorgen dat het beleid ook in de praktijk betekenis heeft
- Verantwoording af te leggen aan de maatschappij
- Steeds een internationale oriëntatie te hebben

Er zijn totaal 9222 medewerkers werkzaam bij het ministerie van LNV, welke verspreid zijn over 161 vestigingen in Nederland.

3.2.2. De organisatiestructuur

Het ministerie van LNV bestaat uit twee onderdelen: het kernministerie in Den Haag waar ongeveer 1450 mensen werkzaam zijn en een aantal uitvoerende diensten gespreid over het land. Dit onderzoek richt zich op het kernministerie met haar 1450 medewerkers. Het kernministerie is onderverdeeld in zes stafdirecties, waaronder Directie IFA met daarin de facilitaire organisatie. Daarnaast bestaat het kernministerie uit tien centrale beleidsdirecties, vijf regionale beleidsdirecties, en een aantal projectdirecties. Het organogram is in bijlage 7 opgenomen. Elke beleidsdirectie beschikt over een eigen afdeling bedrijfsvoering. Deze afdeling binnen een beleidsdirectie speelt onder andere de facilitaire aanvragen met betrekking tot huisvesting door naar de FOS waarna de BOS de aanvragen verder behandelt. Binnen de bedrijfsvoeringsafdelingen van een directie zijn medewerkers aangesteld die deze taak op zich nemen.

¹⁵ www.regering.nl

¹⁶ <http://www.minlnv.nl/lnv/index02.html>

Het ministerie kent een opbouw op basis van functies. Dat houdt in dat de functie de bepalende factor is en niet de mensen die de functies uitoefenen. Er is een sterke centralisatie in de top (minister en bestuursraad) en er is sprake van gezag op basis van procedures en bevoegdheden. De verticale communicatie vindt meestal schriftelijk plaats. De medewerkers en afdelingen zijn niet echt samenwerkingsgericht, maar hebben vooral oog voor hun eigen afdeling. De meeste grote veranderingen binnen het ministerie worden gerealiseerd door reorganisaties, zoals momenteel het geval is.¹⁷

Op basis van literatuur over organisatiestructuren kan gesteld worden dat het ministerie van LNV een professionele bureaucratie is. De werkzaamheden binnen het ministerie van LNV zijn vooral gebaseerd op vastgestelde regels en standaardisatie van kennis en vaardigheden. De uitvoerende kern, de beleidsmedewerkers, wordt als belangrijkste onderdeel binnen de organisatie gezien, omdat zij de belangrijke beleidsstukken schrijven voor de minister.¹⁸ De facilitaire organisatie zal de beleidsmedewerker moeten 'ontzorgen', zodat zij in de beste omstandigheden het beleid kunnen schrijven.

In bijlage 3 staat een theoretische beschrijving van de kenmerken van een professionele bureaucratie, waarbij nader ingegaan is op coördinatieproblemen, zeggenschapsproblematiek en innovatieproblemen. Deze drie aspecten worden in de bijlagen uitgewerkt, omdat ze van invloed zijn op dit onderzoek. Uit de resultaten van het onderzoek zullen namelijk adviezen voortkomen die veranderingen in de organisatie met zich zullen meenemen. Bovendien moeten de veranderingen gecoördineerd worden. Aangezien het ministerie een professionele bureaucratie is, is het van belang dat hiermee rekening wordt gehouden. Want hoogstwaarschijnlijk zullen deze problemen zich binnen het ministerie ook voordoen.

3.3. Directie IFA

De Directie IFA is centrale stafdirectie en ondersteunt het kernministerie in Den Haag op het gebied van:

- Informatica
- Informatiediensten
- Gebouw- en terreinbeheer
- Post- en goederendistributie
- Restauratieve voorzieningen en huishoudelijke taken.
- Advies contracten

De Directie IFA is in een viertal portefeuilles verdeeld, te weten: Informatiemanagement, Facilitaire Aangelegenheden, ICT en Inkoop. Het organigram van de Directie IFA staat in bijlage 8.

Omdat de afstudeeropdracht uitgevoerd wordt bij de sectoren BOS en FOS, welke deel uitmaken van de portefeuille Facilitaire Aangelegenheden, zal hieronder kort beschreven worden wat de kerntaken van deze beide sectoren zijn.

Frontoffice Services (FOS)

Onder deze sector vallen het Service Center en de telefooncentrale. Bij het Service Center, die bestaat uit 4 medewerkers, kunnen alle 1450 medewerkers van het kernministerie in Den Haag hun verzoeken, vragen en klachten over facilitaire zaken binnen het kernministerie kenbaar maken. Deze worden door het Service Center uitgezet binnen de BOS. De telefooncentrale neemt de binnenkomende telefoongesprekken aan bij geen gehoor. De telefooncentrale staat de beller te woord en verzoekt hen op een later tijdstip terug te bellen.

Backoffice Services (BOS)

Het backoffice bestaat uit een technische en interne dienst en een afdeling beveiliging. De technische dienst draagt zorg voor het bouwkundige, werktuigbouwkundige en elektronische beheer van het hoofdgebouw en het pand op de Laan van Nieuw-Oost-Indie en de daarin aanwezige installaties. De interne dienst zorgt voor de inrichting en stoffering en voor diverse diensten zoals schoonmaak, catering en kunst. Binnen BOS zijn veel leveranciersrelaties voor onderhoud (v/d Velde, Stork, Vollebrect en Dijkshoorn) verhuizingen (Abbink) en services (Sodexo) voor de catering en SMT voor de schoonmaak). De receptie is ondergebracht bij gebouwbeveiliging, want zij heeft naast een ontvangstfunctie ook een beveiligingsfunctie. De receptie geeft namelijk de toegangspasjes uit voor bezoekers. Zonder pasje krijgt men geen toegang tot het pand. De beveiliging inclusief receptie is uitbesteed aan Prened. De chauffeursdienst behoort tevens bij BOS en vindt in eigen beheer plaats.

¹⁷ Integrale organisatieontwikkeling, J.J. Boonstra

¹⁸ Organisatiestructuren, Henry Mintzberg

3.4. Cultuur

In het ministerie is er, zoals in elke organisatie, een gemeenschappelijke verstandhouding over de alledaagse gang van zaken.

3.4.1. Cultuur van het ministerie van LNV¹⁹

De cultuur van het ministerie van LNV is bureaucratisch te noemen. In deze cultuurvorm ligt vooral de nadruk op regels en procedures, ze verschaffen stabiliteit en voorspelbaarheid aan de medewerkers. Door de vele regels en procedures is het lastig veranderingen door te voeren. Ze zullen eerst aangepast en geaccepteerd dienen te worden, voordat een verandering zal slagen.

3.4.2. Cultuur binnen IFA

In paragraaf 2.2 is de theorie over cultuur uitgebreid toegelicht. Onderstaand wordt eerst de theorie toegepast op de Directie IFA. Daarna zullen een aantal cultuuraspecten (afkomstig uit een gehouden cultuurmiddag) binnen Directie IFA verder uitgewerkt worden.

Schein maakte onderscheid in de cultuur van managers, technici en operators. Binnen de Directie IFA is dit onderscheid goed te herkennen. De medewerkers uit het managementteam van de Directie zijn degenen die vooral de plannen vormgeven. Ze betrekken de medewerkers uit het lager management weinig. De technici (de coördinatoren op tactisch niveau) worden nauwelijks bij de planvorming betrokken en hebben, zoals gebleken, weinig vertrouwen in het proces.

Directie IFA heeft een procescultuur. Kenmerkend hiervoor is dat het effect van veranderingen (die plaats zullen gaan vinden vanwege de reorganisatie) niet snel merkbaar zal zijn. Het is een organisatie die niet snel haar reactie zal geven op een verandering, maar zal in eerste instantie met de verandering meegaan en vervolgens proberen om langzaam weer in dezelfde werkwijze terug te komen (ervaring uit het verleden). Vanwege de langzame feedback, zal de reactie en het effect op de verandering achterhaald moeten worden. De feedback ontstaat stilletjes en langzaam, terwijl het goed is dat men over de resultaten van de verandering in een vroeg stadium op de hoogte is.

De professionele bureaucratie (zoals het ministerie) heeft volgens Kets, De Vries en Miller een cultuur waarin het vertrouwen in collega's laag is en er nauwelijks top-down communicatie plaatsvindt. Binnen IFA beperkt de communicatie zich vooral tot de coördinatie van directe werkzaamheden binnen een sector. Deze conclusie volgens genoemde auteurs is ook te herkennen in de conclusies van de gehouden cultuurmiddag. Daarin wordt gezegd dat sectoren voornamelijk met zichzelf bezig zijn. Het vertrouwen in het managementteam bleek (overeenkomend met de theorie) vrij laag.

3.4.3. Cultuurmiddag binnen IFA ²⁰

Directie IFA wil een cultuurverandering ondergaan. De aanleiding voor deze verandering is dat er in de huidige cultuur veel punten te noemen zijn die verbeterd moeten worden om aan de gewenste werkwijze van de directie te kunnen voldoen. Deze werkwijze moet meer professionaliteit geven en een zakelijke houding ten opzichte van de klant bieden. Daarom is op 16 januari 2004 een cultuurmiddag gehouden, waarin het gedrag, de houding en hoe mensen werken binnen de directie IFA, centraal heeft gestaan. Aan deze cultuurmiddag hebben 12 personen van de Directie IFA deelgenomen.

Een aantal belangrijke positieve en negatieve cultuuraspecten die tijdens de cultuurmiddag naar voren zijn gekomen, worden onderstaand weergegeven.

Positieve aspecten:

- Medewerkers zijn collegiaal
- Er heerst een open deurenmentaliteit binnen de directie
- Er is veel creativiteit
- Er zijn genoeg goede plannen

Negatieve aspecten:

- Directie IFA is niet trots genoeg op haar goede acties
- Iedere sector is voornamelijk met zichzelf bezig en er wordt onvoldoende samengewerkt tussen de sectoren
- Iedereen wil aardig blijven, waardoor men niet wordt aangesproken op verkeerd gedrag
- Medewerkers krijgen en nemen weinig verantwoordelijkheid

¹⁹ Management en organisatie, Keuning en Eppink

²⁰ AtclFA, jaargang 9, februari 2004

- Het vormen van plannen is goed binnen IFA, alleen is er geen goede link tussen wat er wordt bedacht en hoe het moet worden uitgevoerd

Bovenstaande punten gelden voor de gehele Directie IFA, dus ook voor de facilitaire organisatie. Met betrekking tot de facilitaire organisatie kan het volgende meer specifieke worden toegevoegd:

Binnen de facilitaire organisatie werkt men lang en graag volgens dezelfde werkwijzen. Ook al zijn er veranderingen in de werkwijzen doorgevoerd, het komt vaak voor dat deze weer volgens de oude manier gaan verlopen (wegens gebrek aan nazorg die hoort bij een verandering). Binnen de facilitaire organisatie werkt ieder zeer inspanningsgericht. Alle medewerkers doen hun werkzaamheden zo goed mogelijk, alleen werkt men weinig resultaatgericht. Er worden bijvoorbeeld nauwelijks doelen gesteld. Er heersen genoeg goede ideeën, alleen ontbreekt het aan daadkracht. Het komt vaak voor dat over simpele onderwerpen erg lang wordt gepraat, en die na verloop van tijd toch niet worden uitgevoerd.

3.5. Doelstellingen reorganisatie

Momenteel is het ministerie met veel organisatorische veranderingen bezig. Er zijn hiertoe al een aantal strategische stukken geschreven. Voor dit onderzoek is het belangrijk dat deze stukken, indien $\neq$ betrekking hebben op facilitaire zaken, beknopt in kaart worden gebracht.

Achtereenvolgens zullen de volgende stukken de revue passeren;

3.1. Houtskoolschets Bundeling Bedrijfsvoering

3.2. Strategische Ondernemingsvisie

3.3. Facilitair Bedrijf LNV Toekomst

De Houtskoolschets geeft de reden weer voor het ontstaan van de Strategische Ondernemingsvisie. De Strategische Ondernemingsvisie richt zich op het beleid van Directie IFA per 2005. Het stuk Facilitair Bedrijf LNV Toekomst richt zich geheel op de invulling van het facilitair bedrijf LNV concern breed per 2007.

3.5.1. Houtskoolschets Bundeling bedrijfsvoering LNV

De Houtskoolschets is in mei 2003 uitgebracht. De Houtskoolschets is geschreven in opdracht van de Secretaris Generaal. De Secretaris Generaal wil meer grip (te vertalen in regie en control) op de bedrijfsvoering van LNV. Daarom is er een model gemaakt om de bedrijfsvoeringafdelingen (hieronder te verstaan Personeel, Financiën, Organisatie, Automatisering en Huisvesting) opnieuw te organiseren.

In de Houtskoolschets valt het Facilitair bedrijf onder de definitie Huisvesting.

Het nieuwe organisatiemodel zal moeten bijdragen aan een kwaliteits- en efficiencyverbetering op het gebied van de genoemde bedrijfsvoering. Het model beoogt het beleid en regie op het gebied van bedrijfsvoering centraliseren.

Nu zijn de genoemde bedrijfsvoeringafdelingen als volgt georganiseerd:

Elke vestiging in het land heeft een eigen facilitaire organisatie, een eigen afdeling personeelszaken, financiën, etc. Zij geven hun eigen invulling aan hun beleid en doen zelf de aansturing. Ze kiezen bijvoorbeeld hun cateraar, verhuisbedrijf, etc. zelf.

In het nieuwe organisatiemodel staat weergegeven dat de bedrijfsvoeringstaken voor het hele concern (ook de regionale beleidsdirecties) centraal in het kernministerie worden ondergebracht in een 'Bedrijfsvoeringseenheid.'

Personeelszaken en Financiën zullen het eerst in Den Haag worden gecentraliseerd. Later zullen de andere bedrijfsvoeringafdelingen volgen. Begin 2004 zal de centralisatie van deze twee afdelingen moeten hebben plaats gevonden.

Voor de aansturing in de locatie blijven de vestigingen voor een belangrijk deel zelfstandig. Maar voor het beleidsmatige karakter (de management informatie, het inkoopbeleid etc) is een centrale aansturing vanuit het kerndepartement naar de regionale beleidsdirecties in het kerndepartement voorzien.

3.5.2. Strategische Ondernemingsvisie (SOV)

Als vertaling van de vraag van de Secretaris Generaal om meer grip te krijgen op de bedrijfsvoering heeft ook Directie IFA een Strategische Ondernemingsvisie (SOV) geschreven. In de SOV wordt een strategisch kader gegeven voor de werkterreinen van Directie IFA. De SOV heeft invloed op alle LNV vestigingen (ook wel LNV concern breed genoemd). Op welke wijze dit strategische kader concreet invulling gaat krijgen is volgens de planning eind mei 2004 bekend. Op grond van deze SOV zullen ook de processen binnen Directie IFA moeten veranderen: het moet efficiënter, effectiever en goedkoper! IFA zal op basis van de SOV een veranderingstraject ingaan, waarbij de volgende missie is geformuleerd:

“Partner in richtinggevende, verantwoorde en ondersteunende diensten voor de bedrijfsvoering van het LNV-concern als geheel. Daarbij is van belang dat vanuit concernperspectief kaders en randvoorwaarden worden geboden op de werkterreinen van IFA, dat werkprocessen van LNV worden ondersteund en LNV-ers worden ‘ontzorgd’.”

Dit verandertraject zal leiden tot een andere naam. Van Directie IFA naar directie IFM (Informatiebeleid en Facilitair Management). De nieuwe naam onderstreept dat in de toekomst ook het “managen” van facilitaire zaken belangrijk zal zijn.

Directie IFA zal zich in de komende periode moeten richten op vergroting van efficiëntie en kosteneffectiviteit voor het hele concern. Dat houdt in dat IFA kaders en randvoorwaarden voor de vestigingen zal moeten opstellen, waarbinnen zij hun diensten verder kunnen invullen. IFA zal moeten verzakelijken en haar dienstverlening professionaliseren. Bovendien zullen afwegingen gemaakt moeten worden tussen het wel of niet uitbesteden van diensten.

Directie IFA zal zich in de toekomst ook op andere LNV vestigingen richten, in plaats van alleen op het kerndepartement in Den Haag.

Om al deze veranderingen te kunnen bereiken is een Veranderteam aangesteld. Zij hebben het volgende doel voor ogen:

“Het beleid maken, richting geven en regie voeren ten behoeve van de functies van het gehele LNV-concern welke centraal ondergebracht gaan worden. Op centraal niveau zal dan het strategische beleid kunnen worden uitgezet. Hierdoor vindt er een scheiding plaats tussen het beleid dat binnen het kerndepartement wordt vormgegeven en uitvoering op de verschillende vestigingen.”

Het Veranderteam zal dus goed en tijdig moeten vaststellen wat de nieuwe Directie IFA inhoudt en hoe het traject eruit zal moeten zien om dat tot stand te laten komen.

Het Veranderteam zorgt voor een overkoepelende aanpak, waardoor de diverse verandertrajecten bij de verschillende sectoren uiteindelijk hetzelfde doel bereiken. Bovendien moet het Veranderteam begrip, bereidheid en inzet creëren in de organisatie om de richting zoals weergegeven in de SOV ook daadwerkelijk vorm te gaan geven.

Een concrete invulling van deze visie, voor zover het facilitaire aangelegenheden betreft, wordt nader omschreven in onderstaand stuk.

3.5.3. Facilitair Bedrijf LNV Toekomst (FBT)

De projectgroep FBT is aangesteld om alvast een organisatieplaatje te ontwerpen voor de portefeuille Facilitaire Aangelegenheden in het jaar 2007 voor het hele LNV concern. Maar de projectgroep maakt haar toekomstvisie niet op basis van de resultaten van het Veranderteam.

De projectgroep heeft als doel om voor het hele concern te bezuinigen, op werkprocessen door te standaardiseren (om zo ook effectiviteit en efficiëntie te behalen) en te professionaliseren. De vraag om meer regie en control te krijgen zal beantwoord worden in het krijgen van helderheid in hetgeen in de facilitaire processen elders in het land gebeurt.

Deze projectgroep heeft in januari 2004 een projectaanpak geschreven en is al met haar werkzaamheden gestart.

FBT zal eind 1^e kwartaal 2004 voor wat betreft de nodige organisatorische aanpassingen ook enige inbreng krijgen in het Voorgenomen Organisatie Besluit (het vervolgstuk op de SOV, welke dan een concretere invulling krijgt) per januari 2005.

Hoofdstuk 4. Op weg van huidig naar gewenste situatie

De facilitaire organisatie is volledig onderzocht op alle aandachtsgebieden volgens het Facility Excellence Model. In bijlage 9 wordt uitgebreid ingegaan op de uitkomsten van deze volledige analyse. In deze bijlage wordt zowel de huidige als de door de geïnterviewden gewenste situatie omschreven.

Onderstaand is een selectie gemaakt van de resultaten van de interviews, aangevuld met enkele eigen waarnemingen, voor wat betreft de hieruit voortkomende essentiële punten op het gebied van uitsluitend klantgerichtheid.

Om onderstaande analyse van klantgericht werken te begrijpen is het raadzaam om eerst deze bijlage te lezen.

4.1. Huidige situatie t.a.v. klantgerichtheidaspecten BOS en FOS

4.1.1. Positie en rol

De klant wordt niet betrokken bij het bepalen van de hoogte van het jaarlijkse facilitaire budget. De facilitaire organisatie bepaalt zelf, op basis van vorig jaar met inflatie en de bekende komende projecten, de hoogte van het budget. Dit heeft gevolgen voor de klant. Want de facilitaire organisatie is onvoldoende voorbereid op de hoeveelheid en soorten dienstverlening die gevraagd gaan worden in het komende jaar. Hierdoor kan de facilitaire organisatie niet altijd de nodige dienstverlening leveren, omdat daarvoor simpelweg te weinig budget voor is gereserveerd. Een voorbeeld: Een directie gaat reorganiseren met als gevolg dat men veel gaat vergaderen en veranderen. De facilitaire organisatie is volgens de huidige werkwijze (door gebrek aan informatie) dus niet altijd op de hoogte zijn van dit soort gebeurtenissen in het komende jaar.

Momenteel is sprake van gedwongen winkelnering. Dat houdt in dat klanten niet over de keuzevrijheid beschikken om buiten de dienstverlening van de facilitaire organisatie om, nog andere dienstverlening te zoeken. Hoe goed (of slecht) de huidige standaarddienstverlening ook is, de klanten kunnen niet anders dan de diensten bij de facilitaire organisatie afnemen. De klanten hebben klaarblijkelijk wel behoefte aan een vrijere winkelnering. Ze bestellen immers soms hun eigen middelen bij externe leveranciers, ook al is dat in principe niet de bedoeling. Wellicht door onvoldoende kwaliteit van de dienstverlening.

4.1.2. Management en organisatie

De huidige facilitaire organisatie is intern gericht, in plaats van klantgeoriënteerd. Veel zaken rondom de dienstverlening worden bepaald door de facilitaire organisatie zelf, zonder dat bij de klant hierover geïnformeerd wordt.

Zo worden er geen activiteiten ondernomen die bijdragen aan een betere aansluiting tussen vraag en aanbod. Er vinden nauwelijks klachtenregistraties plaats en de enkele gegevens die hieruit voortkomen worden niet of weinig gebruikt voor verbetering van de dienstverlening. Bovendien worden er geen klanttevredenheidsonderzoeken gehouden. De klant kan dus eigenlijk nooit zijn wens of mening uiten, terwijl dat wel noodzakelijk is, want juist deze gegevens geven voor een belangrijk deel aan in hoeverre de organisatie succesvol is.

De facilitaire organisatie maakt nauwelijks gebruik van een informatiesysteem. Er worden enkele digitale bestanden bijgehouden (in Excel). Daarnaast wordt het Internet gebruikt voor bezoekersaanmelding en zaalreservering, maar er is geen sprake van een systeem waarin de verschillende processen een samenhangend geheel vormen. Een dergelijk systeem zou niet alleen erg handig zijn voor de facilitaire organisatie zelf, maar is ten behoeve van de omgang met de klant ook een functioneel systeem. Door middel van een systeem kan beter aan de wensen van de klant toegekomen worden. Wanneer er nu een verhuizing dient plaats te vinden, is het nodig dat eerst de inventaris wordt opgenomen. Als een informatiesysteem gebruikt zou worden, is het mogelijk dat specifieke gegevens van de medewerker met het systeem achterhaald kunnen worden. Zoals de functie, soort en aantal inventaris, software toepassingen, etc. In de huidige situatie is het coördineren van bijvoorbeeld verhuizingen moeilijker zonder dan met behulp van een systeem.

Een tweede voorbeeld waaruit de belangrijkheid van een goed functionerend informatiesysteem blijkt is de eventuele realisatie van een goed inkoopbeleid, waarbij men een samenhangende registratie van geleverde diensten essentieel is. Van een goede registratie is momenteel geen sprake.

4.1.3. Financiën

De kosten die de facilitaire organisatie maakt zijn niet echt inzichtelijk. Dat heeft tot gevolg dat de klanten hiervan ook niet op de hoogte zijn. De klanten ervaren de dienstverlening dan ook als zijnde gratis. Ze staan in beperkte mate stil bij het feit dat sommige facilitaire zaken erg veel kosten met zich meebrengen. Momenteel worden bijvoorbeeld met zeer grote mate vergaderingen met faciliteiten (zoals koffie, thee en lunches) niet afgenomen of te laat geannuleerd.

Er vindt geen doorbelasting van kosten plaats. Naar eigen mening zal de klant dat niet bezwaarlijk vinden, maar zelfs prettig. De directies hoeven zonder doorbelasting immers nooit de kosten zelf te dragen. Het gevolg is echter wel dat de klanten weinig bewust zijn van de soms hoge kosten die met de facilitaire dienstverlening gemoeid zijn.

Het kostencentrum als besturingsvorm volgens Maas en Pleunis sluit geheel bij de huidige situatie aan.

4.1.4. Personeel

De medewerker is het belangrijkste middel in de bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie. Hoe goed de processen ook zijn vormgegeven, de medewerkers zijn bepalend voor de geleverde kwaliteit aan de medewerkers van het ministerie.

De medewerkers binnen de facilitaire organisatie beschikken nu onvoldoende over de benodigde competenties. In het verleden is onvoldoende gelet op de competenties van de medewerkers. De kwaliteiten van de medewerker is bepalend geweest voor de invulling van zijn functie. Terwijl het beter is wanneer de functie haar eisen stelt en daarop een medewerker geselecteerd wordt.

Kortom, er is te weinig nagedacht over de benodigde kwaliteiten van de medewerkers. Om dit probleem enigszins op te lossen, haderscholing moeten plaatsvinden. Maar passende opleidingen zijn in het verleden niet of nauwelijks gevolgd. Er zijn wel trainingen gevolgd (zoals 'Projectmatig werken'). Deze training is echter weinig effectief geweest, want in de huidige organisatie wordt nog nauwelijks projectmatig gewerkt.

De medewerkers denken weinig vanuit de klant, maar meer vanuit de facilitaire organisatie zelf. Ze werken daarbij vooral inspanningsgericht (in plaats van resultaatgericht en klantgericht), waarbij de dagelijkse werkzaamheden veel aandacht krijgen. Ze zijn gedreven en willen graag de individuele klant bedienen.

De medewerkers beschikken nu dus over te weinig kennis en kunde om hun diensten goed in te richten, waardoor de kwaliteit van de dienstverlening en de klanttevredenheid op dit moment niet optimaal kan zijn. Kennis over de invulling van instrumenten en mogelijkheden om de diensten klantgericht te organiseren is in beperkte mate aanwezig. Bijvoorbeeld is het Service Center op dit moment enkel contactpunt tussen klant en BOS, terwijl een actievare rol ten behoeve van de klant bijdraagt aan meer klantgerichtheid. Maar ook de wijze waarop BOS met het Service Center communiceert over de voortgang van een klantvraag is beperkt, zodat het Service Center de klant onvoldoende kan inlichten over de afhandeling van de klantvraag.

4.1.5. Processen

De processen zijn nauwelijks in kaart gebracht. Hierdoor is een goede, efficiënte, maar ook een heldere en duidelijke bedrijfsvoering naar de klant toe niet mogelijk. De klant kan niet weten waar hij aan toe is en hoe zijn klantvraag verder behandeld wordt. Veel werkzaamheden worden, door het ontbreken van duidelijke procedures, op ad hoc basis uitgevoerd.

Doordat in het verleden de processen gebrekkig in kaart zijn gebracht, zijn de knelpunten binnen de verschillende samenhangende processen nooit geanalyseerd en verbeterd. De verschillende processen binnen de BOS en FOS sluiten bijvoorbeeld niet voldoende op elkaar aan. Er is nauwelijks communicatie tussen beiden. Dat heeft tot gevolg dat de terugkoppeling door de FOS vanuit de BOS onvoldoende is. Als voorbeeld: een medewerker moet verhuisd worden. De FOS weet niet wat er allemaal bij een verhuizing komt kijken, hoe druk de BOS het heeft, etc. De FOS is nu niet in staat om een duidelijke terugkoppeling te maken naar de klant over de verdere afhandeling, terwijl de klant wil weten waar hij aan toe is, hoe lang het gaat duren enzovoorts.

De reorganisatieplannen hebben als doel om de dienstverlening ten behoeve van de klant te verbeteren. De processen zullen veranderen, waardoor ook de facilitaire organisatie meer klantgericht moet werken. Echter, de klant heeft tot op heden niet haar mening kunnen uitspreken over de huidige en gewenste kwaliteit van dienstverlening.

De ambitie bestaat om een klantenraad op te richten, waardoor input gegeven wordt vanuit het klantenveld (maar inmiddels zijn reeds de reorganisatiedoelen bepaald en uitgebreide plannen vormgegeven.....)

De verantwoordelijkheid over de processen ligt nu bij de leiding van BOS en FOS (FM'er). De coördinatoren hebben een gedelegeerde verantwoordelijkheid. Doordat de uiteindelijke verantwoordelijkheid bij de FM'er ligt, kunnen de coördinatoren als het ware 'vrijblijvend' taken uitvoeren, zonder dat zij zelf echt verantwoordelijk zijn en trachten tot de allerbeste resultaten willen komen.' De FM'er coördineert de coördinatoren op hun werkzaamheden.

4.1.6. Klanten

De facilitaire organisatie beschikt op dit moment niet over een dienstenpakket dat bewust tot stand is gekomen. Met bewust wordt bedoeld: "een dienstenpakket waarbij rekening wordt gehouden met wat de klant en de facilitaire organisatie wil en of de facilitaire organisatie dit dienstenpakket kan of wil aanbieden." In de huidige situatie weten we niet of het huidige assortiment toekomt aan de wensen van de klant (er worden hierover geen gegevens verzameld). Er is immers nooit een klanttevredenheidsonderzoek gehouden. De reden hiervoor is dat het management hiertoe niet de opdracht heeft gegeven en de medewerkers van de facilitaire organisatie het ook niet geïnitieerd hebben.

Er vinden geen goede klachtenregistraties plaats. Soms wordt er wel het een en ander bijgehouden, maar dit is veelal van korte duur (alleen als een klacht binnen een korte periode veel voorkomt). Door middel van deze gebrekkige gegevens kan geen goede informatie gegenereerd worden. Bovendien bestaat de kans dat de klant het gevoel krijgt dat er niets met zijn klacht gedaan wordt en hij niet serieus wordt genomen. Er zijn geen goede kanalen aanwezig waarlangs de klant zijn klacht kan uiten. Er komen wel klachten binnen via de FOS. Op het IFA-net is tevens geen portaal aanwezig waarmee de klachten geïnventariseerd kunnen worden.

Het contact met de klant is dus schaars. Er is wel een Service Center dat direct in contact staat met de klant. Maar het Service Center is momenteel enkel het contactpunt van de klant met de BOS, waardoor geen voor- en/of nazorg aan de klant verleend wordt.

De facilitaire organisatie heeft het in het verleden toegestaan dat de klant soms direct contact opneemt met de BOS (in de trend van 'ons kent ons'). Door deze werkwijze zal het werken op ad hoc basis alleen maar gestimuleerd worden.

4.1.7. Leveranciers

Het merendeel van de facilitaire diensten is uitbesteed aan een externe leverancier. Het functioneren van de leverancier is dus van zeer grote invloed op de kwaliteit van de dienstverlening die de klant ervaart.

Op dit moment worden de prestaties van de externe leverancier nauwelijks beheerst. Ze zijn volgens het contract wel verplicht om een bepaald kwaliteitsniveau te leveren, maar de facilitaire organisatie is in het verleden niet streng genoeg geweest in het controleren en 'regie voeren' over de leveranciers. De coördinatoren zijn niet voldoende bekend met de inhoud van de contracten. Zij weten dus ook niet goed waar ze precies op moeten letten. Klachten vanuit de klant worden niet meegenomen in de beheersing van de leveranciers (de klachten worden niet bijgehouden, dus kunnen ze er ook niet voor gebruikt worden).

4.2. Een blik op de gewenste situatie BOS en FOS

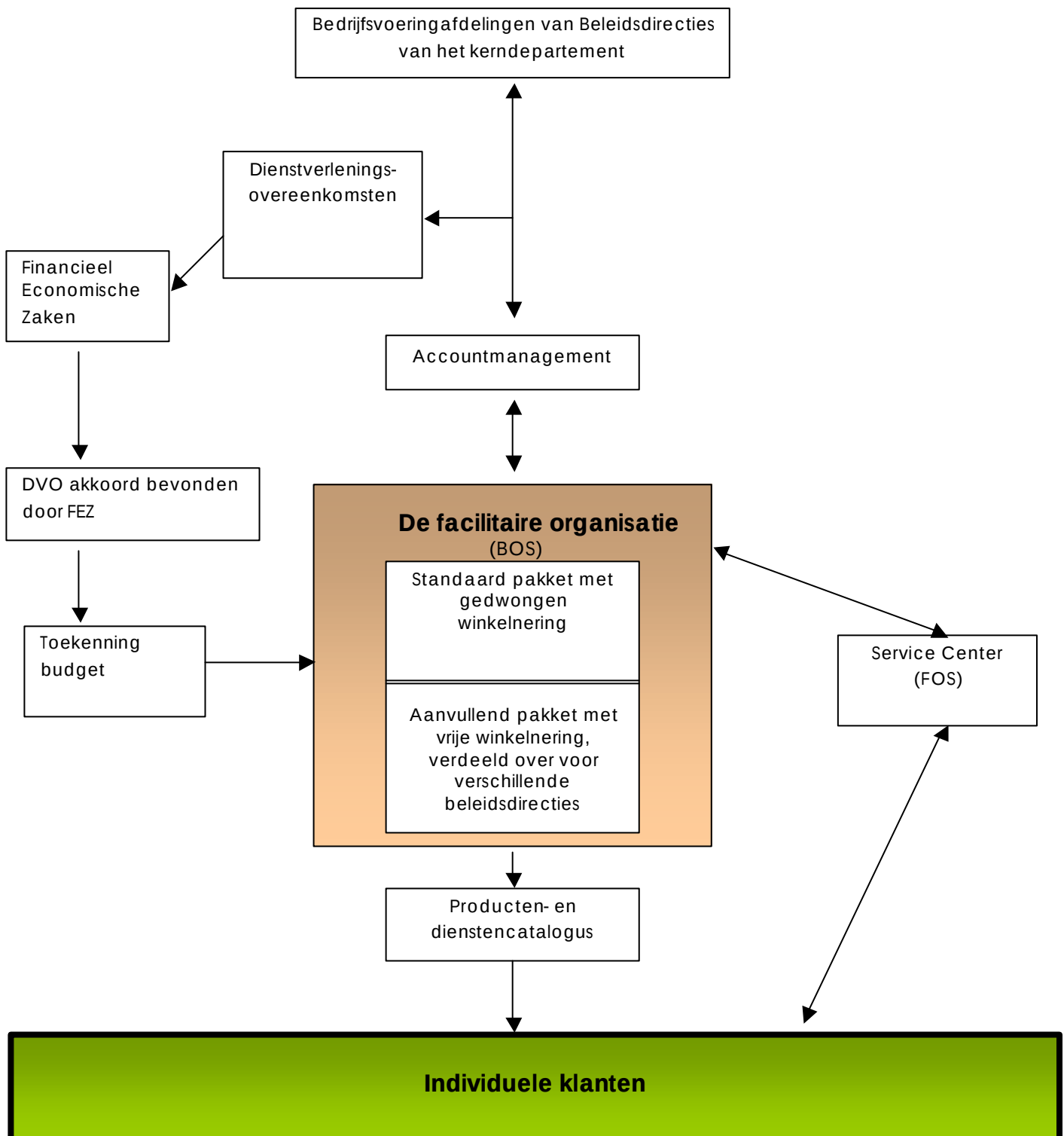
In de gewenste situatie worden niet enkel de onderzoeksgegevens meegenomen vanuit het Facility Excellence model, maar zullen ook persoonlijke visies en ideeën worden gebruikt. Onderstaand zullen de meest optimale en passende processen van de bedrijfsvoering binnen de facilitaire organisatie met betrekking tot klantgerichtheid aan bod komen. De gewenste situatie wordt door middel van een schema duidelijk gemaakt, waarin alle relaties en nieuwe ideeën zijn opgenomen.

De gewenste situatie die verkregen is met behulp van het Facility Excellence Model is ook in bijlage 9 opgenomen. Deze gegevens geven de kaders en randvoorwaarden aan, waarin de gewenste situatie gestalte kan krijgen. Aan het einde van deze paragraaf zal een overzicht gegeven worden van de

belangrijkste voorwaarden waaraan voldaan moet worden. Deze voorwaarden kunnen gezien worden als de succesfactoren.

4.2.1. Schema

Onderstaand schema geeft een overzichtelijk beeld over hoe de facilitaire organisatie ingericht dient te worden om klantgericht te kunnen werken en om aan één van de doelstellingen van de reorganisatie te voldoen.



(Figuur 2)

4.2.2. Toelichting schema

De facilitaire organisatie zal onderscheid maken in een standaard dienstenpakket en een aanvullend pakket. Het bepalen van dit onderscheid zal in overleg met de directie van IFA plaatsvinden. De bestuursraad zal hieraan haar goedkeuring moeten geven. De kosten voor producten en diensten zullen wel helder en voor iedereen inzichtelijk moeten zijn, zowel binnen de facilitaire organisatie als voor de klant. Het standaardpakket zal bestaan uit die producten en diensten die nodig zijn om op een normale werkplek te kunnen functioneren. Dus het meubilair, verlichting, verwarming, schoonmaak, etc. Tot het aanvullende pakket behoren de diensten die niet tot het standaardpakket behoren. Bijvoorbeeld luxer meubilair of vergaderen buiten de deur. Voor het standaardpakket zal een gedwongen winkelnering gelden en voor de aanvullende diensten een vrije winkelnering. Aan de vrije winkelnering zullen wel beperkingen verbonden moeten worden, de facilitaire organisatie zal zelf leveranciers selecteren die de aanvullende diensten leveren en centraal contracteren. Wanneer er vooraf geen leveranciers worden geselecteerd, krijgt de facilitaire organisatie van ontelbaar veel leveranciers facturen en zal het overzicht in de organisatie snel verdwijnen. Er zouden dan als voorbeeld ontzettend veel soorten meubilair aanwezig zijn, waardoor er geen eenheid meer zal bestaan. Het is van belang dat de facilitaire organisatie goede leveranciers contracteert en hiermee een goede relatie opbouwt.

De facilitaire organisatie zal een vraaggerichte instelling moeten krijgen. Dit houdt in dat er een intensieve relatie met de klant tot stand dient te komen. Het toepassen van accountmanagement kan hieraan invulling geven. De accountmanagers van de facilitaire organisatie zullen contact hebben met de bedrijfsvoeringafdelingen van de directies die zich (voor hun eigen directie) bezig houden met facilitaire zaken. Het doel is de dienstverlening in het bedrijfsproces van de facilitaire organisatie te laten aansluiten bij de wensen van de bedrijfsvoeringafdelingen (en daarmee de klant). De relatie tussen accountmanagers en de bedrijfsvoeringafdelingen zullen resulteren in zakelijke en concrete Dienstverleningsovereenkomsten (DVO's). In de DVO's wordt jaarlijks de afname van de diensten en producten bepaald en de kwaliteit van de diensten, maar zullen ook de hieraan verbonden kosten gecontracteerd worden. De DVO's stellen de facilitaire organisatie in staat om op voorhand te weten wat de klantvragen zullen zijn. Ze kunnen zich er als het ware op voorbereiden en hiervoor maatregelen treffen (bijvoorbeeld al afspraken maken met de leverancier over uitbreiding). De klant zal zich dus in dit systeem vooraf moeten afvragen welke dienstverlening hij gaat vragen. Wanneer er zich een onverwachte klantvraag voordoet, zal ter plaatse in samenspraak met de SG budget vrijgemaakt worden, bijvoorbeeld bij het ontstaan van een crisis.

De directie Financieel Economische Zaken zal al of niet budget toekennen aan de in de DVO's omschreven hoeveelheid dienstverlening. Het budget zal in zijn geheel aan de facilitaire organisatie worden toegekend. Zij het niet dat het budget voor aanvullende dienstverlening per directie (met haar bedrijfsvoeringafdeling) apart wordt toebedeeld. De beleidsdirecties zullen in hun jaarplannen en later in de DVO's moeten aangeven welke dienstverlening zij nodig hebben voor het komende jaar. Financieel Economische Zaken zal de DVO's nagaan op eventuele extremen en zal daarna het budget voor deze dienstverlening aan de facilitaire organisatie toekennen. Deze opzet heeft als resultaat dat er, in samenwerking met de klant, een op maat gemaakt dienstverleningspakket wordt geleverd, waarbij de afname van diensten gecontroleerd plaatsvindt en het kostenbewustzijn bij de klant gestimuleerd wordt.

Om op een juiste en professionele manier contact met de klant te onderhouden, zullen goede middelen aanwezig moeten zijn, zoals:

1. Facilitair Management Informatiesysteem (FMIS)
2. Up-to-date zijnde producten en dienstencatalogus (PDC)
3. Service Center die ook voorzorg en nazorg verleent
4. Klachtenregistratie en klanttevredenheidsonderzoeken

Onderstaand zullen deze punten uitgewerkt worden.

Ad 1. Een FMIS is het middel dat alle processen binnen de facilitaire organisatie zal gaan ondersteunen. Een dergelijk systeem geeft de organisatie de mogelijkheid om haar processen op een correcte en efficiënte manier te beheersen. Met het systeem kan goede managementinformatie gegenereerd worden. Deze informatie zal bijdragen aan kwaliteitsverbetering van de dienstverlening. De gegevens, van de in DVO's gemaakte afspraken, moeten ingevoerd worden, zodat de kosten van de aanvullende diensten in rekening wordt gebracht bij de betreffende directie. Een FMIS biedt vele mogelijkheden. Zo is het bijvoorbeeld mogelijk dat de klachtenregistratie en het inventarisbeheer ermee bijhouden wordt. In het hoofdstuk Financiën zullen de kosten inzichtelijk gemaakt worden die een FMIS met zich meebrengt (zoals aanschaf, opleidingen, etc.)

Ad 2. De PDC moet duidelijkheid geven aan de klant over de diensten die de facilitaire organisatie levert. In de PDC zal niet alleen een omschrijving van de dienst zelf zijn opgenomen, maar zullen ook alle kosten worden opgenomen. Het kostenplaatje van de aanvullende dienstverlening moet ook inzichtelijk zijn in de PDC, omdat de klant moet weten wat een aanvullende dienst kost (het gaat tenslotte van hun eigen budget af). Op deze manier weet de klant welke kosten ermee gemoeid zijn.

De PDC is dus een belangrijk middel in de bedrijfsvoering. Daarom zal hij up-to-date moeten worden gemaakt en gehouden.

Ad 3. Het Service Center zal in de gewenste situatie meer 'Nazorg' verlenen. Op het moment dat een dienst is geleverd (zoals een verhuizing) is het de taak van het Service Center om nog contact op te nemen met de klant om te informeren of alles naar wens is. Dus: "Staat het bureau op de goede hoogte, is er een kapstok aanwezig, klopt het telefoonnummer, etc?" Op deze manier is de klant in een korte periode geholpen. Als de nazorg niet verleend wordt, is de kans groot dat de klant steeds maar met kleine vragen komt, omdat de medewerker bijvoorbeeld nog niet wist dat zijn telefoonnummer niet klopt. Het FMIS kan het Service Center hiermee van dienst zijn. De specifieke gegevens over de medewerker zijn erin terug te vinden.

Ad 4. Binnen elke organisatie komen klachten voor. Maar men zegt wel eens: "Van fouten en klachten kun je leren." Daarom is het belangrijk dat zorgvuldig met klachten wordt omgegaan. Neem ze serieus en probeer de kwaliteit van de dienstverlening ermee te verbeteren. De klachten zullen geregistreerd moeten worden in het FMIS, waarmee vervolgens ook managementinformatie gegenereerd kan worden.

Het Service Center, hét contactpunt van de facilitaire organisatie, zal deze taak voornamelijk op zich nemen. De BOS zal daarnaast ook klanttevredenheidsonderzoeken moeten uitvoeren. Hierbij meet je de prestaties van de facilitaire organisatie en is het mogelijk om na te gaan of sommige veranderingen die de facilitaire organisatie heeft aangebracht, ook positieve resultaten hebben. Een voorbeeld: Het Service Center krijgt erg veel klachten over de schoonmaak en communiceert deze constatering met de BOS. De coördinator die verantwoordelijk is voor de schoonmaak gaat een gesprek aan met zijn leverancier. Het overzicht met de geregistreerde klachten dient als 'bewijs' voor slechte dienstverlening door de leverancier. (Zonder klachtenregistratie is dit soort bewijsvoering niet mogelijk). Na dit gesprek moeten logischerwijs de klachten minder worden. Door nog steeds alle klachten te registreren is deze daling te constateren, zo niet dan moeten hardere maatregelen met de leverancier genomen worden.

4.2.3. Kaders en randvoorwaarden voor gewenste situatie

De gewenste situatie zoals omschreven in paragraaf 4.2.2. brengt een aantal kaders en randvoorwaarden voor implementatie met zich mee. Ze zijn onder meer gebaseerd op de gegevens uit bijlage 9. De kaders en randvoorwaarden moeten gezien worden als de kritische succesfactoren van de nieuwe facilitaire organisatie om klantgericht te kunnen werken.

Cultuur

Binnen de facilitaire organisatie heerst op dit moment een cultuur, waarin men elkaar niet aanspreekt op onjuist gedrag. Getracht wordt om de vrede zoveel mogelijk te bewaren, koste wat kost. Dit cultuuraspect zal aangepakt moeten worden om tot een betere organisatie te komen. Het is simpelweg nodig om de collega's op deze punten aan te spreken. Er zal een cultuur moeten heersen waarin men elkaar wel aanspreekt met als doel om ook van elkaar te leren.

De medewerkers zijn zeer gedreven in het uitvoeren van hun werkzaamheden. Echter, deze instelling zal zich meer moeten richten op het behalen van resultaten, waarbij de klant het vertrekpunt is. De facilitaire organisatie zal de prestaties moeten sturen op de zogeheten prestatie-indicatoren. Met behulp van prestatie-indicatoren worden de werkzaamheden ook meetbaar en zal men tot de beste resultaten willen komen.

Het stimuleren van daadkracht is essentieel. In de huidige situatie wordt soms over zaken erg lang gediscussieerd, zonder dat een beslissing genomen wordt. Door het lager leggen van verantwoordelijkheid en bevoegdheid krijgen de coördinatoren een ruimer werkveld en zal de facilitaire organisatie een daadkrachtiger karakter krijgen.

Personeel

De belangrijkste schakel, het personeel, zal moeten leren werken volgens de nieuwe werkwijze. Ze zullen een aantal opleidingen moeten volgen die bijdragen aan een klantgerichte houding. Zoals een cursus:

- Omgaan met organisatorische veranderingen
- klantgericht handelen

- effectief leidinggeven aan medewerkers en leveranciers
- medewerkers technische en interne dienst allrounder opleiden, zodat ze meer werkzaamheden kunnen uitvoeren (leverancier is dan niet altijd nodig)
- het werken en omgaan met een FMIS

Het is belangrijk dat het personeel:

- denkt vanuit de klant en daarnaar handelt
- luistert naar de klant en vervolgens deze kennis toepast in de bedrijfsvoering
- resultaatgericht werkt
- volgens prestatie-indicatoren werkt
- in staat is om met een FMIS te werken
- elkaar aanspreekt op verkeerd gedrag, maar ook complimenten geeft

Om resultaatgericht werken te stimuleren is het sluiten van contracten met de interne medewerkers een goed hulpmiddel. In deze contracten zal voor het komende jaar een activiteitenplanning met organisatorische doelstellingen en een overzicht van persoonlijke leerdoelen worden opgenomen. Op deze wijze worden de te behalen doelen op een concrete wijze uiteengezet, waardoor het resultaatgericht werken gestimuleerd zal worden. Ze weten waar ze aan toe zijn en wat er van ze verwacht wordt.

Relatie tussen BOS en FOS

De twee sectoren zullen meer als een eenheid moeten werken, waarbij een intense relatie tussen beiden bestaat. Ze zullen wekelijks overleg moeten hebben. Bovendien zullen de sectoren goed op de hoogte moeten zijn van de procedures bij ieder en deze dienen optimaal op elkaar aan te sluiten. De communicatie en de processen zullen ondersteund worden door het FMIS.

Strategie

In de huidige situatie wordt het beleid in jaarplannen opgenomen. In de gewenste situatie is het een voorwaarde dat er een meerjarenstrategie wordt opgesteld. Een jaarplan wordt dan als onderdeel gezien van de meerjarenstrategie. Het klantgericht werken houdt namelijk ook in dat er over de toekomst wordt nagedacht. Wat wil de klant in de toekomst en wat zijn dan de doelen voor de facilitaire organisatie. Dus wat moet de facilitaire organisatie nu al doen om de 'toekomstdoelen' te kunnen uitvoeren? Maar ook de voortdurende strategische vernieuwing, omdat de facilitaire organisatie open staat voor haar omgeving.

Financiën

Het budget wordt niet meer bepaald op voorgaande jaren, maar op basis van de DVO's. De kosten dienen geheel inzichtelijk te zijn, zodat budget voor de DVO's ook door Financieel Economische zaken toegekend kan worden. Het beheer van de budgetten zal door het FMIS ondersteund worden.

Processen

Alle processen zijn vastgelegd in procesbeschrijvingen. De relaties, gevolgen en knelpunten tussen alle processen zijn bekend, waardoor een betere bedrijfsvoering in de facilitaire organisatie behaald kan worden. De klant weet wat hij kan verwachten.

Klanten

De relatie met de klant is zeer belangrijk. Het contact tussen de klant en facilitaire organisatie zal professioneel moeten verlopen (via de Service Center, accountmanagement, klachtenregistratie en klanttevredenheidsonderzoeken). Ze zullen bijdragen aan een pro-actieve benadering van de klant (in plaats van reactief, zoals de huidige situatie).

Leveranciers

De prestaties van de leveranciers hebben een zeer grote invloed op de kwaliteit van de dienstverlening. Daarom zullen ze optimaal beheerst moeten worden door de coördinatoren. Het is een vereiste dat zij hierop voorbereid zijn. Ze moeten weten wat in het contract staat, welk kwaliteitsniveau is vastgesteld en welke acties ze kunnen nemen bij een slecht functionerende leverancier. De contractmanager speelt hierbij een grote rol. Om het functioneren van de leveranciers te kunnen sturen is het werken met prestatie-indicatoren een goed instrument. De indicatoren zullen in de bestaande contracten opgenomen worden.

Hoofdstuk 5. Conclusies

Op basis van de resultaten van het onderzoek zoals weergegeven in paragraaf 4.1. en de in paragraaf 4.2. ontwikkelde gewenste situatie volgen in dit hoofdstuk de conclusies. Deze vormen dan weer het uitgangspunt voor de aanbevelingen in het volgende hoofdstuk.

Rekening is gehouden met de geformuleerde algemene strategie, waarna gekeken is naar de effecten op de facilitaire organisatie zelf. Vervolgens wordt de nieuwe strategie voor de facilitaire organisatie toegelicht en wordt bekeken hoe de structuur van de huidige organisatie kan worden getypeerd en hoe de structuur eruit zou moeten zien op grond van de nieuwe strategie en welke verbeteraspecten er zijn. Tot slot zal aandacht gegeven worden aan het cultuuraspect.

5.1. Onderzoeksrapport houdt rekening met doelstellingen reorganisatie

Dit onderzoek houdt rekening met de richtlijnen weergegeven in de diverse strategische stukken die door LNV zijn gemaakt. Dit onderzoek, dat zich met name richt op de facilitaire organisatie, kan dus een waardevolle toevoeging zijn op de strategische plannen die ontwikkeld worden binnen LNV op het gebied van deze facilitaire zaken.

De hierboven genoemde strategische stukken zijn voornamelijk ontwikkeld vanuit visies en ideeën van het management, terwijl bij dit onderzoek in hoge mate gebruik is gemaakt van informatie die beschikbaar is gekomen middels gesprekken met medewerkers van de sectoren BOS en FOS. Beide zijn sectoren met veel en direct klantencontact.

5.2. De reorganisatie van Directie IFA

De vraag van de Secretaris Generaal van LNV was om meer grip te krijgen op de bedrijfsvoering (in het kader van de noodzakelijke bezuinigingen). Het ontstaan van de strategische ondernemingsvisie (SOV), waarin de contouren worden vastgelegd, was een eerste stap in deze richting. Uit de gewenste reorganisatie zal tevens een Directie IFA ontstaan die voor andere LNV vestigingen in het land kaders zal aangeven en centraal ook afspraken zal gaan maken; een taakverdieping- en verbreding dus.

Twee projectgroepen zijn in het leven geroepen om de reorganisatie voor te bereiden: het Veranderteam en de projectgroep FBT. Als gevaar is gesignaleerd, omdat zowel het Veranderteam als de projectgroep FBT los van elkaar hun plannen lijken te ontwikkelen, dat mogelijk het FBT een toekomstplaatje ontwerpt dat helemaal niet, of niet geheel, aansluit bij de strategie die het Veranderteam voor 2005 heeft uitgezet. Of andersom: het Veranderteam kan een strategie uitzetten voor 2005, die niet aansluit bij de plannen die de projectgroep FBT ontwikkelt.

Een verandertraject is zeer ingrijpend en kan ook veel negatieve gevolgen met zich meebrengen, indien onzorgvuldig uitgevoerd. Een verandertraject verandert niet alleen de werkwijze, maar zal bovenal veel verandering ten behoeve van de individuele medewerker tot gevolg hebben. De medewerker is uiteindelijk degene die later volgens de gewenste werkwijze dient te gaan werken.

Gebleden is dat medewerkers en klanten zelf, weinig in het verandertraject zijn betrokken. In vergelijking met de verandertrajecten van twee andere ministeries (Justitie en Binnenlandse Zaken) doet LNV dat in veel mindere mate. Het gevolg zal zijn dat medewerkers veel weerstand hebben en straks gaan krijgen op het moment dat volgens de nieuwe werkwijze gewerkt moet worden. Eigenlijk is de weerstand nu al te merken, men heeft weinig vertrouwen in de plannen en de reorganisatie.

Het geven van duidelijkheid, een omschrijving van de toekomstige werkzaamheden, hoe uit te voeren en door wie, is belangrijk. Men moet weten wat er gaat gebeuren en welke gevolgen de veranderingen voor een ieder zullen hebben.

5.3. Strategie

In de nieuwe strategie wil de facilitaire organisatie een meer professionele dienstverlener worden, waarbij de klant centraal staat, en tevens een kostenbesparing gerealiseerd kan worden. Dit betekent

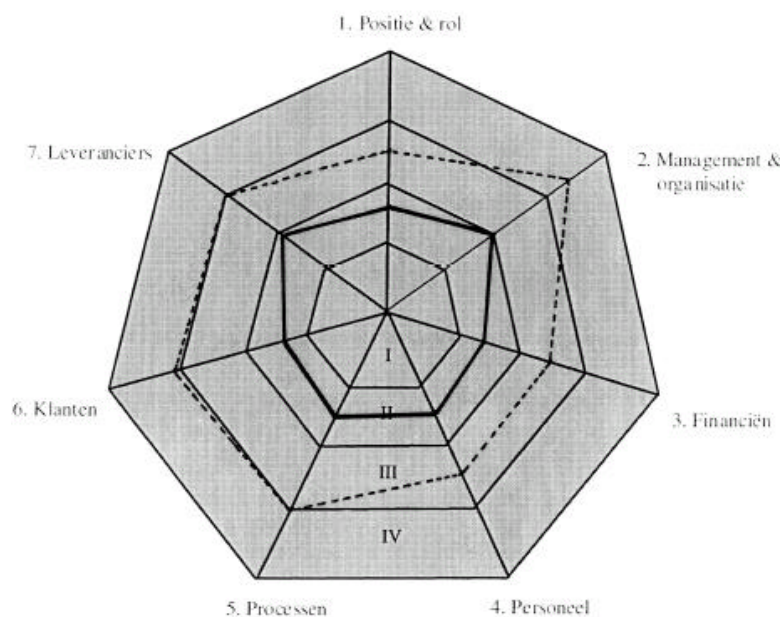
dat de dienstverlening meer in overleg met de klant dient plaats te vinden en dat het meten van de prestaties van de facilitaire organisatie noodzakelijk is. Het meten van de prestaties, het inzichtelijk maken van de kosten en deze communiceren naar de klant, zal ertoe bijdragen dat het kostenbewustzijn intern en bij de klant toeneemt.

5.4. Structuur en geaardheid van de organisatie

Samenvattend kan gesteld worden dat de facilitaire organisatie momenteel intern gericht is en reactief, terwijl gestreefd wordt naar een klantgerichte, vraaggerichte en proactieve facilitaire organisatie met aandacht voor resultaatgerichtheid en kostenbewustzijn. Kortom, een facilitaire organisatie die meer professioneel te werk gaat, waarbij de klant centraal staat en het producten- en dienstenaanbod is afgestemd op de wensen en behoeften van de klant. De kwaliteit van de dienstverlening dient vervolgens nauwlettend in de gaten gehouden te worden door het meten en verbeteren van haar prestaties.

Het onderzoek heeft aangetoond dat de huidige facilitaire organisatie zich bevindt in het 2^e stadium van het Facility Excellence Model (introvert), terwijl op grond van de gewenste strategie, gestreefd moet worden naar stadium 3 (extrovert).

De resultaten van het Facility Excellence Model zijn hieronder weergegeven middels een z.g.n. spinnenweb weergave. We zien de zeven aandachtsgebieden en de plaats van de huidige organisatie (middelste ring) en de gewenste organisatie (buitenste ring-stippellijn).



(Figuur 3)

De verschillen tussen huidig en gewenst zijn bij de aandachtsgebieden Klanten en Processen het grootst, maar alle aandachtsgebieden dienen aandacht te krijgen.

De belangrijkste verschillen tussen een introverte en een extroverte organisatie zijn in tabel vorm hieronder weergegeven, waarin de rollen, besturingsvormen en belangrijke kenmerken zijn opgenomen:

Stadium 2 INTROVERTE ORGANISATIE	Stadium 3 EXTROVERTE ORGANISATIE
KENMERKEN De facilitaire organisatie is gericht op beheersing en denkt uit het eigen producten- en dienstenaanbod. Zij is binnen de moederorganisatie een goed gestructureerde interne leverancier van facilitaire diensten en reageert op vragen van de klanten om deze vervolgens om te zetten in facilitaire producten en diensten.	KENMERKEN De facilitaire organisatie is loyaal ten opzichte van de moederorganisatie. Zij is duidelijk bezig met wat haar klanten vinden of wensen ten aanzien van de facilitaire dienstverlening en tracht hier op voorhand op in te spelen. De facilitaire organisatie is flexibel waardoor ze is gericht op veranderingen en zoekt naar verbetering en optimalisering van facilitaire dienstverlening.
ROLLEN EN BESTURINGSVORMEN Er worden diensten uitbesteed en de facilitaire organisatie is verantwoordelijk voor haar eigen functioneren. Het accent ligt echter sterk op het uitvoeren van de facilitaire taken en de instelling van de facilitaire organisatie in zijn geheel is meer productgeoriënteerd dan klantgeoriënteerd. Er worden momenteel geen producten en diensten doorbelast, waarbij het budget gebaseerd is op voorgaande jaren en de gebruikers ervaren de dienstverlening als gratis. Gesteld kan worden dat de rol van de huidige facilitaire organisatie een combinatie is van uitvoerder en beheerder en de besturingsvorm heeft van een kostencentrum.	ROLLEN EN BESTURINGSVORMEN Een combinatie tussen de beheerdersrol en de makelaarsrol sluit het beste aan op de extroverte facilitaire organisatie. Het is de bedoeling dat leveranciers geselecteerd worden in opdracht van het lijnmanagement, dat zij de diensten uitvoeren, maar de facilitaire organisatie blijft nog steeds integraal verantwoordelijk voor de uitvoering (zoals bij de beheerdersrol). In de besturingsvorm van een business unit bestaat weliswaar een vrijere winkelenring, maar de facilitaire organisatie zal in de gewenste situatie niet naar winst streven (zoals volgens een business unit).
BELANGRIJKE KENMERKEN • aanbodgericht • reactief • inspanningsgericht • ervaren dienstverlening als 'gratis'	BELANGRIJKE KENMERKEN • vraaggericht • pro-actief • resultaatgericht • hoger kostenbewustzijn

Om van een introverte (stadium II) naar een extroverte (stadium III), klantgerichte, organisatie te komen worden de volgende instrumenten aangereikt:

TERREINEN VOOR VERBETERING	VOORGESTELDE INSTRUMENTEN
Vraaggericht	• DVO's • Accountmanagement • Klanttevredenheidsonderzoeken • Klachtenregistraties • Voor- en Nazorg Service Center • Producten- en dienstenassortiment die aansluit op behoeftes van de klant
Pro-actief	• DVO's • Meerjarenstrategie
Resultaatgericht	• Medewerkercontracten • Heldere en strenge leveranciersbeheersing • Prestatie-indicatoren • DVO's
Kostenbewustzijn	• Inzichtelijk maken van de kosten en deze communiceren naar de klant in producten en dienstencatalogus en DVO's • Door budgettoekenning via Financieel Economische Zaken • Toebedeling budgetten voor aanvullende diensten

5.5. Cultuur

Een reorganisatie proces zal rekening moeten houden met de aanwezige cultuur binnen een organisatie. De aanwezige cultuur kan voor een veranderingsproces een belemmering vormen, waardoor de reorganisatie niet het gewenste resultaat bereikt.

De huidige cultuur binnen de facilitaire organisatie (BOS en FOS) kan worden omschreven als een professionele bureaucratische proces cultuur, een organisatie waarin de hiërarchie een belangrijke rol speelt, het vertrouwen laag is en de communicatie zich beperkt tot coördinatie van directe werkzaamheden.

Men werkt graag volgens dezelfde werkwijze, is weliswaar inspanningsgericht maar met weinig daadkracht en heeft de neiging na verloop van tijd weer de oude werkwijze op te pakken.

Om tot een verandering te komen van een introverte naar een extroverte organisatie zal er een cultuur moeten ontstaan waarin men elkaar begrijpt, van elkaar leert, elkaar aanspreekt op verbeterpunten, meer samenwerkt, voor hun mening uitkomt en men elkaar vertrouwt. De cultuur zal moeten veranderen: er moeten duidelijke afspraken worden gemaakt, doelen moeten worden geformuleerd en dit alles vanuit een duidelijke top-down visie en communicatie, waar nu onvoldoende sprake van is.

In de aanbevelingen zal ingegaan worden op de vraag hoe met deze cultuur om te gaan.

Hoofdstuk 6. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk zijn aanbevelingen geformuleerd, gebaseerd op het onderzoek en de in hoofdstuk 5 uiteengezette conclusies. De aanbevelingen zijn gericht op de vraag op welke wijze de gewenste situatie in de nieuwe situatie vorm kan krijgen.

Centraal in de aanbevelingen staat de vraag, welke instrumenten dienen geïntroduceerd te worden om te komen tot een “extroverte” facilitaire organisatie die vraaggericht, pro-actief, resultaatgericht werkt, met aandacht voor kostenbewustzijn.

De voornaamste aanbevelingen worden gerangschikt in: organisatorische, personele aspecten, aandacht voor verandermanagement en een aantal succesfactoren ten aanzien van de veranderingen, waaronder het cultuuraspect.

6.1. Organisatorische aspecten

6.1.1. Accountmanagement

Voorgesteld wordt om accountmanagement te introduceren als een eerste stap om te komen tot een klantgerichte aanpak. Belangrijkste doelstelling en taken van accountmanagement moeten dan zijn:

- Meer voeling met de klant ontwikkelen, om de facilitaire organisatie in staat te stellen meer pro-actief te kunnen werken.
- De te leveren prestaties in overleg met de klant te formaliseren en hierover concrete afspraken maken in de vorm van dienstverleningsovereenkomsten (DVO's).

De accountmanager wordt als een ‘voorpost’ gezien van de facilitaire organisatie en haar klanten. De taak van de accountmanager is allereerst om de hoeveelheid wensen en behoeften in kaart te brengen en vervolgens het aangaan van een zakelijke relatie met de verschillende klanten waarin afspraken worden vastgelegd in een DVO. Door middel van zo'n overeenkomst is het mogelijk dat de prestaties van de facilitaire organisatie meetbaar en controleerbaar worden en beter aansluiten bij wat de klant wil.

De accountmanager valt functioneel onder de FM'er en heeft relatie met BOS. Over de invulling van de functie geeft het rapport geen uitsluitel.

Dit adviesrapport geeft geen uitsluitel over een verdere invulling van accountmanagement binnen het ministerie. Geadviseerd wordt om hierover goed na te denken. Accountmanagement is namelijk een belangrijk instrument dat bijdraagt aan een klantgerichte facilitaire organisatie.

Belangrijk is wel dat er sprake is van coördineren en het bouwen aan een duurzame relatie, daartoe is een goede communicatie noodzakelijk.

6.1.2. De budget cyclus

Volgens de werkwijze uit het schema van paragraaf 4.2 blijkt dat de totstandkoming van het facilitaire budget een volgtijdelijk karakter kent. Omdat het de bedoeling is dat in de toekomstige DVO's alle vormen van dienstverlening worden afgesproken, kan het jaarplan van de facilitaire organisatie zelf, met daarin het facilitaire budget, pas opgesteld worden wanneer alle DVO's zijn overeengekomen en de inhoud van de DVO's in de directiejaarplannen is opgenomen. Daarna geeft de directie Financieel Economische Zaken (FEZ) al of niet haar goedkeuring en komt het budget vanuit een Directie beschikbaar voor de facilitaire organisatie.

In bovenstaande voorgestelde budgettering systematiek vraagt iedere Directie haar budget aan, dat goedgekeurd moet worden door FEZ. Het budget bestaat uit twee componenten: het standaard budget en het aanvullende budget. Een Directie heeft zelf volledig invloed op de besteding van het aanvullende budget.

Het voorgestelde systeem, met als kenmerken: iedere Directie moet zelf budgetteren op haar werkelijke behoefte, een jaarbudget aanvragen in de jaarplannen, verantwoordelijk gehouden worden voor meer of minder t.o.v. budget en zelf kunnen bepalen hoe het aanvullende budget wordt besteed, zal bijdragen aan een kostenbewuste opstelling.

6.1.3. Een FMIS

Een FMIS maakt het geheel van activiteiten inzichtelijk en genereert belangrijke managementinformatie. Het FMIS biedt inzicht in de mate en snelheid waarmee diensten worden verricht, een belangrijk aspect voor klantentevredenheid.

Er zijn diverse goede FMIS systemen die een stapsgewijze implementatie mogelijk maken. Naast de technische implementatie is het van belang dat de gebruikers het systeem accepteren en gebruiken.

Er zijn een aantal punten te noemen die aandacht vragen bij introductie van een FMIS:

- Er dient een overall-plan of visie te zijn, waarbinnen het systeem uiteindelijk zal gaan functioneren
- De implementatie dient door een projectgroep te worden uitgevoerd, waarin sleutelfiguren vertegenwoordigd zijn, aangevuld met deskundigen vanuit de leverancier van het systeem
- Een duidelijk overzicht in de te automatiseren processen en de aanwezige en / of gewenste relaties
- Voldoende participatie tijdens de introductie van de toekomstige gebruikers van het systeem
- Genoeg kennis en kunde over de mogelijkheden die FMIS kan bieden en het omgaan met het systeem middels opleidingen
- Aanwezigheid van voldoende begrip voor de gevolgen van het informatiesysteem

6.1.4. Instrumenten om contact met klant te verbeteren

De belangrijkste instrumenten waarmee het contact tussen de klant en de facilitaire organisatie plaats dient te vinden kunnen zijn:

1. Producten en dienstencatalogus (PDC)
2. Service Center
3. Klantenregistraties en klanttevredenheidsonderzoeken
4. FMIS geeft toegang voor klant

Ad 1. De PDC is een essentiële schakel in de communicatie met de klant. Het is belangrijk dat de PDC up-to-date en volledig is en dat de kosten inzichtelijk zijn.

Het onderstaande dient minimaal in de PDC te worden opgenomen:

- Een omschrijving van het facilitaire product. In de catalogus moet duidelijk staan omschreven wat er met het product wordt bedoeld. Hoe ziet bijvoorbeeld een standaardwerkplek eruit, wat hoort daar standaard wel en niet bij en wat zijn de extra kosten indien men van de standaard wil afwijken
- Het kwaliteitsniveau dat geleverd wordt, alsmede prestatie-indicatoren van de facilitaire organisatie
- De bestelwijze, hoe moet het product worden besteld, gaat dit via de mail, digitaal formulier of telefonisch. Is voor dit product een handtekening van de budgethouder nodig, etc.
- De leveringscondities, onder welke condities kan het product worden geleverd, is er een besteltermijn, moet het door de gebruiker zelf worden opgehaald, etc.
- De prijs, wat kost het product of dienst per eenheid.
- Informatie over klachten en after-salesservice, waar kan de afnemer terecht met klanten, op-of aanmerkingen over het geleverde of te leveren facilitaire product, etc.

Ad 2. Het Service Center (FOS) werkt pro-actief naar de klant, dat wil zeggen denkt mee in de behoeften van de klant, waardoor ook minder tijd aan nazorg besteedt hoeft te worden. Het is dus van belang dat er ook voorzorg verleend wordt bij intake van een klantvraag, opdat de klant in dit stadium zo goed mogelijk zijn wens kenbaar maakt.

Een FMIS zal het bovenstaande ondersteunen. In het systeem kan informatie geven over een eerdere klantvraag, zodat het Service Center later goed de nazorg kan verlenen.

Ad 3. Het Service Center zal de klachten in het FMIS moeten registreren om de kwaliteit van de geleverde dienstverlening te kunnen optimaliseren. Middels het systeem kan worden nagegaan waar de grootste knelpunten liggen en in hoeverre BOS (en de leveranciers) kwaliteit leveren en wat de (positieve) gevolgen zijn van een verandering. Bovendien is een goede klachtenregistratie een bewijslast ten aanzien van het functioneren van een externe leverancier.

Klanttevredenheidsonderzoeken dienen niet alleen gehouden te worden om de kwaliteit van de dienstverlening te meten, maar dienen ook informatie te genereren over de wensen en behoeften van de klanten, zoals sluit het producten en dienstenpakket nog steeds aan bij de wensen en behoeften van de klanten. Klanttevredenheidsonderzoeken zullen structureel gehouden moeten worden om de al of niet gewenste effecten te achterhalen van een verandering. Een beleidsmedewerker van de sector BOS kan deze taak het beste op zich nemen.

Ad 4. Een FMIS geeft de klant gelegenheid om in sommige gevallen diensten te bestellen en ook om de voortgang van zijn klantvraag te volgen. De klant kan in het systeem kijken, waardoor hij weet hoe het proces verloopt en hoe lang het gaat duren eerdathet zijn vraag afgehandeld is.

6.1.5. Eenheid BOS en FOS

De facilitaire organisatie bestaat zowel uit de sector BOS als uit sector FOS en zal meer als een eenheid moeten opereren. Ze zijn van elkaar afhankelijk en dienen met elkaar te communiceren. Er zal een geïnstitutionaliseerd overleg tussen BOS en FOS plaats moeten vinden, nu niet aanwezig, om verbeteringen in de dienstverlening en samenwerking aan te brengen.

6.2. Personele consequenties

6.2.1. Opleidingen

De nieuwe werkwijze van de facilitaire organisatie heeft niet alleen organisatorische consequenties, maar ook personele gevolgen. De medewerkers moeten opgeleid worden, omdat de reorganisatie andere competenties van haar medewerkers zal vragen, men krijgt een breder takenpakket. De opleidingen zoals beschreven in paragraaf 4.2.3 zullen bijdragen aan deze gewenste competenties.

6.2.2. Klantgerichte en resultaatgerichte instelling

Het krijgen van zowel een klantgerichte als resultaatgerichte instelling zal voor ieder noodzakelijk zijn. De opleiding Klantgericht handelen, zoals gesuggereerd in paragraaf 4.2.3. zal een eerste stap zetten, waarna de organisatie hieraan zelf verdere invulling moeten geven. Het resultaatgericht werken zal gestimuleerd worden door gebruikmaking van prestatie-indicatoren en het afsluiten van medewerkercontracten. Het hanteren van een meerjarenstrategie zal tevens het resultaatgericht en pro-actief werken stimuleren. Op het moment dat medewerkers van de technische en interne dienst meer allround zijn opgeleid, kunnen kleine werkzaamheden door hen zelf uitgevoerd worden, zodat hiervoor niet direct een externe leverancier benaderd hoeft te worden. Als voorbeeld kan hier dienen: klein onderhoud aan gebouwen. Ook om met FMIS te werken, zullen de gebruikers opgeleid dienen te worden. Doorgaans geeft de leverancier van het systeem deze cursussen. De kosten hiervoor komen in hoofdstuk 7 aan bod.

6.3. Verandermanagement

6.3.1. Het drie-fasen model van Kurt Lewin

Het implementeren van de gewenste veranderingen binnen de facilitaire organisatie (maar ook binnen Directie IFA) zal door middel van het drie-fasen model van Kurt Lewin plaats moeten vinden, bestaande uit Unfreeze, Move en Refreeze.

Unfreeze: Tijdens de eerste fase is het van belang dat alle betrokken medewerkers zich bewust zijn van de noodzaak tot verandering door de aanwezige knelpunten te benoemen, waarbij duidelijke doelen worden gesteld en dit alles door een allesomvattende visie breed wordt gesteund.

Voldoende interactie tussen de medewerkers en de veranderaar is essentieel. De medewerkers uitdagen om zelf invulling te geven aan de te behalen doelstellingen en de wijze waarop de nieuwe situatie vorm gaat krijgen, zal zorgen voor zo weinig mogelijk weerstand en een breed commitment.

Move: De tweede fase is het daadwerkelijk veranderen van de huidige naar de gewenste werkwijze. Hierbij is de beheersing van het verandertraject cruciaal voor het resultaat van de verandering. Gedurende deze fase dienen de gestelde doelen van de reorganisatie nauwlettend in de gaten gehouden te worden, maar ook de reactie / feedback van betrokkenen op de veranderingen vragen de nodige aandacht. De organisatie is immers een professionele bureaucratie met een procescultuur die niet snel haar eerlijke mening geeft op veranderingen.

Refreeze: De derde fase staat in het teken van het vastzetten en het positioneren van de nieuwe werkwijzen in de organisatie. De nieuwe werkwijzen zullen in procesbeschrijvingen opgenomen dienen

te worden. De relaties tussen verschillende organisatieonderdelen (zoals de relatie tussen accountmanagement, bedrijfsvoeringafdelingen en de facilitaire organisatie) zullen in kaart gebracht moeten worden. Deze fase zal ook aandacht moeten besteden aan het nagaan van het al of niet gewenste behaalde resultaat. Wat zijn de oorzaken geweest, wat gaat er nog niet goed, op welke wijze kan dat nu opgelost worden, etc.

6.3.2. Succesfactoren t.a.v. de veranderingen

Geadviseerd wordt om onderstaande punten in ogenschouw te nemen.

1. Communicatie, draagvlak en commitment
2. Duidelijkheid, eensgezindheid van veranderaars en daadkracht.
3. Cultuur

Ad 1. Evenals het gestructureerd en gefaseerd aanpakken van veranderingen, is communicatie een factor waaraan men gedurende het verandertraject vanaf de start tot het eindresultaat essentieel voldoende tijd voor moet reserveren. Communicatie is de sleutel tot succes. Draagvlak dient gestimuleerd te worden door voldoende communicatie tussen alle partijen, zodat een breed committent ontstaat.

De antwoorden van de geïnterviewden kwamen erg veel met elkaar overeen. Bovendien sluit de hieruit voortkomende gewenste situatie goed aan bij de reeds aanwezige beleidsplannen van het managementteam. Aan de hand van deze twee constatering kan gesteld worden dat er draagvlak is bij de betrokkenen. Daarnaast heeft het management gedurende het onderzoek al acties ondernomen waaruit blijkt dat de ingeslagen richting van dit onderzoek past bij hun doelen.

Een voorbeeld hiervan is het recente besluit om een nulmeting uit te voeren naar de stand van zaken nu, als beginpunt voor verandering.

Ad 2. Het is belangrijk dat helderheid wordt gegeven aan de betrokkenen omtrent de te volgen richting, waarbij duidelijke doelen worden gesteld die door middel van haalbare acties te realiseren zijn, waardoor ook de gestelde verwachtingen van betrokkenen duidelijker zijn aangegeven.

Een reëel tijdspad waarin de activiteiten zijn opgenomen, eensgezindheid tussen de betrokken partijen bestaat (Veranderteam, FBT, maar ook de facilitaire organisatie zelf) en de aanwezigheid van daadkracht moet zorgen voor het noodzakelijke vertrouwen in de reorganisatie.

Ad 3. Eerder in het onderzoek is uitgebreid op het cultuuraspect ingegaan. De cultuur binnen het ministerie van LNV, en binnen de facilitaire organisatie in het bijzonder, is zeer specifiek en sterk aanwezig. Het zal het al of niet succesvol doorlopen van de organisatieverandering gaan beïnvloeden, het kan een valkuil worden.

Men moet zich realiseren dat het onderscheid van Schein in verschillende organisatieculturen binnen één zelfde organisatie, zeer van toepassing is op Directie IFA.

Binnen de Directie IFA is een cultuur waargenomen van: "de manager- technicus- en operatorcultuur", een cultuur die niet vanzelfsprekend met elkaar overlegt, waardoor er gemakkelijk fricties kunnen ontstaan. Geadviseerd wordt om meer te communiceren tussen al deze culturen en de daar aanwezige kennis te benutten. Besluitvorming zal dan breder gedragen worden en het vertrouwen in elkaar wordt gestimuleerd. Men is dan beter op de hoogte van ieders drijfveren, werkzaamheden en wijze van handelen.

Vanwege het feit dat Directie IFA volgens Deal en Kennedy een "procescultuur" heeft, is het van belang dat reacties op veranderingen snel achterhaald worden. De feedback van de medewerkers en de klanten ontstaat echter stilletjes en langzaam, terwijl het juist zeer zinvol is wanneer men vroegtijdig op de hoogte is van de behaalde resultaten. Ook hierom moet voldoende tijd worden gereserveerd voor voldoende communicatie met de medewerkers (en klanten) om de verandering tussentijds en naderhand bij te kunnen sturen.

Het vertrouwen tussen medewerkers en tussen sectoren in een professionele bureaucratie is volgens Kets, De Vries en Miller laag. Conclusies uit de cultuurmiddag en eigen bevindingen beaamen deze constatering. Daarom is het belangrijk dat de vertrouwensrelatie toeneemt. Successen die behaald zijn, met name door een samenwerking met andere sectoren, dienen benadrukt en geprezen te worden door het management team.

6.3.3. Quick-win's

Een gewenste verandering is niet eenvoudig te bewerkstelligen. De verandering dient plaats te vinden door het zetten van kleine stappen, waarbij de behaalde successen geprezen worden, waardoor het enthousiasme en motivatie onder de medewerkers zal toenemen. De eerste stappen die gezet worden,

moeten succesvol zijn, ook wel de Quick-Win's genoemd, zoals het creëren van een eenheid tussen de twee sectoren BOS en FOS. In een later stadium kunnen dan het beste de meer ingrijpendere veranderingen plaatsvinden, zoals het hanteren van een meerjarenstrategie.

6.4. Tijdspad

In onderstaande tabel worden de belangrijkste verbeteracties in een tijdspad gezet, waarin met name de volgorde van belang is. De maanden geven aan wanneer men aan deze actie moet beginnen.

ACTIE	MAAND	TOELICHTING
Creëren eenheid BOS en FOS	Juni 2004	Een Quick-win
Voor- en Nazorg Service Center	Juni 2004	Een Quick-win
Aanschaf FMIS	Juli 2004	Het FMIS zal eerst aangeschaft moeten worden, omdat de klachtenregistraties en klanttevredenheidsonderzoeken in het systeem worden verwerkt
Klachtenregistraties	September 2004	De registratie dient zo snel mogelijk gehouden te worden
klanttevredenheidsonderzoeken	September 2004	De onderzoeken geven inzicht over het kwaliteitsniveau van de dienstverlening en dienen daarom voor de reorganisatie plaats te vinden
Heldere en strenge leveranciersbeheersing	Oktober 2004	Na de reorganisatie zal het kwaliteitsniveau zo hoog mogelijk moeten liggen, dus de leveranciers zullen optimaal beheerst moeten worden, waardoor in oktober al een begin gemaakt moet worden aan het beheersen van leveranciers
Inzichtelijk maken kosten	Oktober 2004	Om de kosten in de PDC op te nemen, zullen ze eerst inzichtelijk gemaakt moeten worden
Accountmanagement	November 2004	Om een producten en dienstenassortiment te creëren, dat aansluit op de behoeftes van de klant, zal eerst met de klant gesproken moeten worden, maar ook de klanttevredenheidsonderzoeken zullen hierover informatie genereren
Producten –en dienstenassortiment maken dat aansluit op behoeftes en wensen van de klant, met daarin de kosten	januari 2005	Op basis van accountmanagement en klanttevredenheidsonderzoeken
Prestatie-indicatoren en afsluiten medewerkercontracten	Februari 2005	Het resultaatgericht werken met prestatie-indicatoren en medewerkercontracten zal na de reorganisatie aandacht krijgen
De cyclus van Accountmanagement, DVO's en budgettoekenning	Maart 2005	Na de reorganisatie
Meerjarenstrategie	Juni 2005	Uitvoeren wanneer de facilitaire organisatie een beetje tot rust is gekomen

Hoofdstuk 7 Financiën

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op een aantal financiële consequenties ten aanzien van de aanbevelingen in dit onderzoeksrapport. Allereerst worden de kosten voor een FMIS behandeld, waarna de opleidingskosten worden uiteengezet.

7.1. FMIS

De benodigde modules en het aantal users dat tegelijk met een module moet kunnen werken, is gebaseerd op een nota die reeds is geschreven door de beleidsmedewerker van de facilitaire organisatie. In de nota wordt budget aangevraagd voor aanschaf van een FMIS. De kosten in deze beleidsnota waren weinig gedetailleerd, daarom is contact opgenomen met een leverancier (Planon) om een helder kostenplaatje te maken.

Het basispakket en onderstaande modules zullen in het systeem worden opgenomen:

- Ruimtebeheer met 1 user
- Ruimtereservering met 1 user
- FO werkorders met 7 users (inclusief verhuizingen en klachtenafhandeling)
- Inventarisbeheer met 2 users

Alle kosten voor een FMIS:

Basis interfase: € 1.130

Modules

Ruimtebeheer: € 1.520

Ruimtereservering: € 1.620

FO werkorders: € 8.300

Inventarisbeheer: € 1.900

Opleidingen: € 2.613

Implementatie: € 14.564

Helpdesk en updates: € 3.188

Totaal: (excl. BTW) € 34.835

Tot de implementatie behoort het op maat maken van het systeem voor de betreffende processen, in samenwerking met de leverancier.

7.2. Opleidingskosten

De volgende opleidingen worden geadviseerd:

- “Training Nazorg projectmanagement”²¹
(Voor dezelfde medewerkers als voorgaande training projectmanagement, 7 medewerkers)
Kosten per persoon: wordt per dagdeel gerekend, tot aal 3 dagdelen
Kosten totaal: **€ 2.460**
- “Omgaan met veranderingen”²²
(Voor 4 personen van het Service Center medewerkers en 5 coördinatoren)
Kosten per persoon: € 2160 (excl. kosten conferentieoord, 3 dagen, overnachting en terugkomen over een maand)
Kosten totaal: **€ 19.440**

²¹ Gegevens verkregen middels telefonisch contact met KernKonsult

²² www.roi-opl.nl

- “Klantgericht handelen”²³
(Voor 4 Service Center medewerkers en 9 coördinatoren)
Kosten per persoon: € 995 (excl. BTW)
Kosten totaal: **€ 12.935**
- “Leidinggeven op uitvoerend niveau”²⁴
(voor 9 coördinatoren)
Kosten per persoon: € 1530,- (excl. BTW, literatuur, reis- en verblijfkosten)
Kosten totaal: **€ 13.770**
- “Vakopleiding Allround-onderhoudsvakkracht”²⁵
(voor technische en interne dienst medewerkers, totaal 5 medewerkers)
Kosten per persoon: € 1395,- (excl. BTW, literatuur, reis- en verblijfkosten)
Kosten totaal: **€ 6.975**

Totale opleidingskosten: € 55.580

²³ www.roi-opl.nl

²⁴ <http://www.sn.nl/default.asp?id=196>

²⁵ <http://www.atrium-opl.nl/>

Hoofdstuk 8. Toekomstperspectief en het onderzoeksrapport in een groter geheel

In dit hoofdstuk worden een tweetal toekomstperspectieven omschreven op basis van eigen visies en ideeën. Deze perspectieven kunnen wellicht in een verdere toekomst interessant zijn voor Directie IFA. Ter afsluiting zal dit onderzoeksrapport in een groter maatschappelijk geheel geplaatst worden.

8.1. Twee toekomstperspectieven

8.1.1. Accountmanagement

Het toepassen van accountmanagement (de klant centraal stellen) en een verzakelijking van de dienstverlening hoeft zich niet enkel te beperken tot de sectoren BOS en FOS (zoals omschreven in dit rapport), maar is ook toepasbaar op meer sectoren van Directie IFA.

Bij de portefeuille Informatiemanagement staat accountmanagement in de kinderschoenen. Wanneer accountmanagement door middel van teams gestalte krijgt, kunnen de facilitaire zaken van al deze sectoren in een keer met de klant afgesproken worden. De samenwerking tussen sectoren zal tevens gestimuleerd worden. Immers, een integrale werkplek behelst alle vakgebieden van de sectoren, zoals computerfaciliteiten, documentaire informatievoorziening en facilitaire diensten.

8.1.3. Een balie voor BOS en ICT

Momenteel is er een frontoffice voor Facilitaire Aangelegenheden en een frontoffice voor ICT. In de toekomst kunnen deze twee frontoffices samenkomen tot één frontoffice. De klant hoeft dan niet meer naar twee frontoffices te gaan, wanneer hij een klantvraag heeft die zowel ICT als Facilitaire Zaken betreft.

8.2. Het onderzoeksrapport in een groter geheel

De forse bezuinigingen die uit de Miljoenennota blijken, zal een langdurig bezuinigingsproces in de jaren daarna moeten voorkomen. Dat zei minister Zalm tijdens een toelichting op de begroting.

Het motto van het kabinet: 'meer doen, meer werk, minder regels' geeft weer welke richting zal worden ingeslagen om ervoor te zorgen dat Nederland er over vier jaar beter voor staat. De budgettaire problematiek zal weer op orde moeten worden gebracht. Om dit te realiseren, zal ieder haar bijdrage moeten leveren. Burgers door meer eigen verantwoordelijkheid te nemen en bij te dragen aan de economische en sociale problemen. Bedrijven door bij te dragen aan herstel van de werkgelegenheidsontwikkeling. En het kabinet door duidelijke keuzes te maken, maatregelen door te voeren die de economie en arbeidsmarkt versterken en de publieke dienstverlening verbeteren. Wanneer iedereen zijn bijdrage levert, zal er in Nederland in 2007 veel ten goede zijn veranderd.

De facilitaire organisatie van het ministerie van LNV zal haar bedrage leveren wanneer zij klantgericht en efficiënt werkt, zodat de beleidsambtenaren optimaal ondersteund worden. Doordat ambtenaren efficiënter hun werk kunnen uitvoeren is het mogelijk dat we uiteindelijk met minder ambtenaren toekomen.

De maatschappij verandert, de burger wordt kritischer en stelt hogere eisen aan de overheid. De burger gaat de overheid meer en meer als een bedrijf zien dat producten en diensten moet leveren. Dit alles zal leiden tot een verdere verzakelijking, gebaseerd op duidelijke afspraken, ook bij de overheid. De burger verlangt van de overheid een efficiënte besteding van de algemene gelden en het afleggen van meer verantwoording.

Vertaald naar de Directie IFA betekent dit een meer bedrijfsmatige aanpak en instelling, waarbij kostenverantwoordelijkheid niet een algemene zaak is maar een verantwoordelijkheid van de specifieke afnemer (Directies). Ook jonge nieuwe medewerkers zullen duidelijkheid en verzakelijking eisen, dit past in het hedendaagse tijdsbeeld waarbij men graag de resultaten ziet van hun inspanningen waarvoor men bereid is afgerekend, maar ook geprezen te worden.

Hoe deze maatschappelijke ontwikkeling van invloed kan zijn op een facilitaire organisatie op langere termijn, wordt onderstaand verder ingegaan.

- **Professionaliseren en verzakelijking**
De bedrijfsvoering van facilitaire organisaties is in het bedrijfsleven in de afgelopen jaren professioneler geworden. In veel organisaties wordt meer verzelfstandigd en facilitaire diensten opereren als zelfstandige economische onderdelen (zoals in het vierde stadium van het Facility Excellence Model).
- **Marktwerving en kostenbewustzijn**
De moderne facilitaire organisaties gaan meer uit van marktwerving, een grotere rol voor de interne klant (ze geven bijvoorbeeld zelf aan welke en hoeveel diensten ze gaan afnemen in DVO), het kostenaspect en de verhouding tussen kosten en geleverde prestaties beslaan een grotere rol in de bedrijfsvoering.²⁶
- **Klantvraag dwingt tot vraaggerichte dienstverlening**
Het primaire proces zal zo goed mogelijk ondersteund moeten worden (vooral in deze slechte economische situatie). De inrichting van de dienstverlening zal op basis van de klantvragen moeten plaatsvinden, zodat een optimale ondersteuning van het primaire proces ontstaat.
- **Economische situatie maakt kostenbeheersing noodzakelijk**
In de vorige paragraaf is reeds aangegeven dat de huidige economische situatie zwak is. Het gevolg daarop is dat het kostenbewustzijn bij de facilitaire organisatie zelf, maar ook bij de klant noodzakelijk is. Het inzichtelijk maken van de facilitaire kosten en deze communiceren naar de klant is het zetten van de eerste stappen naar kostenbeheersing.
- **Meer uitbesteden, soms volledig**
Facilitaire organisaties besteden steeds meer diensten uit aan leveranciers. Dit heeft tot gevolg dat facilitaire organisaties steeds meer uitvoerende werkzaamheden uit handen geeft en minder directe invloed kan uitoefenen. Daarom zullen de contracten goed beheerd moeten worden. Het komt zelfs voor dat een onderneming al haar facilitaire diensten uitbesteed aan maar één leverancier die dus voor alle diensten verantwoordelijk is (Total Facility Management).
- **Aandacht voor kwaliteit- en prestatie management**
In de huidige economische situatie zullen facilitaire organisaties aan de moederorganisatie moeten laten zien "wat ze waard zijn". Hierdoor komt steeds meer aandacht te liggen op het vlak van kwaliteitsniveau, het managen van prestaties in de facilitaire organisatie en de prestaties ten behoeve van de klant. De organisaties zullen dienstverlening van hoge kwaliteit moeten leveren, omdat het primaire proces (dat geld genereert) optimaal ondersteund moet worden. De geleverde prestaties worden gemeten, zodat de kwaliteit aan de hand van deze resultaten zal verbeteren.

²⁶ Besturing van facilitaire organisaties, A. Scheemaker en m.m.v. D. Kooijman

Literatuuropgave

Boeken:

- Alblas, G. en Wijsman, E.: Gedrag in organisaties, Groningen : Wolters-Noordhoff, 1998. ISBN 9001032133
- Baarda, D.B. en Goede, M.P.M.: Werkboek Methoden en Technieken, Culemborg : EPN, 1993. ISBN 9020700278
- Bakker, R. e.a. Handleiding Facility Excellence Model. Utrecht : Berenschot Osborne, 2002.
- Boonstra, J.J.: Integrale organisatie ontwikkeling, 3^e druk, Utrecht : Elsevier, 1997. ISBN 9035219309
- Bouter, R.: Handleiding voor de afstudeeropdracht, studiejaar 3/4. Den Haag: Opleiding Facility Management, Haagse Hogeschool, Sector Economie & Management, 2003
- Cloudt, S. e.a.: Veranderen als kunst voor managers, Alphen aan den Rijn : Kluwer, 2003. ISBN 9013009603
- Elfring, W. v an der Aa & T.: Management van dienstverlenende bedrijven, Schoonhoven : Academic Service, 1996. ISBN 9052610711
- Jans, E.O.J.: Inleiding administratieve organisatie, 2^e herz. dr. Alphen aan den Rijn : Samson, 1997. ISBN 9014053320
- Kempen, P.M. en Keizer, J.A.: Advieskunde voor praktijkstages, Groningen : Wolters-Noordhoff, 2000. ISBN 9001468225
- Keuning, D. en Eppink, D.J.: Management en organisatie, Houten : EPN, 2000. ISBN 9011063279
- Koeleman, H.: Interne communicatie als managementinstrument, 3^e herz.dr. Alphen aan den Rijn : Samson, 1999. ISBN 9031324779
- Krimpen, J.: Facility management in perspectief, Alphen aan den Rijn : Kluwer, 2003. ISBN 9013000436
- Lenseling, M.: Professioneel facility management, Arko : ISBN 9072047877
- Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: Facility Management. Alphen aan den Rijn : Kluwer, 2001. ISBN 9014077947
- Regsterschot, J.: Facility management, het professioneel besturen van kantoorhuisvesting, Deventer : Kluwer, 1988. ISBN 9026712707
- Scheemaker, A. en Kooijman, D.: Besturing v an facilitaire organisaties, Delft : Delft University Press, 1997. ISBN 9040714959
- Schein, H.: Drie managementculturen, Schoonhoeven, 1997. ISBN 9052612560

Syllabi en artikelen, handboeken en beleidsstukken:

- Boer, B de. Facilitaire diensten. Den Haag : Haagse Hogeschool, opleiding facilitaire dienstverlening. 2001. Nr. 2330
- Genet, C.M. MVO en de markt. Den Haag : Haagse Hogeschool, opleiding facilitaire dienstverlening. 2000. Nr. 2384
- Stolk, A.C. Implementeren van een FMIS, handboek Facility Management, september 2001

- Torremans, H. M. P. Stapsgewijze ontwikkeling en implementatie van prestatie-indicatoren, handboek Facility Management, februari 2003
- ActIFA's, MetName's en Veranderbulletins
- Houtskoolschets Bundeling bedrijfsvoering LNV
- Strategische Ondernemingsvisie
- Projectaanpak Facilitair Bedrijf LNV Toekomst
- Jaarplan 2003, Regie en Samenwerking

Internetbronnen:

- www.regering.nl
- www.lnvweb.nl
- www.intermediar.nl
- www.factomedia.nl
- www.vzi.nl
- <http://intra.ryx.nl/>
- www.tg.nl
- www.roi-opl.nl
- www.atrium-opl.nl
- www.kernkonsult.nl
- www.planon.nl

De facilitaire organisatie op weg naar klantgerichtheid

Adviesrapport over een klantgerichte facilitaire
organisatie van het ministerie van Landbouw,
Natuur en Voedselkwaliteit

Bijlagen

Irene Nobel
Mei 2004

De facilitaire organisatie op weg naar klantgerichtheid

Adviesrapport over een klantgerichte facilitaire organisatie van het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit

Bijlagen

Irene Nobel
Mei 2004

Haagse Hogeschool
Afdeling Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Docent-begeleidster: Mevrouw J.G. Hoving

Medebeoordelaar: Mevrouw M.C. Th. Harlaar-Oostveen

Opdrachtgever: Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit
Bezuidenhoutseweg 73
2500 EK Den Haag

Mentor: De heer R.D. Schreuders

Periode onderzoek: Januari 2004 – mei 2004

Inhoudsopgave bijlagen

BIJLAGE 1.	UITWERKING INTERVIEWS MINISTERIE VAN JUSTITIE EN BINNENLANDSE ZAKEN
BIJLAGE 2.	ORGANISATIESTRUCTUREN MINTZBERG
BIJLAGE 3.	KENMERKENDE PROBLEMEN VAN PROFESSIONELE BUREAUCRATIE
BIJLAGE 4.	DE INDELINGEN VAN NIESTEN, MAAS EN PLEUNIS
BIJLAGE 5.	CULTUURINDELING VAN KETS, DE VRIES EN MILLER
BIJLAGE 6.	VRAGENLIJSTEN VAN FACILITY EXCELLENCE MODEL
BIJLAGE 7.	ORGANOGRAM MINISTERIE VAN LNV
BIJLAGE 8.	ORGANOGRAM DIRECTIE IFA
BIJLAGE 9.	ONDERZOEKSRESULTATEN
BIJLAGE 9.1.	UITWERKING INTERVIEWS
BIJLAGE 9.2.	OVERZICHTSTABEL HUIDIGE SITUATIE
BIJLAGE 9.3.	SPINNENWEB HUIDIGE SITUATIE
BIJLAGE 9.4.	VERSLAGLEGGING INTERVIEW MEDEWERKER SERVICE CENTER
BIJLAGE 9.5.	OVERZICHTSTABEL GEWENSTE SITUATIE
BIJLAGE 9.6.	SPINNENWEB GEWENSTE SITUATIE
BIJLAGE 9.7.	INHOUD PRODUCTEN EN DIENSTENCATALOGUS
BIJLAGE 9.8.	OVERZICHTSTABEL HUIDIGE EN GEWENSTE SITUATIE

Bijlage 1. Uitwerking interviews ministerie van Justitie en Binnenlandse Zaken

Ministerie van Justitie

Gesproken is met de heer H. Diederik

Op 1 september is de directie Bedrijfsvoering Ondersteuning Bestuursraad gereorganiseerd. Nu werkt men dus een half jaar volgens de nieuwe werkwijze. De voorbereidingsperiode op de reorganisatie heeft ongeveer een half jaar geduurd.

De aanleiding was dat de klant niet tevreden was met de dienstverlening. Er werden toezeggingen gedaan die door de organisatie niet waargemaakt werden. Dit leidde tot onvrede binnen het ministerie. Bovendien was het concept BOS – FOS, dat eerder was ontworpen, niet goed toegepast in de praktijk. Het sloot niet aan. Daarnaast was de organisatie niet flexibel genoeg ten opzichte van de veranderende klant. De doorslaggevende aanleiding tot verandering kwam (net zoals binnen LNV) vanuit de Bestuursraad.

Het doel van de verandering is kort gezegd het inrichten van de organisatie op een meer klantgerichtere wijze. Maar de kosten, efficiëntie en effectiviteit hebben vanzelfsprekend ook als doel gefungeerd.

De aanpak van het project:

Teams in het VOBD (Verbetering Organisatie Bedrijfsvoering Departement) hebben een verbeterplan geschreven. De teams bestonden uit de sectorhoofden. In het verbeterplan werd de huidige situatie is beschreven en ver verbeteracties. Veel medewerkers zijn intensief betrokken, waardoor veel committent is ontstaan. De VOBD heeft rapportages gemaakt die akkoord werden bevonden. Daarna is het Masterplan geschreven door de toenmalige directie. De rapportages van de VOBD waren input voor het Masterplan.

De organisatie is vier keer gereorganiseerd en is als het ware “veranderingsmoe”. Tevens zijn er in twee jaar 5 directeuren geweest.

In schema is het als volgt verlopen.

Verbeterplan



Masterplan



Reorganisatieplan (de voorgaande plannen werden toegespitst op tactisch en operationeel niveau, in samenwerking met extern adviseur)



Feitelijke reorganisatie

Het traject is geheel volgens de tijdsplanning verlopen.

De resultaten van het traject:

- een platte organisatie. Van 4 managementlagen naar 2 lagen, waarin men meer verantwoordelijkheden en bevoegdheden heeft gekregen
- een betere span of control (ongeveer 20 medewerkers)
- beter contact met de klant, omdat de medewerkers over meer kennis beschikken (opleidingen, hoger opgeleid personeel aangetrokken)
- meer flexibiliteit (er wordt meer nagedacht over de externe ontwikkelingen, men is fatsoenlijk en is helder over de dienstverlening)
- DNO's (diensten niveau overeenkomsten) zijn afgesloten met de directies

Er zijn niet echte knelpunten geweest. Het enige dat niet helemaal goed is gegaan, is dat momenteel sommige medewerkers niet op een goede plek in de organisatie zitten (men heeft moeten solliciteren op de functie)

De leerpunten zijn:

- Betrek de medewerkers goed (vanwege de angst en paniek die kan ontstaan en de medewerkers moeten gehoord worden).
- Wees duidelijk naar de medewerkers
- Neem niet teveel hooi op de vork. Sommige dingen moeten in fasen gebeuren
- Benadruk ook wat goed gaat (anders kunnen de goede dingen ook in twijfel worden gebracht)
- Benadruk ook de positieve kant aan een reorganisatie. Breng berichten over de reorganisatie op een leuke en gepaste manier.

Op dit moment is men vooral bezig met het leren omgaan met de nieuwe taken en werkwijzen.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, BZK

Gesproken is met de heer L.P. de Rouw

De aanleiding van het verandertraject binnen BZK is meer efficiëntie, onvrede bij de klant en een cultuurverandering, waarin men meer vraaggerichte houding moet aannemen.

Het gehele ministerie is in reorganisatie geweest, waarbij van 5 Directoraten Generalen (DG's) naar 4 DG's is gegaan. Het project dat hierover ging, heet de Leeuwensprong.

Net zoals binnen LNV is er bij BZK ook een stuk geschreven over de bundeling van bedrijfsvoeringen (de PIOFAH). Dit stuk resulteerde in een nieuwe centrale staf, waarin al de bedrijfsvoeringwerkzaamheden zijn ondergebracht. (De Houtskoolschets binnen LNV)

Daarna zijn per betrokken directie organisatie rapporten geschreven, die de verdere invulling aan de "houtskoolschets" moeten geven.

Daarna zijn formatierapporten gemaakt die bestaand uit de zogenaamde Was-Wordt lijst. De oude functies naar de nieuwe functies.

In de projectteams die vorm hebben gegeven aan de plannen, bestonden uit een doorsnede van de betrokken medewerkers. De medewerkers zijn voldoende bij het traject betrokken, waardoor ook het commitment wordt gestimuleerd.

Momenteel zit men in de plaatsingsprocedure. En aankomende 1 september is de plaatsing rond.

De nieuwe werkwijze is formeler geworden. Men werkt meer resultaatgericht en er zijn goede afspraken over de dienstverlening. De klant wordt gezien als opdrachtgever en hij zal ook moeten aangeven wat voor dienstverlening hij wil (in de vorm van Dienstverlening Afspraken) en betaalt hier ook naar. Dus de klant bepaalt en betaalt.

Er wordt erg veel aandacht besteed aan een cultuurverandering. Er is hiervoor een projectteam aangesteld die met leuke en inventieve aanpakken werkt (zoals cartoons etc).

De grootste knelpunten is de vereiste kennis die na de reorganisatie van de medewerkers wordt verlangd. Er moet op een hoger niveau gewerkt worden en dit zal meer van de medewerker vragen. De nieuwe technologieën en werkwijzen zal men eigen moeten maken en dit valt niet altijd even mee.

Een advies van de heer de Rouw naar LNV is dat men erop moet letten dat een goede balans tussen de plannen en uitvoering essentieel is. De plannen kunnen ontzetten mooi zijn, maar de haalbaarheid moet minstens even hoog zijn. Tevens moet LNV stilstaan bij het feit dat de veranderaar zijn rug recht moet houden en dus niet altijd de vrede kan bewaren. Want hij zal wel eens impopulaire besluiten moeten maken.

Bijlage 2. Organisatiestructuren Mintzberg

Mintzberg onderscheidt de navolgende organisatietypen:

1. Ondernemende of simpele structuur

De ondernemende structuur is kenmerkend voor kleine beginnende bedrijven of voor bedrijven in een turn-around situatie. Bij deze bedrijven is de leider van de onderneming niet zelden ook de eigenaar. Het geven van richting staat centraal. Er is een klein of relatief zwak middenmanagement. Stafposities zijn eveneens zwak.

In een turn-around situatie worden bestaande structuren vaak gepasseerd. Er wordt als het ware teruggespeeld op de ondernemende structuur met een alles bepalende leider.

De top-down en horizontale communicatie vindt op vrij informele wijze plaats, maar er is vooral sprake van eenrichtingsverkeer. Er is minder sprake van feed-back en bottom-up communicatie dan de omvang van de organisatie zou voordoen.

2. Machinebureaucratie

Bedrijven met deze structuur zijn meestal wat grotere en oudere bedrijven in massaproductie of massadienstverlening en worden gekenmerkt door een groot aantal staforganen die beleidsvoorbereidend werk verrichten. Efficiëntie van de grote schaal staat centraal. De staforganen hebben relatief veel macht, door de grote mate van specialisatie in de organisatie. Er bestaan veel regels en normen, die moeten leiden tot productie of diensten van hoge kwaliteit. Ze zijn log en moeilijk te veranderen en zijn daarom gebaat bij een stabiele omgeving.

De manier waarop de interne communicatie verloopt, is gestandaardiseerd en opgenomen in handboeken. De bottom-up communicatie is zodanig geformaliseerd, dat het een groot beslag legt op de beschikbare tijd.

3. Professionele bureaucratie

De professionele bureaucratie wordt gekenmerkt door een hoge specialisatiegraad van het uitvoerend personeel. Vakbekwaamheid staat centraal. Het takenpakket is zeer complex, maar kent soms toch routinematige handelingen. Bestuur, stafafdelingen en administratie zijn er vooral om de specialisten te ondersteunen en hun onderlinge relaties te regelen. Elke specialist opereert relatief vrij ten opzicht van andere specialisten. Er is nauwelijks sprake van top-down communicatie. Beleid wordt bepaald in overleg tussen directie en specialisten. De horizontale communicatie (communicatie zonder hiërarchisch verschil) beperkt zich tot de coördinatie van directe werkzaamheden.

4. Divisiestructuur

Als er binnen een organisatie verder gespecialiseerd wordt, treedt er vaak een splitsing op in divisies. De divisiestructuur bestaat uit een aantal centrale eenheden met een aantal min of meer autonome organisaties die aan de centrale eenheid rapporteren en verantwoording schuldig zijn.

Zowel top-down als bottom-up communicatie gaan vooral over financiële zaken. De wijze waarop gegevens gepresenteerd worden is geformaliseerd.

De indeling in afzonderlijke divisies met een grote mate van autonomie leidt ertoe dat verschillende divisies onafhankelijk van elkaar het wiel gaan uitvinden.

5. Adhocratie

Een adhocratie ontstaat als er in een organisatie sterk de behoefte is aan innovatie en creativiteit. Er is sprake van een weinig formele, platte organisatie. Deze heeft geen duidelijke hiërarchische structuur. Tussen staf en lijn valt nauwelijks onderscheid te maken. De belangrijkste problemen in een adhocratie liggen op het terrein van coördinatie en conflicthantering. Doordat er nauwelijks sprake is van bazen of ondergeschikten komt communicatie via de hiërarchische lijn nauwelijks door. De horizontale communicatie blijft beperkt tot het maken van afspraken over de taakverdeling.

6. Zendingsorganisatie en politieke arena

Een zendingsorganisatie komt voor bij organisaties met een krachtige ideologie, zoals Greenpeace. Bij de zendingsorganisatie is sprake van een grote overlap tussen persoonlijke en organisatie-doelen. Er heerst vaak een sterke cultuur en een gevoel van grote vrijheid. Er is geen sprake van een duidelijke structuur, het geheel is diffuus en aansturing kan van alle kanten komen. Er is weinig hiërarchie.

Er is niet echt sprake van top-down of bottom-up communicatie./ er is eerder sprake van communicatie via informele netwerken.

De bekendste versie van de politieke arena zijn de politieke partijen in verkiezingstijd. In deze politieke arena bestaat weinig stabiliteit en er bestaan veel wisselende coalities. Bij de politieke arena staat het spel om de informele macht centraal. Informele communicatie is daarbij van belang.

Bijlage 3. Kenmerkende problemen van professionele bureaucratie

In de horizontale richting is het werk sterk gespecialiseerd en verticaal bestrijkt het een groot gebied. De professional is in zijn werk betrekkelijk onafhankelijk van zijn collega's, maar werkt nauw samen met z'n collega's.

Het hoofdbestanddeel van de professionele bureaucratie wordt gevormd door de uitvoerende kern. Het enige andere deel dat volledig is ontwikkeld bestaat uit ondersteunend personeel, maar dat is sterk gericht op diensten voor de uitvoerende kern.

De cliënten worden onderverdeeld, of doen dat zelf, naar de functionele specialisten waarvan ze gebruik maken. Daardoor wordt de structuur van de professionele bureaucratie tegelijkertijd gebaseerd op functie en op markt (F en M).

De structuur van dit type organisatie is in de basis bureaucratisch. Net als bij machinebureaucratie wordt de coördinatie aangebracht door het ontwerp en de normen die van tevoren vastleggen wat er moet gebeuren.

In de professionele bureaucratie ziet men vaak twee bestuurlijke hiërarchieën naast elkaar ontstaan. Die voor de professionals is democratisch en bottom-up; de tweede voor de complementaire diensten is een topdown machinebureaucratie.

Knelpunten professionele bureaucratie

1. Coördinatieproblemen
2. Zeggenschapsproblematiek
3. Innovatieproblemen

1. Coördinatieproblemen

De coördinatie in de uitvoerende kern kan alleen effectief tot stand worden gebracht door standaardisatie van vaardigheden. De professionals bieden weerstand bij direct toezicht en onderling aanpassen, omdat zij dit ervaren als inbreuk op hun "macht". De ondersteunende diensten krijgen te maken met twee soorten machten. Die van de professionals (horizontaal) en die van de leidinggevende (verticaal). Tevens kunnen er coördinatieproblemen optreden tussen de specialisten onderling, doordat iedere specialist individueel opereert.

2. Zeggenschapsproblematiek

De professionele bureaucratie is gebaseerd op een categorisatieproces dat alle onzekere factoren binnen de organisatie moet indammen. Dit komt omdat de professionals allemaal hun eigen specialisaties hebben en dit in zekere mate wel te standaardiseren is, maar het wel afhankelijk blijft van de professionals. Het probleem ligt ook in het feit dat, wanneer professionals nalatig of onbekwaam zijn, de professionele bureaucratische organisatie hiermee moeilijk weet om te gaan. Dit komt mede doordat sommige professionals door hun vrijheid van handelen de behoefte van de cliënt en organisatie negeren. De professional voelt zich dan niet betrokken bij de organisatie en werkt liever niet in een team, omdat hij de loyaliteit bij het beroep legt, en niet bij de organisatie.

3. Innovatieproblemen

Bij het invoeren van vernieuwingen in de organisatie kan dit problemen opleveren. Bij bijvoorbeeld de introductie van een nieuw computerprogramma moeten sommige specialisten samenwerken. Het kan gebeuren dat de samenwerking botst en er geen draagvlak gecreëerd wordt.

Net als de machine bureaucratie heeft de professionele bureaucratie een erg starre structuur, die zeer geschikt is om standaardoutput te produceren, maar ongeschikt om zich aan te passen aan de productie van nieuwe output.

Bijlage 4. De indelingen van Niesten, Maas en Pleunis

Rollen:

De facilitaire organisatie als adviseur

Een facilitaire organisatie die fungeert als adviseur heeft geen of slechts een minimale uitvoeringsverantwoordelijkheid. Als staforganisatie adviseert zij de lijnorganisatie over de wijze waarop de facilitaire ondersteuning moet worden vormgegeven. Het accent ligt daarbij op beleidsondersteuning, bijvoorbeeld het opstellen van investeringsplannen. De lijnorganisatie is zelf verantwoordelijk voor de invulling van de facilitaire dienstverlening en kan daarbij, veelal tegen betaling van advieskosten, gebruik maken van het facilitaire stafbureau. Deze rol komt veel voor bij grotere organisaties waar de afdelingen /divisies over veel autonomie beschikken en zich op verschillende locaties bevinden.

De facilitaire organisatie als makelaar

Een facilitaire organisatie die als makelaar fungeert, draagt net als de facilitaire organisatie als adviseur geen uitvoeringsverantwoordelijkheid. Net als een huizenmakelaar brengt zij partijen bij elkaar en berekent hiervoor een 'courtage'. De nadruk ligt meer op de operationele dienstverlening en minder op advisering van het topmanagement. De makelaar selecteert in opdracht van de lijnorganisatie facilitaire dienstverleners en beoordeelt soms tussentijds de performance van de leveranciers, maar draagt echter nooit enig financieel risico.

De facilitaire organisatie als beheerder van faciliteiten

Hier ligt het accent van de facilitaire organisatie op het professioneel en bedrijfseconomische managen van de facilitaire organisatie en worden operationele activiteiten uitbesteed aan derden met wie een zakelijke relatie wordt onderhouden.

De gedachte achter het optimaal uitbesteden is dat de beheersorganisatie meer tijd vrij kan maken voor strategisch-/tactische vraagstukken wanneer de verantwoordelijkheid voor de operationele uitvoering is uitbesteed aan derden. De facilitaire organisatie is integraal verantwoordelijk voor het functioneren van de facilitaire ondersteuning. Naast de strategische plannenmakerij zal daarom veel aandacht worden besteed aan de aansturing van de contracten met leveranciers.

De facilitaire organisatie als uitvoerder

Bij de facilitaire organisatie in de rol van uitvoerder ligt het accent van de werkzaamheden op het leveren en uitvoeren van facilitaire taken. Dergelijke facilitaire organisaties zijn vaak sterk productgeoriënteerd in plaats van klantgeoriënteerd, waardoor zij onvoldoende oog hebben voor de wens van de klant.

Besturingsvormen

Besturingsfilosofie

De wijze waarop bestuurd wordt, is voor een belangrijk deel afhankelijk van de besturingsfilosofie van een organisatie. De besturingsfilosofie is gebaseerd op de vragen:

Waarin stellen mensen vertrouwen als zij besturen en bestuurd worden?

Hoe moet worden bestuurd, wat is de juiste manier van sturen?

Hoe laten bestuurden zich het best besturen?

Besturingsfilosofieën zijn doorgaans een mix van twee uitersten:

De filosofie van 'Beheersing': besturen kan alleen door middel van wet- en regelgeving en toezicht.

De filosofie van 'Betrokkenheid': besturen kan alleen door middel van een voortdurende dialoog tussen bestuurders en bestuurden

Gedurende het bestaan van de facilitaire organisatie doorlopen ze vaak verschillende ontwikkelfasen, waarbij de verschillende besturingsvormen horen. Onderstaand worden de besturingsvormen toegelicht.

De facilitaire organisatie als kostencentrum

De facilitaire organisatie als kostencentrum kenmerkt zich doordat er geen kostendoorbelasting van facilitaire kosten plaatsvindt. Zij werkt met een budget dat gebaseerd is op de relatiecijfers van vorig

jaar, verhoogd met de prijsindex of het inflatiepercentage. De kosten komen ten laste van de concernbegroting en komen dus niet tot uiting in de afdelings- of divisiebegrotingen. Gebruikers beschouwen de dienstverlening derhalve als gratis.

Het is de concernleiding die in overleg met de Facility manager de kwaliteit en kwantiteit van de facilitaire dienstverlening bepaalt. Kosten zijn vaak van dominantie invloed op de keuzes die gemaakt worden. Individuele gebruikers hebben geen of nauwelijks invloed op de dienstverlening en er is vrijwel altijd sprake van gedwongen winkelnering. Dit laatste behoeft vaak ook nauwelijks afgedwongen te worden, omdat de dienstverlening als gratis beschouwd wordt, terwijl de dienstverlening van derde wel moet worden afgerekend. Dit alles zorgt ervoor dat er bij de facilitaire organisatie geen sprake is van intern ondernemerschap en van marktprofilering.

Deze besturingsvorm is geschikt voor kleinere organisatie waar decentralisatie van bevoegdheden en resultaatverantwoordelijkheid geen rol spelen. De vorm past niet binnen een organisatie waar in hoofdlijnen het principe van integrale resultaatverantwoordelijkheid voorop staat. Bij een facilitaire organisatie als kostencentrum worden immers de kosten niet inzichtelijk gemaakt en niet gerelateerd aan kwaliteit en worden niet doorbelast.

De facilitaire organisatie als profitcentrum

Deze facilitaire organisatie heeft wel een eigen resultaatverantwoordelijkheid, zij 'verkoopt' producten en diensten tegen de integrale kostprijs en moet voor de levering kosten maken. Het exploitatieresultaat van de facilitaire organisatie moet minimaal break-even zijn, winsten vloeien veelal terug naar het concern. Het motto is 'de eigen broek ophouden'.

De facilitaire organisaties die in een dergelijke interne markt hun producten en diensten aan de man brengen, worden gedwongen om de dienstverlening te laten aansluiten bij de eisen en wensen van de klant. Het is immers de klant die bepaalt en betaalt. Dit vereist een grote mate van intern ondernemerschap.

De facilitaire organisatie als profitcentrum past goed bij organisaties waar sprake is van meerdere resultaatverantwoordelijkheden. De kosten van de facilitaire diensten die worden geleverd aan de organisatie-eenheden worden doorberekend aan de desbetreffende eenheid, waardoor een bewuster gebruik van facilitaire diensten tot stand wordt gebracht.

De facilitaire organisatie als business unit

Een volgende fase in de ontwikkeling van de facilitaire organisatie kan zijn dat zij streeft naar een business unit. Met nadruk op het woordje 'kan' toegevoegd, want lang niet alle facilitaire organisaties hebben deze ambitie. Het grote verschil met de facilitaire organisatie als profitcentrum is dat er bij de business unit geen gedwongen winkelnering bestaat en dat er nadrukkelijk naar winst wordt gestreefd. Het motto is 'we moeten er wat aan overhouden'. Facilitaire organisaties die in deze fase verkeren gaan ook bewust de externe markt op. Enerzijds is dit noodzakelijk omdat de interne klanten ook de mogelijkheid hebben om bij derden hun producten en diensten te bestellen (er is immers geen gedwongen winkelnering meer), anderzijds is het een logisch gevolg van het streven naar winstmaximalisatie. Indien de facilitaire organisatie een doel op zich wordt, is deze besturingsvorm optimaal. De facilitaire organisatie gaat haar producten en diensten extern aanbieden tegen marktconforme prijzen. Op deze manier ontstaat er een bedrijf binnen een bedrijf.

De facilitaire organisatie als juridisch zelfstandige eenheid

Wanneer de facilitaire organisatie als business unit te veel coördinatie- inspanningen van de top van de moederorganisatie gaat vergen, wordt de facilitaire organisatie vaak verzelfstandigd en ontstaat er een juridisch zelfstandige eenheid. Enkele facilitaire organisaties van grote internationale ondernemingen zijn al in deze fase aangeland.

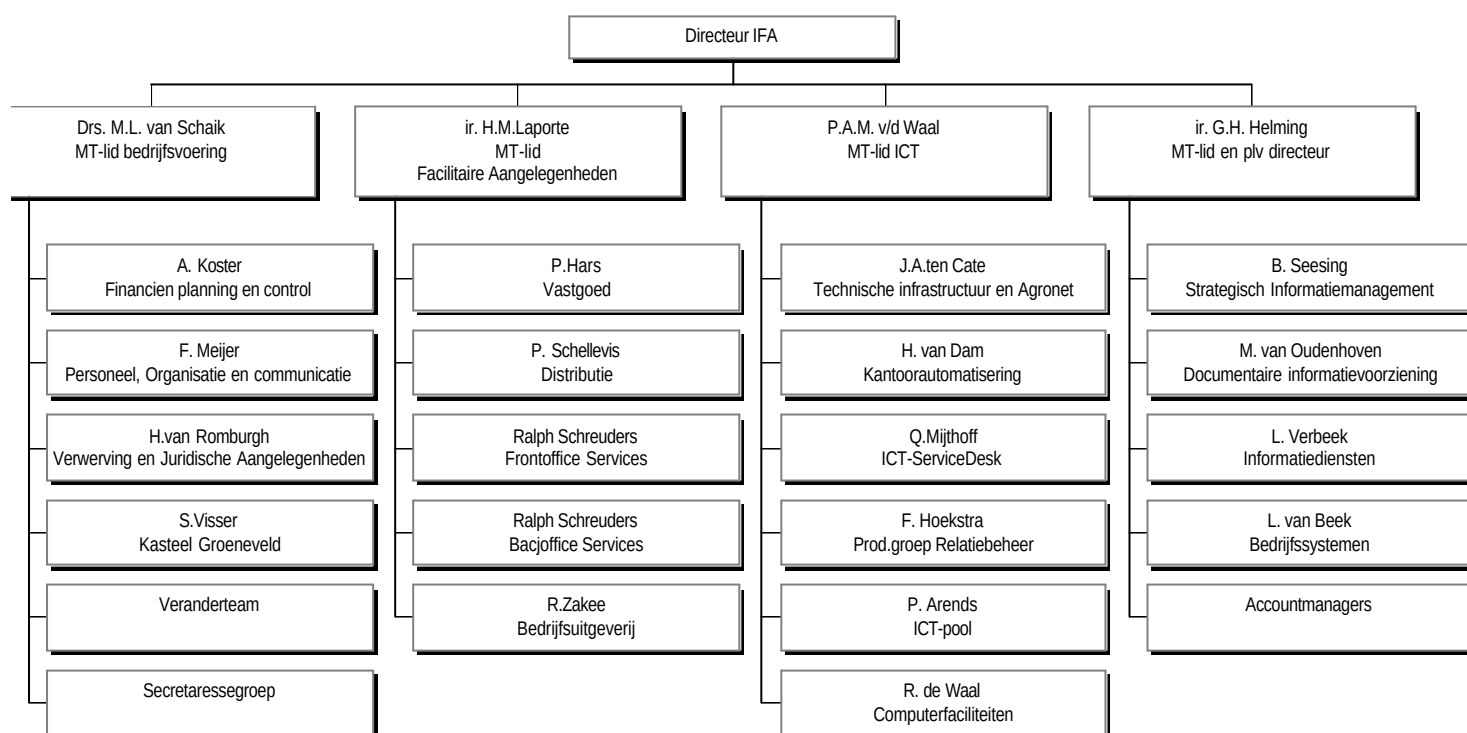
Bijlage 5. Cultuurindeling van Kets, De Vries en Miller

Typologie volgens Mintzberg	Cultuurtypen volgens Kets, De Vries en Miller	Gevolgen voor de interne communicatie
Ondernemende structuur	Theatraal 'indruk maken'	- vrij informeel - veel top-down - weinig ruimte voor feedback
Machine bureaucratie	Dwangneurose: 'ik wil niet willoos overgeleverd worden aan de goden;	- veel gestandaardiseerd - top-down communicatie is veelal schriftelijk - bottom-up communicatie is geformaliseerd
Professionele bureaucratie	Paranoïde: 'ik kan niemand vertrouwen'	- nauwelijks topdown communicatie - horizontale communicatie beperkt zich tot coördinatie van directe werkzaamheden - feed-back wordt vooral gebruikt om de positie van de specialist verder te profileren
Divisiestructuur	Deprimerend: 'het is nutteloos hier wat te veranderen'	- zowel topdown als bottom-up communicatie gaat voornamelijk over financiële zaken - veel gebruik van rapporten en beleidsplannen
adhocratie	Schizofreen: 'met anderen omgaan levert niets op'	- top-down communicatie komt nauwelijks voor - horizontale communicatie blijft beperkt tot het maken van afspraken over taken

Bijlage 6. Vragenlijsten van Facility Excellence Model

Bijlage 7. Organogram ministerie van LNV

Bijlage 8. Organogram Directie IFA



Bijlage 9. Onderzoeksresultaten

1. Huidige situatie

Een beschrijving van de huidige situatie is middels het invullen van de matrices tot stand gekomen. Deze matrices zijn in samenwerking met de coördinatoren, beleidsmedewerker en de Facility Manager ingevuld, waarna de gemiddelden van de antwoorden genomen zijn. In deze paragraaf wordt elk van de zeven aandachtsgebieden van het Facility Excellence Model bondig beschreven. In bijlage 9.1. staat een volledige uitwerking van de gehouden interviews. In bijlage 9.2. is een overzichtstabel / profielschets opgenomen van de gemiddelde scores voor alle succesfactoren in de huidige situatie. De profielschets dient als basis voor het tekenen van het spinnenweb. Het spinnenweb van de huidige situatie staat in bijlage 9.3. In bijlage 9.4. staat ook de verslaglegging van een interview met een medewerker van het Service Center, waarmee een gesprek is gevoerd om specifiekere informatie over de Frontoffice te verkrijgen.

1.1. Positie en rol

De facilitaire organisatie is verantwoordelijk voor het behaalde resultaat en voert haar werkzaamheden uit binnen het verkregen budget. Alleen worden de budgetten bijna structureel overschreden. Dit komt omdat er onvoldoende informatie bij de klant wordt onttrokken om te kunnen weten hoeveel diensten geleverd moeten worden en hoeveel budget dus ook nodig is.

Gesteld kan worden dat de facilitaire organisatie een beheerdersrol heeft. Dat houdt in dat de facilitaire organisatie zowel een uitvoerings- als een resultaatverantwoordelijkheid heeft. Men richt zich op de uitvoering en het leveren van producten en diensten en is verantwoordelijk voor de behaalde resultaten hiervan. Veel diensten worden uitbesteed, in de hoop dat meer tijd vrijkomt voor strategische en tactische vraagstukken.

De directie IFA met daarin de facilitaire organisatie krijgt jaarlijks haar budget toegekend. Het budget komt in samenwerking met de sectorhoofden (van de andere sectoren binnen IFA) tot stand. De FM'er laat zich door de coördinatoren informeren over zijn werkgebied. Het managementteam van de portefeuille Facilitaire Aangelegenheden stelt het budget vast, maar van een gestructureerd overleg met de klant omtrent de door haar gewenste dienstverlening is geen sprake. Uiteindelijk krijgt IFA als geheel haar budget toegekend door de directie FEZ (Financieel Economische Zaken). Een deel van dit budget is bestemd voor alle facilitaire zaken, het andere deel gaat naar de afdeling Informatiemanagement, ICT, Inkoop en Bedrijfsvoering. Onder Facilitaire Aangelegenheden behoren ook de sectoren: Vastgoed, Bedrijfsuitgeverij en Distributie. Het MT-lid, van Facilitaire Aangelegenheden is portefeuillebeheerder voor deze sectoren. De facilitaire organisatie is gedelegeerd budgethouder. Er zijn regelmatig tekorten in het budget. De reden hiervoor is dat tijdens het bepalen van het budget geen rekening gehouden wordt met de komende klantvragen. Het budget wordt namelijk bepaald op basis van het voorgaande jaar. Wanneer er zich tekorten voordoen op sectorniveau, wordt een voorstel gedaan aan FEZ. Het voorstel is een zeer gedetailleerd overzicht van de tekorten waarvoor extra budget wordt aangevraagd. Eerst wordt getracht om budgetten over te hevelen vanuit andere sectoren binnen Facilitaire Aangelegenheden. Vanzelfsprekend geschiedt dit in overleg met de andere sector waarvan het budget afkomstig is. Wanneer er geen budgetten vrijgemaakt kunnen worden binnen Facilitaire Aangelegenheden, zal aanspraak worden gemaakt op het budget van portefeuille Informatiemanagement.

Gedwongen winkelnering is verplicht voor alle directies binnen het ministerie. Alleen omzeilen directies wel eens deze verplichting. Directies schaffen soms zelf printers, koffieautomaten en waterkoelers aan bij zelfgekozen leveranciers. Deze producten worden bekostigd door het budget 'Overig' van de directies. Ze maken op deze wijze misbruik van hun eigen budget. Vanzelfsprekend is dit budget niet bestemd voor dit soort uitgaven, want die behoren via de facilitaire organisatie te verlopen. De facilitaire organisatie heeft jaarlijks een budget van 810.000 euro te besteden ten behoeve van de dienstverlening voor het kerndepartement.

De facilitaire organisatie bedient interne klanten. Tot de interne klanten behoren de medewerkers van het ministerie op het kerndepartement. Daarnaast is de technische dienst ook werkzaam op de vestiging op de Laan van NOI. Behalve dat het ministerie van Economische Zaken en het ministerie van Economische Zaken gebruik maken van de fietsenmakerdienst, kan gesteld worden dat er alleen interne klanten bediend worden.

De kaders waarbinnen het beleid voor de facilitaire organisatie tot stand dient te komen, worden door de moederorganisatie (directie IFA als geheel wordt als moederorganisatie beschouwd) gesteld. De

kaders zijn vooral gericht op primaire doelen die de facilitaire organisatie moet nakomen en op het financiële vlak. De facilitaire organisatie heeft vervolgens zelf de mogelijkheid om invulling aan haar beleid op tactisch en operationeel niveau. Deze werkwijze wordt als prettig ervaren, omdat de medewerkers dan zelf hun eigen beleid kunnen voeren die volgens hen het beste is. Het beleid wordt in jaarplannen opgenomen.

De portefeuillebeheerder (het MT-lid) wordt beschouwd als zijnde op strategisch niveau. De FM'er beweegt zich op tactisch niveau en de coördinatoren van de verschillende facilitaire diensten op operationeel niveau. De FM'er is grotendeels gesprekspartner van de directie op operationeel niveau. De coördinatoren zijn van mening dat de FM'er ook op tactisch niveau gesprekspartner is, maar dat is volgens het sectorhoofd van BOS en FOS (de FM'er) niet het geval.

1.2. Management en organisatie

De facilitaire organisatie is intern georiënteerd. Veel zaken rondom de dienstverlening wordt bepaald door de facilitaire organisatie zelf, zonder dat bij de klant hierover geïnformeerd wordt. Er worden geen activiteiten ondernomen die bijdragen aan een beste aansluiting tussen vraag en aanbod. Gegevens over klachten worden in beperkte mate gebruikt voor verbetering van de dienstverlening. Bovendien worden er geen tevredenheidsonderzoeken bij de klant gehouden. De facilitaire dienstverlening is als centrale stafdirectie binnen het kerndepartement van het ministerie van LNV ondergebracht. De verschillende beleidsdirectie nemen de diensten van de facilitaire organisatie af.

Momenteel worden reorganisatieplannen op strategisch niveau ontwikkeld en uitgewerkt. Deze reorganisatie wordt bewust meegemaakt, alleen verloopt de reorganisatie zelf ongestructureerd. De twee projecten die zich bezig houden met het beleid omtrent facilitaire aangelegenheden hebben een opmerkelijke aanpak (zoals in hoofdstuk 3.5. is uitgelegd). De kans is erg groot dat de projectgroepen uit elkaar gaan lopen.

Men maakt geen gebruik van een informatiesysteem. Op het intranet kunnen wel de bezoekers worden aangemeld, treinkaartjes besteld worden en vergaderzalen worden gereserveerd. Maar deze systemen kunnen niet gezien worden als een informatiesysteem. Slechts enkele klantvragen worden doorgegeven en deze registratie genereert geen (management)informatie.

De FM'er heeft de leiding binnen de sectoren. Initiatieven worden genomen door zowel de FM'er als de coördinatoren. In samenspraak worden de werkzaamheden besproken. De FM'er delegeert taken en bepaalt uiteindelijk hoe men met belangrijke zaken omgaat. De verantwoordelijkheid ligt bij de FM'er en de coördinatoren hebben gedelegeerde verantwoordelijkheid.

1.3. Financiën

Het budget is gebaseerd op voorgaande jaren en op de planning en inschattingen voor het komende jaar. Dit zijn ruwe inschattingen, er wordt nauwelijks bij de klanten / directies geïnformeerd over wat hun klantenwensen zullen zijn in het komende jaar of komende jaren. Het budget wordt bepaald met behulp van begrotingen die goed of afgekeurd worden door FEZ. De hoogte van het gevraagde budget wordt aan de hand van vorig jaar bepaald verhoogd met een percentage en de projecten die er in die periode gaan komen.

De directies van het ministerie van LNV hebben geen budget voor facilitaire zaken, want dit ligt bij IFA. Met betrekking tot de versnaperingen tijdens vergaderingen zijn er uitzonderingen gemaakt. De facilitaire organisatie biedt een standaard pakket aan dat 'gratis' is voor de directies. De broodjes en frisdranken zijn voor rekening van de directies. Dit houdt in dat de directies hiervoor wel een eigen budget hebben. Ook al heeft IFA het budget in beheer, dat houdt niet in dat de directies zelf soms ook uitgaven doen aan facilitaire zaken (zoals de waterkoelers). Gezien het feit dat de directies zelf ook inkopen doen, kan geconcludeerd worden dat ze zelf de behoefte voelen om eigen keuzes te maken.

Momenteel worden met zeer grote regelmaat faciliteiten (AV-middelen, koffie, thee en broodjes) tijdens vergaderingen niet afgenomen of (te laat) geannuleerd. Dit heeft als gevolg dat de facilitaire organisatie kosten maakt voor diensten die niet worden afgenomen.

De facilitaire kosten zijn vrij inzichtelijk. Men weet waar het budget heen gaat, alleen zijn hiervan geen duidelijke overzichten. Op het moment dat een totaal kostenplaatje opgevraagd wordt van het aantal verhuizingen binnen een bepaalde periode voor een directie, is het leveren van deze informatie een lastige klus. Gegevens over dit soort onderwerpen zijn opvraagbaar en gemakkelijk in te zien, maar het generen van managementinformatie is te lastig. De gegevens over de uitbestede diensten zijn per item tot in de details bekend. De gegevens over de diensten in eigen beheer zijn minder inzichtelijk.

Er vindt nauwelijks kostendoorbelasting plaats voor de kosten die de facilitaire organisatie maakt voor haar klanten. Alleen een aantal cateringactiviteiten, zoals luxe broodjes en frisdranken worden doorbelast. De interne klanten ervaren de dienstverlening als gratis en vanzelfsprekend.

1.4. Personeel

Binnen de facilitaire organisatie zijn totaal 21 medewerkers werkzaam. De FM'er is verantwoordelijk voor alle werkzaamheden binnen de sectoren BOS en FOS. In de Backoffice Services zijn 4 coördinatoren werkzaam, een ruimtebeheerder, beleidsmedewerker, een contractmanager, 3 technische dienst medewerkers en 4 interne dienst medewerkers (inclusief de fietsenmaker). In de Frontoffice Services werken in totaal 6 medewerkers. Deze zijn gelijk verdeeld over het Service Center en de telefooncentrale en vallen ook onder verantwoording van de FM'er.

De mogelijkheid bestaat tot het volgen van trainingen en opleidingen. Het aanbieden van opleidingen en trainingen verloopt weinig gestructureerd en op ad hoc basis. In het verleden is wel een grootscheepse training gevolgd over projectmatig werken, maar er is geen vervoltraining gehouden. De interne dienst medewerkers zijn in vergelijking tot de technische dienst medewerkers aanzienlijk minder geschoold. Technische dienst medewerkers kunnen metingen houden in de meterkast en de interne dienst medewerkers kunnen minder specifieke werkzaamheden uitvoeren. Aangezien er per 23 februari 2004 meer samenwerking is tussen de interne dienst en de technische dienst, is het ontbreken van de vaardigheden merkbaar.

De FM' er heeft de opdracht om op 15 maart een opleidingsplan in te leveren bij het MT. In het opleidingsplan komt naar voren welke opleidingen en trainingen gewenst zijn. Echter, de toekomstplannen voor de organisatie zijn nog lang niet uitgewerkt, dus men is eigenlijk niet in staat een opleidingsplan samen te stellen dat voldoet aan het beleid van de moederorganisatie.

In het verleden zijn erg weinig beoordelingsgesprekken en functioneringsgesprekken afgenomen. Momenteel worden deze gesprekken periodiek gehouden door de FM'er (die hier pas sinds korte tijd werkzaam is). In het functioneringsgesprek wordt het functioneren van de medewerkers besproken: wat gaat goed en wat kan beter en hoe kunnen deze acties tot stand worden gebracht. Tijdens de gesprekken wordt soms over de loopbaanontwikkeling van de medewerker gesproken. Dit soort gesprekken zijn tweerichtingsgesprekken, terwijl beoordelingsgesprekken meer een eenrichtingsgesprek is. In het beoordelingsgesprek wordt teruggeblikt op het functioneren van de medewerker op de voorafgaande periode en wordt op de komende periode vooruit gekeken, waarin voor die periode afspraken met betrekking tot het functioneren gemaakt worden.

De arbeidsvoorwaarden worden toegepast conform de beschikbare ruimte in het arbeidsvoorwaarden pakket. Het ARAR (Algemeen Reglement Arbeids Regeling) is een overheidsorgaan dat zorg draagt voor het arbeidsvoorwaardenpakket binnen het ministerie van LNV.

Er wordt weinig nagedacht over de benodigde competenties van de medewerkers. Bijvoorbeeld de technische dienst medewerkers beschikken wel over de benodigde competenties, maar de competenties van interne dienst medewerkers sluiten onvoldoende aan op hun functies.

De tevredenheid van de medewerkers wordt niet gemeten en is ook geen resultaatcategorie. De coördinatoren hebben het gevoel dat er weinig belang wordt gehecht aan het al of niet tevreden zijn van de medewerkers.

1.5. Processen

De processen die de facilitaire organisatie doorloopt, zijn niet in kaart gebracht. Binnen de portefeuille Informatiemanagement zijn sinds een korte periode de processen wel beschreven. De ambitie bestaat dat de processen van de facilitaire organisatie ook in kaart gebracht gaan worden, voordat de reorganisatie gaat plaatsvinden.

Om een beeld te kunnen schetsen van de voornaamste processen binnen de facilitaire organisatie, worden onderstaande diensten verder toegelicht.

1. Service Center;
2. telefooncentrale;
3. technisch onderhoud;
4. catering;
5. schoonmaak;
6. beveiliging;
7. verhuizingen;
8. chauffeurs;

9. kunst.

ICT werkzaamheden worden niet bij de sectoren BOS en FOS uitgevoerd, maar zijn voor rekening van de sector ICT.

1. Service Center

Bij het Service Center kunnen alle medewerkers van het kerndepartement hun verzoeken, vragen en klachten over het beheer van het gebouw indienen. Dit geschiedt zowel telefonisch, per e-mail als via persoonlijk contact bij de balie. De verzoeken, vragen of klachten worden door het Service Center uitgezet binnen de Backoffice. De communicatie van het Service Center naar de Backoffice verloopt door middel van werkbonden die elke ochtend door de meewerkend voorman van de interne / technische dienst opgehaald worden. Soms vindt contact via de e-mail plaats tussen het Service Center en de Backoffice. Als de wens of klacht is opgelost, retourneert de Backoffice de werkbond naar het Service Center, zodat zij weten dat de klus is uitgevoerd.

Vragen voor de volgende diensten worden bij het Service Center aangenomen:

- Treintickets voor nationale dienstreizen
- Toegangspasjes voor gebouwen en parkeerplaatsen
- Interne verhuizingen
- Aanvragen van vaste en mobiele telefoons en faciliteiten
- Telefoonmutaties
- Relatiegeschenken
- Teksten voor plasmaschermen bij de hoofdingang
- Gevonden en verloren voorwerpen
- Kunstuitleen
- IFA zaalreserveringen

2. Telefooncentrale

De telefooncentrale zorgt voor doorgeleiding van alle externe telefoongesprekken die op het centrale nummer binnenkomen. Ook worden bij de telefooncentrale de gesprekken beantwoord als de telefoon elders in het gebouw niet wordt opgenomen.

3. Technisch onderhoud

De technische dienst draagt zorg voor het bouwkundige, werktuigbouwkundige en elektrotechnisch beheer van het hoofdgebouw en de dependance op de Laan van NOI. Het onderhoud van het pand is aan veel gespecialiseerde bedrijven uitbesteed. Een aantal grote leveranciers van de technische dienst zijn: Van de Velde voor werktuigbouwkundige zaken, Stork voor elektrotechnische zaken, Vollebrect voor de loodgieterwerkzaamheden en Dijkshoorn voor aannemerswerkzaamheden.

4. Catering

De catering is uitbesteed aan Sodexho. De werkzaamheden bestaan uit het verzorgen van koffie, thee, frisdranken en lunches tijdens vergaderingen en lunchverstrekkingen in het centrale restaurant. Sodexho is tevens werkzaam in de dependance op de Laan van NOI.

5. Schoonmaak

De schoonmaak is momenteel uitbesteed aan SMT. Men is niet tevreden over de werkzaamheden van het schoonmaakbedrijf. Het contract met deze leverancier eindigt per 30 april 2004. Er zal via aanbesteding een nieuwe leverancier gezocht worden.

6. Beveiliging

Per 20 januari is Prened in dienst voor het kerndepartement en voor alle Haagse LNV vestigingen. De beveiliging is uitbesteed aan Prened. Ook de receptiediensten neemt dit bedrijf voor haar rekening. De receptie geeft de toegangspasjes uit aan de bezoekers. De bezoekers moeten via het intranet aangemeld worden door een medewerker van LNV, zodat de receptie op de hoogte is van de komst van de bezoeker en dus een pasje mag verstrekken.

7. Verhuizingen

Aanvragen voor verhuizingen komen via het Service Center binnen. Wanneer een medewerker van werkplek wisselt, moet er door de aanvrager een lijst ingevuld worden waardoor een volledig overzicht gecreëerd wordt van de te verhuizen spullen en de bijkomende werkzaamheden. Vervolgens zal de interne dienst de verhuizing uitvoeren.

8. Chauffeurs

Er zijn een achttal chauffeurs werkzaam. De chauffeurs vervoeren onder andere de Minister, de Secretaris Generaal en de directeurs van de diverse directies.

9. Kunst

De kunst die in het gebouw hangt en staat wordt gehuurd en onderhouden door een kunstuitleenbedrijf.

De facilitaire organisatie stuurt weinig op prestaties. Er worden bijvoorbeeld geen prestatie-indicatoren opgesteld. De facilitaire taken worden enkel zo goed mogelijk uitgevoerd binnen het verkregen budget.

Er komen geen gestructureerde verbeterplannen voort uit de beleidsstukken die in hoofdstuk 35 behandeld zijn. De plannen zullen pas in 2007 echt gestalte krijgen. Tevens hebben de medewerkers van de facilitaire organisatie weinig vertrouwen in deze strategische plannen.

De FM'er wordt als eindverantwoordelijke gezien met betrekking tot de processen. De coördinatoren hebben een gedelegeerde verantwoordelijkheid.

Samenwerking BOS en FOS:

De samenwerkingsrelatie tussen BOS en FOS is nihil. Men weet onvoldoende waar de andere sector mee bezig is. Er vindt dan ook geen structureel overleg plaats. Het weinige contact dat tussen beide sectoren plaatsvindt is op informele basis.

1.6. Klanten

Alle diensten die de facilitaire organisatie aanbiedt, zijn in een producten- en dienstencatalogus opgenomen. Deze catalogus is via het intranet te raadplegen. De catalogus is niet echt bruikbaar. Hij is onvolledig en helaas niet actueel genoeg. Het producten en dienstenassortiment is historisch gegroeid. De facilitaire organisatie is in het verleden voor bepaalde aspecten gaan zorgen, zonder dat daar bewust een keuze aan vooraf is gegaan. Daarnaast communiceert de klant vaak op operationele basis met de facilitaire organisatie. Hiermee wordt bedoeld dat de klant soms direct contact opneemt met een coördinator om vervolgens met hem zijn klantvraag af te handelen. Officieel zou dit contact via het Service Center moeten verlopen.

De klantbenadering is reactief en ongestructureerd te noemen. De facilitaire organisatie reageert op de klantvraag, maar weet niet precies hoe. Er wordt weinig gebruik gemaakt van standaardprocedures en monitoring op ervaring uit het verleden vindt nauwelijks plaats. De facilitaire organisatie richt zich voornamelijk op haar eigen werkzaamheden, maar toetst haar kosten en prestaties structureel aan andere ministeries. Kort geleden heeft er een benchmark plaatsgevonden met andere ministeries. In de toekomst zal deze meting structureel gehouden worden.

Binnen de facilitaire organisatie wordt geen gestructureerde marketing toegepast. Naar de eisen, wensen en behoeftes worden niet bij de klant geïnformeerd. De organisatie weet eigenlijk niet precies welke dienstverlening de klant vraagt. Dus een goede aansluiting vinden tussen vraag en aanbod is niet te bewerkstelligen. Naar de klanttevredenheid wordt geen onderzoek gedaan.

1.7. Leveranciers

De facilitaire organisatie maakt veel gebruik van externe leveranciers. De contractmanager heeft een lijst opgesteld van alle leveranciers die in het verleden diensten hebben geleverd. Met een deel van deze leveranciers is nog steeds een contract afgesloten. De leveranciersrelaties zijn historisch gegroeid. Sommige leveranciers zijn al jaren werkzaam, zonder dat eens kritisch naar hun functioneren gekeken wordt. Er zijn mantelcontracten afgesloten met de belangrijkste leveranciers, zoals voor de schoonmaak, catering, onderhoud en beveiliging. Met een interval van 1, 3 en 5 jaar worden de leveranciers van deze diensten opnieuw aanbesteed, afhankelijk van de investeringskosten.

Momenteel wordt actief gewerkt aan het terugbrengen van het leveranciersbestand. De prestaties van de leveranciers worden onvoldoende beheerst. Over het algemeen wordt vooral nagegaan of de factuur klopt met het contract. Hetgeen overeengekomen is in het contract is onvoldoende bekend bij medewerkers van de facilitaire organisatie, zodat een goede beheersing ervan onmogelijk is.

De keuze tussen het al of niet in eigen beheer nemen van een dienst is weinig onderbouwd. In de Strategische Ondernemings Visie, welke de kaders stelt voor de toekomst van de facilitaire organisatie, staat vermeld dat alle diensten worden uitbesteed, mits het niet anders kan. Een uitleg over deze keuze wordt niet gegeven.

2. Gewenste situatie

Het in kaart brengen van de gewenste situatie is middels het invullen van de matrices tot stand gekomen. In bijlage 9.5 is een overzichtstabel / profielschets opgenomen van de gemiddelde scores op de succesfactoren voor de gewenste situatie. De profielschets dient als basis voor het tekenen van het spinnenweb. Het spinnenweb van de gewenste situatie staat in bijlage 9.6.

2.1. Positie en rol

De facilitaire organisatie heeft nog steeds een eigen resultaatverantwoordelijkheid. De facilitaire organisatie zal zichzelf verplichtingen opleggen door middel van het gebruiken van prestatie-indicatoren. De prestatie-indicatoren zullen bijdragen aan een meer resultaatgerichte organisatie. Het overhevelen van budgetten binnen IFA moet tot een minimum teruggebracht worden, zodat de organisatie ook echt haar verantwoordelijkheid draagt voor het resultaat dat behaald dient te worden binnen het verkregen budget.

Er zal sprake zijn van gedeeltelijk gedwongen winkelnering. Voor de standaard dienstverlening geldt een gedwongen winkelnering en voor de aanvullende dienstverlening geldt een vrije winkelnering. De directies hebben dan meer keuzevrijheid. De standaarddienstverlening bestaat uit diensten die nodig zijn om op een werkplek naar behoren te kunnen functioneren, zoals verlichting, verwarming, schoonmaak en technisch onderhoud. De aanvullende dienstverlening is bijvoorbeeld luxe meubilair en kunst. De facilitaire organisatie moet een heldere afbakening hebben gemaakt tussen wat standaard en wat aanvullende dienstverlening is. Het budget voor de standaarddienstverlening ligt nog steeds bij de facilitaire organisatie zelf en het budget voor de aanvullende dienstverlening zal bij de directies ondergebracht worden zijn.

De facilitaire organisatie wil op het gebied van beleidsvoering niet alleen interne klanten bedienen, maar ook andere LNV vestigingen. Per 2007 zal het kerndepartement als centrale beleidsvestiging opereren voor andere LNV vestigingen. Plannen betreffende dit vraagstuk worden momenteel op strategisch niveau vormgegeven. Dit vraagstuk heeft als gevolg dat er in ieder geval klantdifferentiaties gemaakt moeten worden. Het centraal uitzetten van beleid heeft als doel om meer grip te krijgen op de bedrijfsvoering van de andere vestigingen. Echter, beleid voeren op afstand is lastig, omdat elke vestiging andere klanten, werkwijzen en medewerkers heeft. En de centrale beleidsvoering sluit misschien niet goed aan bij de vestigingen.

Het beleid wordt aan de hand van een meerjarenstrategie ingevuld, waarbij de klanten, leveranciers, medewerkers en financiën leidend zijn voor concretisering van dit beleid. Het jaarplan wordt als een onderdeel gezien van de meerjarenstrategie, waardoor meer pro-actief en toekomst gericht gewerkt wordt.

In de gewenste situatie heeft de facilitaire organisatie een regisseursrol in plaats van een beheerdersrol. In de regisseursrol zullen de leveranciers kritischer worden geselecteerd. De rol houdt in dat er een grote mate van betrokkenheid is bij het resultaat dat de leveranciers afleveren. Een goede regievoering over de leveranciers is een noodzaak. Duidelijke afspraken over het te behalen resultaat zijn gemaakt en de leverancier kan afgerekend worden op zijn functioneren. De contracten met leveranciers zijn scherp gesteld, zodat het ook mogelijk is om leveranciers hierop aan te spreken. Coördinatoren zijn alert op de resultaten die leveranciers afleveren en zijn goed op de hoogte van contractafspraken.

De FM'er die verantwoordelijk is voor het resultaat dat de facilitaire organisatie levert, is niet meer enkel gesprekspartner met de directie op operationeel niveau, maar zal zich meer uitlaten over tactische zaken. De directie van de portefeuille Facilitaire Aangelegenheden zal open moeten staan voor de inbreng van de FM'er. Het belang van de inbreng van de FM'er zal benadrukt moeten worden. Want hij is de schakel tussen het operationele / tactische niveau en het managementniveau. Op deze manier zullen de beslissingen die op strategisch niveau door het MT-lid genomen worden, meer onderlegd zijn door de FM'er. De beslissingen zullen meer aansluiten op de werkwijzen op tactisch en operationeel niveau.

2.2. Management en organisatie

In de gewenste situatie is de facilitaire organisatie nog steeds centraal georganiseerd, maar werkt klantgeoriënteerder. Er wordt veel meer informatie onttrokken bij de klant om haar behoeftes te achterhalen. De facilitaire organisatie speelt in op haar behoeftes en het opbouwen van een relatie speelt een actiever rol in het toekomen aan de wensen van de klant.

De ontwikkeling van de facilitaire organisatie is geïntegreerd in alle facetten van de bedrijfsvoering en wordt gestructureerd doorgevoerd. Het strategisch management neemt beslissingen die onderbouwd

zijn door informatie vanuit tactisch en operationeel niveau. De ontwikkelingen worden in alle lagen en alle facetten van de bedrijfsvoering doorgevoerd. Er is maar één team die zich richt op de ontwikkeling van de facilitaire organisatie, in plaats van twee teams.

Om de processen optimaal te beheersen en de gegevens op een juiste manier te registreren wordt een informatiesysteem gebruikt. Aangezien er een grootscheepse renovatie van het pand op komst is, is het gebruik van een informatiesysteem een vereiste. Het genereren van managementinformatie is een eenvoudigere klus geworden, waardoor beslissingen op een meer onderbouwde manier kunnen plaatsvinden. Het aanschaffen van een Facilitair Management Informatiesysteem (FMIS) speelt al jaren, alleen is het gemak van het gebruik nooit voldoende onderkend.

2.3. Financiën

Het budget is gebaseerd op een combinatie van inschattingen en planningen voor de komende jaren en de in dienstverleningsovereenkomsten (DVO's)²⁷ verwachte afzet. Er zal een meerjarenstrategie gebruikt worden om het budget voor het betreffende jaar te bepalen, zodat meer over nagedacht wordt over het jaarplan. Dienstverleningsovereenkomsten worden afgesloten met de directies, zodat de facilitaire organisatie kan inspelen op de wensen en kan daardoor haar budget beter bepalen. Een scheiding tussen inhoud van een budget voor standaard en aanvullende dienstverlening moet worden gemaakt. Er zijn twee opties:

1. Het budget voor beide pakketten ligt bij IFA. Alleen is het budget voor aanvullende dienstverlening toebedeeld aan verschillende directies. De directies moeten in hun jaarplannen aangeven welke diensten gevraagd gaan worden in dat jaar. De afdeling Financieel Economische Zaken zal het budget nagaan op eventuele extreme uitschieters en daarna het budget voor deze dienstverlening aan IFA toekennen.
2. Het budget voor standaarddienstverlening is centraal bij IFA ondergebracht en het budget voor aanvullende dienstverlening is decentraal, dus bij de directies ondergebracht. De kosten voor de aanvullende dienstverlening worden doorbelast aan de directies.

Bij beide opties zal de afname van vooral variabele diensten gecontroleerder zijn, omdat de kosten voor de variabele dienstverlening (waar ze zelf invloed op kunnen uitoefenen) direct te merken zijn in hun eigen budget.

De coördinatoren wensen kostendoorbelasting. De FM'er vindt het doorbelasten van kosten 'een brug te ver'. Wanneer de kosten voor beide pakketten inzichtelijk zijn gemaakt, kan het doel al bereikt worden. De directies worden op de hoogte gesteld van wat de kosten zijn, waardoor een hoger bewustzijn gecreëerd wordt en waarschijnlijk een bewustere / lagere afname van producten en diensten. De voorkeur gaat dan ook uit naar de eerste optie.

In het vorige deel kwam het 'niet afnemen en te laat annuleren van faciliteiten tijdens vergaderingen aan de orde. Op het moment dat er een hoger bewustzijn gecreëerd is door het inzichtelijk maken van de kosten en er wellicht een "boetesysteem" gehanteerd wordt bij overtreding van de afgesproken regels in de DVO's, zal hoogstwaarschijnlijk het aantal gereduceerd worden.

2.4. Personeel

Het management kiest in samenwerking met de medewerkers welke trainingen en opleidingen nodig zijn. De trainingen en opleidingen dienen aan te sluiten op het toekomstbeleid. Het werken met prestatie-indicatoren voor leveranciers is bijvoorbeeld een training die zou aansluiten bij het ondernemingsbeleid. Het ondernemingsbeleid vraagt een professionaliseringslag, maar de medewerkers moeten hiervoor wel over voldoende kennis en vaardigheden beschikken.

De functionerings- en beoordelingsgesprekken moeten nog steeds periodiek gehouden worden. In de nieuwe situatie ligt tijdens deze gesprekken meer nadruk op de ontwikkeling van de medewerker, dus: 'hoe heeft de medewerker zich ontwikkeld in de afgelopen periode'. Bovendien is er de ambitie om gebruik te maken van contractmanagement. Dit houdt in dat individuele contracten worden afgesloten met medewerkers, waarin doelen worden gesteld die behaald dienen te worden in een bepaalde periode.

De medewerkers worden niet alleen ingezet op basis van hun deskundigheid, maar beschikken tevens over de benodigde competenties. De competentie 'leidinggeven' is bijvoorbeeld een belangrijk aspect. Op deze wijze zijn de medewerkers gedefinieerd voor de essentiële facilitaire functies. Wanneer de medewerkers over deze twee aspecten beschikken, kan pas de kwaliteit geleverd worden die de ondernemingsdoelen vragen.

²⁷ DVO's = Overeenkomsten waarin de facilitaire organisatie met de klant de hoeveelheden en prijzen vastlegt ten aanzien van de dienstverlening

Er is een groter bewustzijn gecreëerd over de tevredenheid van de medewerkers, vooral vanuit het MT. Immers, de werkzaamheden die door de medewerkers op operationeel uitgevoerd worden, hebben een zeer grote invloed op het kwaliteitsniveau van de facilitaire organisatie.

2.5. Processen

Alle processen zijn vastgelegd in procesbeschrijvingen, voordat de reorganisatie plaats gaat vinden. Men kan de doelmatigheid van procedures beoordelen en er wordt inzicht gegeven in de gevolgen van procedurewijzigingen die aangebracht worden ten behoeve van de reorganisatie. Tevens kan binnen een kort tijdsbestek de kennis betreffende processen aan anderen overgedragen worden.²⁸

In de gewenste situatie stuurt de facilitaire organisaties haar processen aan op basis van prestatie-indicatoren. Het werken met prestatie-indicatoren is niet eenvoudig en is lastig in te voeren in de organisatie. De geleverde prestaties kunnen er wel erg goed mee gestuurd worden.

De processen worden verbeterd middels een gestructureerde aanpak. Plannen hiervoor zijn vastgesteld in samenspraak met de omgeving (medewerkers, leveranciers en natuurlijk de klanten) zodat een integrale verbetering bereikt kan worden. Het monitoren van de verbetering is een vereiste en de verbeteringen worden vastgelegd in vernieuwde procedures. De procesverantwoordelijkheid ligt zo laag mogelijk in de organisatie, dus bij de coördinatoren, zodat een meer resultaatgerichte werkwijze en werkhouding ontstaat.

2.6. Klanten

De producten en diensten van de facilitaire organisatie zijn vastgelegd in een producten-/dienstencatalogus. In bijlage 8.7 staat omschreven wat in ieder geval in de catalogus opgenomen dient te worden.

De relatie met de klant is meer gebaseerd op een proactieve houding. Door middel van het sluiten van DVO's wordt de wens van de klant al geïnventariseerd en overeengekomen. De facilitaire organisatie tekent met de klant een overeenkomst waarin de hoeveelheden en prijzen van diensten en producten zijn opgenomen. De klant zal zich dus moeten afvragen welke klantvragen zij heeft en die al in haar jaarplan opnemen, zodat IFA daarvoor budget kan krijgen. Het klantcontact zal dus intenser zijn. Het contact verloopt via: het Service Center, producten-/dienstencatalogus en accountmanagement. De klant communiceert niet meer direct met de coördinatoren, maar maakt consequent gebruik van het Service Center. De catalogus is volledig en actueel en daarnaast maakt men gebruik van digitale aanvraagformulieren. Accountmanagement wordt toegepast om een goed beeld te krijgen van de klantvragen. De 'hoofden bedrijfsvoeringafdelingen' zullen hieraan deelnemen. Een extra voordeel van deze opzet is dat de klant op de hoogte gesteld wordt van wat er allemaal komt kijken bij de dienstverlening die de facilitaire organisatie levert en welke kosten eraan verbonden zijn. Op deze wijze is de klantbenadering niet meer reactief maar juist pro-actief. De facilitaire organisatie neemt dus zelf het initiatief om de klanten te benaderen. Een FMIS kan de benadering van de klant en afhandeling van de klantvraag goed ondersteunen, want de procesvoortgang van een klantvraag kan beter beheerst worden (De FOS neemt de klantvraag aan, de BOS voert de taak uit en registreert tussentijds bij bijvoorbeeld vertraging de voortgang in FMIS, zodat de FOS de stand van zaken aan de klant kan communiceren).

Er zal een bewust gekozen producten-/dienstenassortiment komen, in de vorm van een basis-/pluspakket²⁹. Het basispakket is datgene dat de klant nodig heeft om te werken op zijn werkplek. Een onderdeel van een pluspakket kan inhouden dat er broodjes op de kamers geserveerd worden. De keuzes uit het pluspakket zullen in de DVO's opgenomen worden. Er worden meer marketingactiviteiten ondernomen en maatwerk zal geboden worden. Dan kan pas de facilitaire organisatie tegemoet komen aan de wensen van de klant.

De klanttevredenheid speelt een grotere rol, waarbij de klanttevredenheid ook gemeten wordt. De actiepunten die daaruit voortvloeien worden structureel doorgevoerd. Op het intranet zou bijvoorbeeld periodiek een enquête kunnen verschijnen. In het FMIS moeten de klachten geregistreerd worden zodat het effect van eventueel doorgevoerde verbeteringen te achterhalen is.

De facilitaire organisatie zal structureel haar prestaties blijven meten aan organisaties binnen dezelfde branche.

²⁸ Inleiding administratieve organisatie, prof. E.O.J. Jans

²⁹ Een basis-/pluspakket = Een vooraf vastgelegd (basis)pakket met standaard producten met de mogelijkheid van differentiatie van producten en diensten per klant (pluspakket).

2.7. Leveranciers

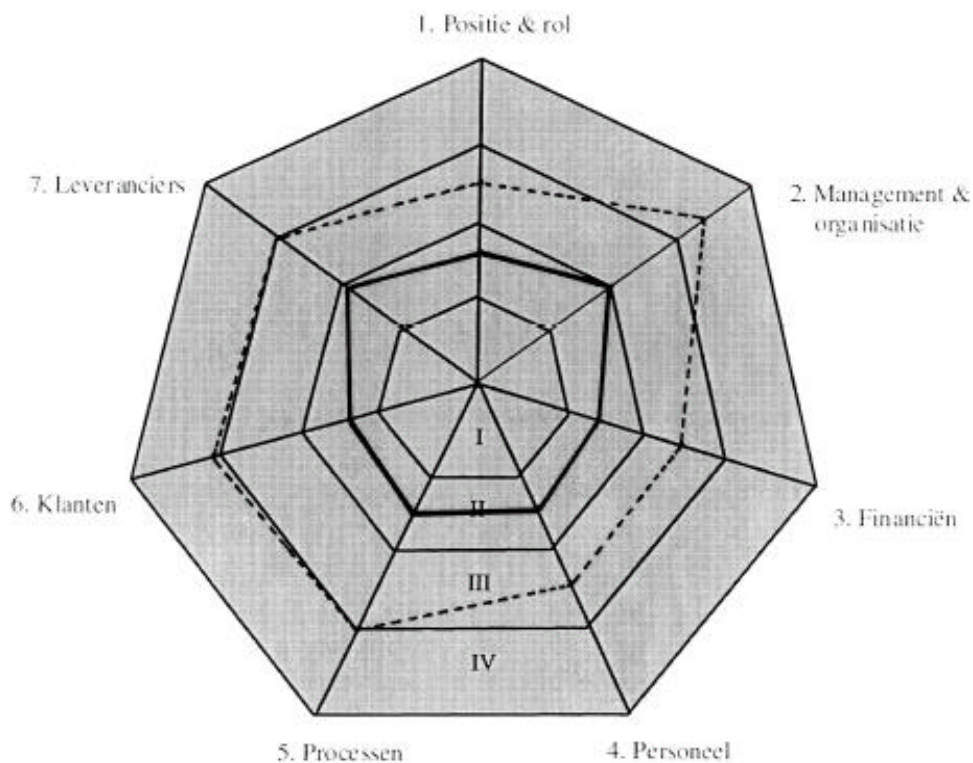
In de gewenste situatie maken de andere LNV vestigingen zoveel mogelijk gebruik van mantelcontracten om kostenvoordelen te behalen. Het aantal leveranciers en het inkoopassortiment is teruggebracht door de contractmanager. De leveranciersprestaties worden actief beheerst. Dus niet enkel de controleren of de factuur klopt met wat contractueel is overeengekomen, maar echt de prestaties van de leveranciers controleren en meten. Deze beheersing kan aan de hand van prestatie-indicatoren plaatsvinden. Een eis is dat de coördinatoren en de werkvloer op de hoogte zijn van de inhoud van de contracten, want anders weet men niet waarop gelet moet worden. En vanzelfsprekend moet men alert zijn op de kwaliteit van de geleverde diensten.

Het uitbestedingsbeleid moet meer onderbouwd zijn en zal als een onderdeel van het beleid van de facilitaire organisatie gezien worden.

3. Verschillen tussen gewenst en huidig

Hieronder staan de belangrijkste verschillen tussen de gewenste en huidige situatie centraal. Er wordt ingegaan op wat de oorzaak is van het verschil en welke acties het beste ondernomen dienen te worden om dit verschil op te heffen

Onderstaand is het spinnenweb getekend, waarin duidelijk te zien is hoe de positiebepalingen in het spinnenweb zijn voor zowel de huidige als de gewenste situatie. In de overzichtstabel in bijlage 9.8 zijn de gemiddelde scores op de succesfactoren opgenomen voor zowel de huidige als de gewenste situatie.



(Figuur 1)

3.1. Positie en rol

In dit aandachtsgebied heeft de facilitaire organisatie een score van 1.7 behaald in de positiebepaling van de huidige situatie en bevindt zich in het tweede stadium. In de gewenste situatie wil men naar stadium drie gaan.

Succesfactor	stadia	Oorzaak	Verbeteractie
Financiële resultaatverantwoordelijkheid	2 – 2	Er wordt wel met een budget gewerkt waarbij de FO financieel verantwoordelijkheid is, maar de kosten worden onvoldoende binnen het budget gehouden.	Er zullen waarheidsgetrouwe en toekomstgerichte jaarplannen gemaakt moeten worden, waardoor ook het overhevelen van budgetten binnen IFA zal worden beperkt, waardoor de facilitaire organisatie (FO) ook een echte verantwoordelijkheid draagt. Dit kan door middel van het hanteren van een meerjarenstrategie en DVO's afsluiten met directies om proactiever te werken en de jaarplannen toe te spitsen op de komende klantwensen.

Succesfactor	stadia	Oorzaak	Verbeteractie
Marktpositie	2 - 3	Er is gedwongen winkelnering, omdat de facilitaire organisatie overzicht wil behouden en invloed wil kunnen uitoefenen en heeft daarom gedwongen winkelnering verplicht gesteld voor alle diensten.	Onderscheid maken in standaard-/ aanvullende dienstverlening en de mate van afname in DVO's vastleggen. Standaarddienstverlening moet ook echt afgenomen worden bij de FO en de aanvullende dienstverlening wordt vrije winkelnering.

Succesfactor	stadia	Oorzaak	Verbeteractie
Klanttype	1 - 2	Elke LNV vestiging werkte zelfstandig, maar in verband	Er worden momenteel plannen geschreven op strategisch niveau betreffende dit vraagstuk,

		met de reorganisatie gaat men "LNV concern breed" werken en zal het kerndepartement ook andere LNV vestigingen als klant krijgen.	maar in ieder geval zullen klantdifferentiaties gemaakt moeten worden.
--	--	---	--

Succesfactor	stadia	Oorzaak	Verbeteractie
Beleidsbepaling	2 – 3	Nu is de FO heel erg gericht op de resultaten uit het jaarplan, waarbij vanuit het MT strategische kaders worden gesteld.	Het jaarplan dient geschreven te worden als onderdeel van een meerjarenstrategie. De FO moet de mogelijkheid krijgen om gelden te sparen.

Succesfactor	stadia	Oorzaak	Verbeteractie
Positie t.o.v. moeder-organisatie	2 – 3	In de SOV staat omschreven dat alles voor zover mogelijk uitbesteed wordt. De FO is vooral uitvoeringsverantwoordelijk (beheerdersrol), maar zal meer resultaatverantwoordelijk moeten worden.	Leveranciers moeten kritisch geselecteerd worden en de FO moet nauw betrokken blijven bij het functioneren van de leveranciers (regie voeren). Er moet meer helderheid komen over de inhoud van de contracten.

Succesfactor	stadia	Oorzaak	Verbeteractie
Rol FM'er	2 – 3	FM'er is vooral gesprekspartner op operationeel niveau, maar hiervoor is niet echt een oorzaak te noemen.	Beslissingen die in het MT genomen worden, moeten meer onderlegd worden door de FM'er.

3.2. Management en organisatie

In dit aandachtsgebied heeft de facilitaire organisatie een score van 2 in de huidige situatie en bevindt zich dus in het tweede stadium. Gewenst is om naar stadium drie te gaan.

Succesfactor	stadia	Oorzaak	Verbeteractie
Organisatie-structuur	2 – 3	De FO is intern gericht, want zij heeft zich in het verleden nauwelijks gericht op de wensen van de klant.	Niet meer intern gericht maar juist klantgeoriënteerd werken. Door middel van overleg tussen de FO en hoofden van bedrijfsvoeringafdelingen (accountmanagement) en klanttevredenheidsonderzoeken zal meer informatie bij de klant onttrokken moeten worden.

Succesfactor	stadia	Oorzaak	Verbeteractie
Organisatie-ontwikkeling	3 – 4	Het is een lastige reorganisatie met een personeelskrimp en een kwaliteitsverbetering als doelstelling.	De plannen die op strategisch niveau vorm gaan krijgen moet men meer onderbouwen met informatie uit tactisch / operationeel niveau. Zodat deze plannen ook integraal doorgevoerd kunnen worden.

Succesfactor	stadia	Oorzaak	Verbeteractie
Gebruik informatie-systeem	1 - 3	Het nut en de voordelen van het gebruik van een informatiesysteem is onvoldoende erkend.	Een FMIS aanschaffen dat zorg draagt voor een goede beheersing van deelprocessen binnen de FO.

		Aangezien er meer "regie en control" dient te komen, is de behoefte naar een informatiesysteem groot.	
--	--	---	--

3.3. Financiën

In dit aandachtsgebied heeft de facilitaire organisatie een score van 1.4 in de huidige situatie en bevindt zich in het tweede stadium. Uit de resultaten blijkt dat men naar stadium drie wil gaan.

Succesfactor	stadia	Oorzaak	Verbeteractie
Budgetterings-methodiek	2 – 3	De FO is erg gericht op haar eigen jaarplannen, zonder dat gegevens over de klant in het budget meegenomen worden.	Sectorhoofden Facilitaire Aangelegenheden zullen overeenkomsten met hoofd bedrijfsvoering afsluiten, waarin de vraag vanuit de klanten meegenomen wordt in het jaarplan van de FO.

Succesfactor	stadia	Oorzaak	Verbeteractie
Budgethouderschap	1 – 3	Kosten zijn niet inzichtelijk genoeg en de gegevens zijn niet of moeilijk om te zetten zijn in bruikbare informatie.	Inzichtelijker maken van kosten door het FMIS hiervoor te gebruiken. Daarnaast zal een scheiding gemaakt moeten worden tussen kosten voor standaard dienstverlening en kosten voor aanvullende dienstverlening, maar het budgethouderschap blijft bij de FO en zal per directie verdeeld worden.

Succesfactor	stadia	Oorzaak	Verbeteractie
Kostendoorbelasting	1 – 2	De kosten zijn niet inzichtelijk genoeg om te kunnen doorbelasten.	De kosten inzichtelijk maken en de kostenplaatjes communiceren aan de directies om een hoger bewustzijn te creëren omtrent kosten die de FO moet maken, maar de kosten niet doorbelasten.

3.4. Personeel

In dit aandachtsgebied heeft de facilitaire organisatie een score van 1.5 in de huidige situatie en bevindt zich in het tweede stadium. Gewenst is om naar stadium drie te gaan.

Succesfactor	stadia	Oorzaak	Verbeteractie
Opleidingsbeleid	2 – 3	De reorganisatie vraagt veel meer kennis van de medewerkers die op sommige gebieden nu nog onvoldoende aanwezig is.	De medewerkers zullen opleidingen moeten volgen die in het verlengde liggen met het beleid (zoals het werken met prestatie-indicatoren, projectmatig werken).

Succesfactor	stadia	Oorzaak	Verbeteractie
Competenties van de medewerkers	2 – 3	De FO is niet selectief en kritisch genoeg geweest met betrekking tot het positioneren van medewerkers op functies.	In verband met de reorganisatie moeten alle medewerkers van IFA op hun eigen functie solliciteren (dit is reeds een voorgenomen activiteit binnen LNV)

3.5. Processen

In dit aandachtsgebied heeft de facilitaire organisatie een score van 1.5 in de huidige situatie en bevindt zich in het tweede stadium. Gewenst is om naar stadium drie te gaan.

Succesfactor	stadia	Oorzaak	Verbeteractie
Besturen en beheersen	1 – 3	De FO is erg reactief. Maar er is geen echte reden te benoemen waarom de processen niet in kaart gebracht zijn, waarschijnlijk is er	De processen in kaart brengen.

		geen tijd voor vrijgemaakt.	
Succesfactor	stadia	Oorzaak	Verbeteractie
Prestatiesturing	2 – 3	Er wordt weinig met echte concrete doelen gewerkt. De werkzaamheden worden simpelweg zo goed mogelijk uitgevoerd binnen het budget.	Concrete doelen (dus prestatie-indicatoren) opstellen om prestaties te sturen (bijvoorbeeld een maximale reactieduur instellen tussen aanvraag klant en berichtgeving tot ontvangst klantvraag vanuit FOS).
Succesfactor	stadia	Oorzaak	Verbeteractie
Verbeteren en vernieuwen	1 – 3	Er worden wel plannen op strategisch niveau ontwikkeld, maar deze hebben weinig structuur en samenhang met wat echt op de werkvloer gebeurt.	De verbeterplannen zullen meer onderlegd moeten worden door informatie uit oa. klanten, medewerkers en leveranciers. Dan kan pas echt een integrale kwaliteitsverbetering gemaakt worden, die door alle partijen gedragen wordt.
Succesfactor	stadia	Oorzaak	Verbeteractie
Procesverantwoordelijkheid	2 – 3	Het is organisatorisch bepaald dat de FM'er de procesverantwoordelijkheid draagt.	De procesverantwoordelijkheid bij de coördinatoren leggen om het streven naar de beste resultaten te stimuleren.

3.6. Klanten

In dit aandachtsgebied heeft de facilitaire organisatie een score van 1.4 in de huidige situatie en bevindt zich in het tweede stadium. Gewenst is om naar stadium drie te gaan.

Succesfactor	stadia	Oorzaak	Verbeteractie
Klantrelatie	2 – 3	De relatie / de mogelijkheid tot het communiceren op operationeel niveau is in het verleden zo gegroeid. En het gebruik van de catalogus is onvoldoende gestimuleerd (anders was de catalogus wel volledig en actueel geweest).	Een zakelijke overeenkomst in de vorm van DVO's met directies sluiten. Tevens zal in de catalogus een duidelijk onderscheid worden gemaakt tussen standaard en aanvullende dienstverlening. Daarnaast zal hij volledig en actueel worden gemaakt en het gebruik van digitale formulieren laten toenemen om de FOS zoveel mogelijk te ontlasten.
Succesfactor	stadia	Oorzaak	Verbeteractie
Klantcontact	2 – 3	De FO is te weinig consequent geweest in het tegengaan van contact tussen klant en coördinatoren, daarom is er ook contact op operationeel niveau. Het klantcontact is laag, omdat de FO niet klantgeoriënteerd is.	De directies op de hoogte stellen van de verplichting van het contact via Service Center. Het contact met de klant middels accountmanagement, Service Center en catalogus laten verlopen.
Succesfactor	stadia	Oorzaak	Verbeteractie
Klantbenadering	1 – 3	Door het ontbreken van procedures reageert de FO erg reactief op klantvragen.	DVO's sluiten met de directies, om pro-actief de klanten te benaderen en de FO in te richten op de komende klantvragen, maar de FO moet eerst haar procedures in kaart brengen.
Succesfactor	stadia	Oorzaak	Verbeteractie
Marketing	1 – 3	Er is weinig aandacht voor het verbeteren van de kwaliteit, vooral door de sfeer die heerst: "Doorgaan in de waan van de dag."	De FOS moet informatie van de klant, die kan leiden tot kwaliteitsverbetering, doorspelen aan de BOS en registreren in FMIS (dus ook een intensere relatie creëren tussen beide sectoren). DVO's toepassen om het aanbod goed op de vraag aan te passen.

Succesfactor	stadia	Oorzaak	Verbeteractie
Klanttevredenheid	1 – 4	De FO is erg intern gericht en heeft voert geen tevredenheidsonderzoeken uit bij de klant.	De klantwensen periodiek meten en de gegevens FMIS invoeren.

3.7. Leveranciers

In dit aandachtsgebied heeft de facilitaire organisatie een score van 1.9 in de huidige situatie en bevindt zich in het tweede stadium. Gewenst is om naar stadium drie te gaan.

Succesfactor	stadia	Oorzaak	Verbeteractie
Leveranciersrelatie	1 – 3	Veel leveranciersrelaties zijn vaak gebaseerd op een enkele transactie en zijn op deze manier historisch gegroeid.	De lijst met leveranciers nauwkeurig nagaan. Belangrijke producten onder een mantelcontract proberen te brengen.

Succesfactor	stadia	Oorzaak	Verbeteractie
Leverancierscontrol/prestatie meting	2 – 3	Er is onvoldoende inzicht in heldere de contractafspraken (en de contracten liggen bij afdeling Verwerving Juridische Aangelegenheden) Daarnaast zijn de contracten niet scherp genoeg om de leverancier aan te spreken op zijn prestaties.	De coördinatoren op de hoogte stellen van de contractafspraken. Prestatie-indicatoren opstellen in samenwerking met de leveranciers en de contracten scherper stellen.

Succesfactor	stadia	Oorzaak	Verbeteractie
Uitbestedingsbeleid	2 – 3	Het beleid voor de FO en IFA is nog niet eens bepaald, dus een onderdeel daarvan, het uitbestedingsbeleid, ook nog niet.	Wanneer het beleid voor de moederorganisatie bepaald is, moet invulling gegeven worden aan het uitbestedingsbeleid, waarin rekening gehouden wordt met het afbreukrisico en waardetoevoeging aan het primaire proces.

Bijlage 9.1. Uitwerking interviews

Toelichting

In deze bijlage worden alle antwoorden van de 7 interviews die gehouden zijn om het Facility Excellence Model in te vullen per succesfactor en per persoon bondig toegelicht. Het eerste cijfer achter de naam van de geïnterviewde is de huidige situatie en het tweede cijfer is de gewenste situatie.

De volgende medewerkers zijn geïnterviewd:

- Aad van der Zeijde is beleidsmedewerker van de facilitaire organisatie
- John Cuppen is coördinator van de bouwkundig en werktuigbouwkundige aspecten.
- Frank Baetens is coördinator van de elektrotechnische aspecten.
- Michel Berfelo is verantwoordelijk voor de beveiliging en BHV
- Marco van Diggelen is coördinator interne dienst, schoonmaak en verhuizingen
- Ralph Schreuders is de FM'er, sectorhoofd van BOS en FOS

Met betrekking tot de antwoorden die gegeven werden, kan gesteld worden dat de medewerkers over het algemeen een zelfde kijk hebben op zowel de huidige als de gewenste situatie.

1. Positie en Rol

1.1. Financiële resultaatverantwoordelijkheid

Aad: 2 = 2

Begroting wordt opgesteld voor FO. Deze wordt in september goedgekeurd. FO krijgt budget voor alle facilitaire taken. Wanneer er tekorten zijn, doet FO voorstel aan Fin. Man., met daarin een zeer gedetailleerd overzicht van de tekorten waarvoor budget wordt aangevraagd.

John: 2 = 2

Gehele afdeling IFA krijgt budget, verdeeld over de verschillende onderdelen. Voor B&W een budget, waarmee de kosten gedekt worden. Bij tekorten wordt aan het Fin. Man. meer budget gevraagd.

Frank: 2 = 2

We zijn verantwoordelijk voor de financiën. We weten waar het geld heen gaat bij de grote contracten. Het geld wordt dmv budgetten aangevraagd. We zouden moeten werken met Return On Sales en dan zouden we moeten doorbelasten. Alleen is de organisatie hiervoor nog niet klaar, want we moeten dan opeens alles openbaar en inzichtelijk maken.

Bert: 2 = 2

We hebben een eigen fin. Resultaatverantwoordelijkheid conform het budget.

Michel: 2 = 2

We werken conform het budget. Bij onderuitputting moet het budget overgeheveld worden binnen het algemene budget. Gonda is portefeuillehouder voor de sectorhoofden. Bos is gedelegeerd budgethouder. Bijvoorbeeld afdeling Bedrijfsuitgeverij gaat in gesprek met Gonda en krijgt budget bij BOS wanneer Bedrijfsuitgeverij tekorten heeft.

Marco: 2 = 3

We hebben nu een uitvoerings- en resultaatverantwoordelijkheid en werken middels ons toegekende budget. Een resultaatverantwoordelijkheid t.a.v. een ROS is gewenst, omdat men dan meer kwaliteit- en resultaatgericht te werk gaat. Er zouden dan kosten doorbelast moeten worden. Vroeger belaste men ook alles door, zelfs de gefrankeerde enveloppen. Dat is afgeschaft door vernieuwingen, zoals een nieuw MT, organisatiestructuur waarin men wilde dat IFA weer het gehele beheer in handen had.

Ralph: 2 = 2

We werken wel met een budget, alleen is het bijna standaard dat dit budget overschreed wordt. Dus echts sprake van verantwoordelijkheid is er niet. Er wordt jaarlijks een budget aangevraagd. Het budget komt in samenwerking met de sectorhoofden tot stand. Ralph, als FM'er laat zich door zijn coördinatoren informeren over zijn werkgebieden. Het MT stelt het budget vast en die weer in samenwerking met de andere IFA portefeuillebeheerders.

1.2. Marktpositie

Aad: 2 = 2

Er is sprake van gedwongen winkelnering. Alle diensten worden door directies afgenomen. Er is geen onderscheid tussen collectieve en variabele diensten.

John: 2 = 2

Men is verplicht om de diensten van de FO af te nemen.

Frank: 1 = 4

Er is geen duidelijke scheidingslijn tussen vrije en gedwongen winkelnering. Directies shoppen soms buiten de deur. Er worden printers / meubilair / kleine koffie en waterautomaten besteld die niet door IFA geleverd zijn. Ze omzeilen de gedwongen winkelnering.

Gewenst is vrije winkelnering, want dan is IFA gedwongen om eens te laten zien wat we waard zijn en zullen we moeten meconcurreren.

Bert: 2 = 3

Er is sprake van gedwongen winkelnering.

Gewenst is een variabele dienstverlening waarbij men vrij is in het kiezen van een leverancier, zoals een boodschappenservice, fietsenmaker etc.

Michel: 3 = 3

Er worden nog steeds waterkoelers door de directies besteld en GSM abonnementen afgesloten. Er is dus ook vrije winkelnering, alleen is dit niet de bedoeling. Ze betalen dit uit hun eigen voorzieningen. De scheidingslijn tussen standaard en vrije winkelnering is niet duidelijk.

Marco: 2 = 2

Er is sprake van gedwongen winkelnering. Binnen de directies houdt men zich hier niet altijd aan, maar in principe is het gedwongen. Ik ben niet voor vrije winkelnering, omdat we toch de eenheid nastreven en met vrije winkelnering raakt men snel het overzicht kwijt.

Ralph: 2 = 3

Er is gedwongen winkelnering. Alleen is er een uitzondering: applicaties op ICT-gebied hoeven niet via IFA te verlopen. In het vakgebied van de facilitaire organisatie is de klant verplicht om het bij ons af te nemen.

Gewenst is om de standaarddienstverlening verplicht te stellen en de variabele dienstverlening als vrije winkelnering. De directies moeten voor deze diensten een eigen budget krijgen.

1.3. Klanttype

Aad: 1 = 2

Klanten in kerndep. en Laan van NOI.

We streven naar klanten van andere LNV vestigingen. De FO op kerndepartement als centrale FO en vestigingen nemen diensten af van FO. Vb. contracten die het kerndepartement heeft afgesloten gelden voor deze vestigingen. Alleen zijn de vestigingen niet meewerkend. Ze denken niet mee in het proces.

John: 1 = 2

We hebben nu enkel interne klanten.

In de toekomst worden er ook diensten van de FO afgenomen door andere vestigingen van LNV

Frank: 2 = 2

Behalve het ministerie EZ en IZ maken gebruik van onze fietsenmaker, kunnen we stellen dat we enkel interne klanten hebben.

Gewenst is dat vooral de contracten centraal geregeld worden, omdat dan inkoopvoordelen behaald kunnen worden.

Bert: 1 = 3

Nu heeft de FO alleen interne klanten.

We kunnen streven naar externe klanten, vb het aanbieden van vergaderruimtes voor externen.

Michel: 1 = 2

Bos heeft enkel interne klanten.

Gewenst is dat ook andere vestigingen bediend worden door BOS. Bijvoorbeeld dat ook andere vestigingen onder het beleid vallen van de beveiliging (integraal beveiligingsbeleid)

Marco: 1 = 2

In principe heeft de FO alleen interne klanten. Alleen op sommige punten, zoals verhuizingen en inrichtingen heeft Marco ook wel eens externe klanten. Dat is zo gegroeid, maar officieel zou de vestiging zelf ook verhuizingen kunnen regelen. In de toekomst gaan we meer aan de moeder gelieerde klanten bedienen.

Ralph: 2 = 3

De FO heeft enkel interne klanten (inclusief de medewerkers op de Laan van NOI). In de toekomst krijgen we meer klanten die aan LNV gelieerd zijn. Er zal dus een klantendifferentiaties moeten komen.

1.4. Beleidsbepaling

Aad: 2 = 2

De FO geeft zelf invulling aan de kaders middels voorstellen op een dienblaadje aan het MT. Het MT geeft hieraan haar goedkeuring.

John: 2 = 2

Het management bepaalt de kaders, waarbinnen de FO zelf invulling aan geeft.

Frank: 2 = 3

Gewenst is om aan de hand van een meerjarenstrategie het beleid te bepalen voor de komende jaren. Dan weet je waar je staat in dat jaar. En wat de doelen zijn voor dat jaar en kan je ook al preventief te werk gaan. (bijvoorbeeld lampen vervangen)

Bert: 1 = 3

De moederorganisatie bepaalt het beleid en de FO voert het uit.

Gewenst is een meerjarenstrategie, waarbij een actieve dialoog met de moederorganisatie gevoerd wordt.

Michel: 2 = 3

Moederorganisatie stelt strategische kaders en geeft invulling aan de hand van jaarplannen.

Gewenst is om meer de verschillende jaarplannen van de afdelingen op elkaar af te stemmen en een actieve dialoog te voeren. Tevens gebruik maken van een meerjarenstrategie. Er wordt ook geen afstemming gemaakt met de klanten.

Marco: 2 = 3

De moederorganisatie bepaalt de strategische kaders, waarna vooral de FM'er en de beleidsmedewerker het beleid bepalen. Een actievere dialoog met onder andere de moederorganisatie en leveranciers aan de hand van een meerjarenstrategie zou wenselijk zijn.

Ralph: 2 = 3

De moederorganisatie (IFA) bepaalt de strategische kaders. Deze zijn vooral gericht op het financiële vlak. Gewenst is om meer te werken met een meerjarenstrategie. Een jaarplan dat we nu opstellen moet eigenlijk een plan zijn dat als eerste deel fungeert voor de jaarplannen die gaan volgen.

1.5. Positie ten opzichte van de moederorganisatie

Aad: 2 = 3

Beheerder. De FO heeft uitvoeringsverantwoordelijkheid. Men werkt vrijblijvend. Geen kwaliteitsmetingen (in verleden alleen met schoonmaak en catering).

Gewenst: Werken met SLA met MT.

John: 2 = 3

De FO heeft uitvoerings- en resultaatverantwoordelijkheid. We besteden diensten uit, om zelf meer aandacht te schenken aan tactische vraagstukken.

Gewenst: In opdracht van het lijnmanagement kunnen we kiezen voor de dienstverleners.

Frank: 1 = 3

Uitvoerder, de FO is uitvoeringsverantwoordelijk.

Gewenst: We gaan veel uitbesteden, dus dan fungeren we als regisseur. Er moeten wel goede controleurs zijn die de kwaliteit op peil houden. De contracten moeten scherp zijn, zodat bij disfunctioneren de contracten met de leveranciers verbroken kunnen worden. SLA's zijn gewenst, maar de organisatie is daarvoor nog niet klaar, want alles moet dan opeens inzichtelijk gemaakt worden.

Bert: 2 = 3

De FO is uitvoerings-en resultaatverantwoordelijk/

Gewenst: Regisseur, de facilitaire diensten worden uitbesteed en heeft resultaatverantwoordelijkheid.

Michel: 2 = 2

We zijn beheerder, zowel uitvoerings- als resultaatverantwoordelijk en dit is in orde zo. We zijn te weinig verantwoordelijk voor de resultaten. De verantwoordelijkheden zouden lager in de organisatie moeten liggen en niet werken naar inspanning maar naar resultaat. Er worden doelen uitgestippeld aan de hand van een jaarplan.

Marco: 2 = 3

De FO heeft nu de beheerdersrol. We besteden taken uit om meer tijd vrij te maken voor tactische vraagstukken. Een regisseursrol is wenselijk, omdat we dan veel gaan uitbesteden en De leveranciers selecteren en betrokken blijven bij de output.

Ralph: 2 = 3

De FO heeft een uitvoerings- en resultaatverantwoordelijkheid. Zeer gewenst is meer een resultaatverantwoordelijkheid, waarbij leveranciers ingeschakeld worden en waarover voldoende regie wordt gevoerd.

1.6. Rol Facility manager

Aad: 2 = 3

Nu is FM'er gesprekspartner op tactisch, operationeel, maar ook op strategisch niveau. Gewenst is dat de FM'er meer betrokken is op strategisch niveau.

John: 2 = 3

De FM'er fungeert als schakel tussen het management en het tactisch en operationeel niveau. De FM'er zou meer als gesprekspartner bij het strategische management moeten fungeren.

Frank: 1 = 2

Wanneer Gonda Laporte strategisch wordt gezien, dan is Ralph tactisch en de coördinatoren uitvoerend. Ralph moet van informatie voorzien worden door de coördinatoren. Ralph is zowel tactisch als strategisch. De FM'er is dus een tussenvorm in strategisch en tactisch. Strategisch naar de coördinatoren en tactisch naar Gonda.

Gewenst: Het beleid is dat we meer gaan uitbesteden, dus zal de FM'er meer de rol hebben van gesprekspartner.

Bert: 2 = 3

De FM'er is gesprekspartner van de directie op operationeel en tactisch niveau. Gewenst is dat de FM'er meer op strategisch niveau gesprekspartner is.

Michel: 2 = 3

De FM'er is gesprekspartner op operationeel en tactisch niveau. Gewenst is dat Ralph meer op strategisch niveau gesprekspartners is. Het komt af en toe ook wel voor dat FM'er op strategisch niveau werkt, maar dit is niet structureel.

Marco: 2 = 3

De rol van de FM'er is nu vooral gesprekspartner zijn met de directie op tactisch en operationeel niveau. De FM'er zou ook meer op strategisch niveau gesprekspartner moeten zijn.

Ralph: 1 = 2

De FM'er heeft is vooral gesprekspartner op operationeel niveau. Vooral over de uitvoering van de werkzaamheden wordt gesproken (verstopte toiletten etc).

Gewenst is om naar gesprekspartner te worden op een hoger niveau, dus op tactisch.

2. Management en organisatie

2.1. Organisatiestructuur

Aad: 2 = 3

Nu is de FO intern georiënteerd. Wij bepalen wat de klant zou willen hebben. We richten ons dus op de eigen diensten, leveren en de klanten nemen ze af. We zijn centraal georganiseerd. De FO durft geen NEE te zeggen, maar vindt het prettig om alles aan te nemen. (om dit te veranderen zal een cultuurverandering moeten plaatsvinden).

We willen klantgeoriënteerder werken, waarbij bij de klant wordt geïnformeerd wat hij wil, dit zal gestructureerd moeten plaatsvinden. Oplossing: klantenonderzoek, dmv gebruikersorganisaties die de

klant vertegenwoordigen. Nu denken we te weten wat de klant wil. We werken wel op individuele basis klantgericht, maar de organisatie is hierop nog niet ingesteld.

John: 2 = 3

We zijn intern georiënteerd., maar proberen klantgeoriënteerd te werken. Er worden nu geen klanttevredenheidsonderzoeken gehouden.

De FOS zou meer nazorg moeten verlenen. De BOS gaat door in haar werkzaamheden en heeft geen oog meer voor de klant. De FOS moet verantwoordelijk zijn voor de nazorg (in de trend van: zijn er nog meer wensen?). De klant weet niet wat er allemaal te vragen valt, dus de FOS moet meer aan de nazorg doen.

Frank: 2 = 3

We zijn heel erg intern georiënteerd en centraal geregeld. We doen niet aan marketing.

Gewenst: meer in gesprek gaan met de klant (accountmanagement) zodat we meer weten wat de klant ervan vond in het verleden en wat de klant van ons gaat vragen. We willen dat wij, IFA, op zoek gaat naar de wensen van de klant. Informatiemanagement is hier al mee bezig.

Bert: 2 = 3

We zijn intern en centraal georganiseerd.

Gewenst is dat we meer klantgeoriënteerd zijn.

Michel: 2 = 3

We zijn nog een logge organisatie. Zo heeft iedereen dezelfde verwarmingsgraad en meubilair. Meer keuzemogelijkheden om de dienstverlening is gewenst. Gewenst is een meer klantgeoriënteerde organisatie.

Marco: 2 = 3

We zijn momenteel erg intern georiënteerd. De klanten zijn veeleisend en willen overal gebruik van maken. We proberen hier ook wel aan tegemoet te komen, maar de FO is niet ingericht op al deze wensen. De klantvraag wordt vaak individueel ingevuld. Wenselijk is dat we klantgeoriënteerder werken, waarbij de FO zich inricht op de wensen van de klant, waardoor al die individuele klantvragen gereduceerd worden.

Ralph: 2 = 3

Interne georiënteerd. We zijn met ons zelf bezig. Weinig bij de klant informeren. Vb. De FM'er is vooral in gesprek met mensen binnen de afdeling IFA, ipv dat de FM'er met de klant in contact staat.

We zouden naar een meer klantgeoriënteerde organisatie moeten met een veel actievere klantbeheer.

2.2. Organisatieontwikkeling

Aad: 3 = 4

Bewust, maar weinig gestructureerd. Zo heeft de afdeling Informatiemanagement weinig structuur en samenhang met FA. Informatiemanagement houdt zich namelijk óók bezig met werkplekken (virtueel) Men zou meer op MT niveau beslissingen moeten nemen (waar de plannen voorgekauwd aangereikt worden). Een dienstenstroom, waarbij de diensten geïntegreerd worden (schoonmaak: schoon bureau, stoel, koffie, PC, technische dienst (BOS) we missen de integratie van Informatiemanagement!

John: 3 = 4

Er is te veel info over de veranderingen, terwijl de zaak niet zo speelt, want de werkzaamheden gaan door. De medewerkers van B&W zijn er niet zo mee bezig. Het zijn nu alleen maar plannen, niets concreets.

Gewenst: Duidelijke koers, waarin de medewerkers een duidelijk beeld hebben van waar we staan in de toekomst.

Frank: 3 = 4

We zijn ons ervan bewust, maar het is niet gestructureerd. Er gebeuren overal dingen. Er zijn twee groepen die bezig zijn met facilitair beleid en dit gaat uit elkaar lopen.

Gewenst: We moeten naar bewust gestructureerd. De organisatie blijft zich ontwikkelen (ook nadat het veranderteam is verdwenen). Er zou dus eigenlijk permanent een team moeten zijn die zich met organisatieontwikkeling bezig houdt. Nu wordt er vanuit de SG iets geroepen, maar wil de klant dat wel. We moeten meer Regie en Control, maar we moeten meer rekening houden met de klant.

Bert: 3 = 4

We zijn ons bewust van de ontwikkelingen, maar het vindt ongestructureerd plaats. Er zijn veel tools die niet op orde zijn, zo zijn zelfs de functiebeschrijvingen niet op orde. Het wordt tijd dat iedereen weet waar hij aan toe is. De veranderteams krijgen weinig vertrouwen, ze zijn erg strategisch en abstract bezig.

Gewenst is dat de ontwikkeling in alle facetten van de bedrijfsvoering wordt ingevoerd, dus ook rekening houden met het tactisch en operationeel niveau.

Michel: 3 = 4

We ontwikkelen bewust, maar we doen dit te weinig gestructureerd. Er wordt te weinig projectmatig gewerkt. We zouden eens stage moeten lopen bij een organisatie die dit wel doet. We moeten gestructureerder werken waarbij de organisatieontwikkeling in alle bedrijfsvoeringfacetten geïntegreerd is.

Marco: 3 = 4

We maken de huidige organisatieontwikkeling bewust mee. Alleen denk ik dat dit weinig gestructureerd plaatsvindt. Dat komt omdat er erg veel teams mee bezig zijn en de richtingen uit elkaar zullen gaan lopen.

Ralph: 1 = 4

Onbewust ongestructureerd. Als het bewust georganiseerd wordt, zou je denken dat er over nagedacht is en dat is nu niet het geval. Gewenst is een bewust gestructureerde ontwikkeling van de organisatie.

2.3. Gebruik van informatiesystemen

Aad: 1 = 3

Nu alleen Excel-bestanden, maar geen geïntegreerd informatiesysteem.

Gewenst: Ze beogen een internet FMIS. Er is al wel op internet een bezoekers en aanmeldingssysteem, maar geen klachtenregistratie.

John: 1 = 3

Geen informatiesysteem. Wel plannen, maar hier wordt al 9 jaar aan gewerkt, maar het invoeren heeft niet plaatsgevonden. Ook geen kleine informatiesystemen.

Gewenst: Een FMIS!

Frank: 1 = 3

Er wordt wel wat bijgehouden, maar dat is enkel inventariseren en dus geen informatie.

Gewenst: een aan elkaar gekoppeld informatiesysteem.

Bert: 1 = 4

Geen informatiesysteem, enkel excel etc. Er stroomt geen managementinformatie uit.

Gewenst is een integraal informatiesysteem. De verslaglegging moet veel aandacht krijgen.

Michel: 2 = 3

Het aanvragen van treinkaartjes, aanmelden bezoekers en vergaderzalen worden via het intranet aangevraagd. Er wordt wel veel handmatig bijgehouden, dat gezien kan worden als een systeem. Dit zijn gegevens die informatie kan genereren.

We wensen een aantal aan elkaar gekoppelde informatiesystemen en internettoepassingen die het merendeel van de activiteiten dekken.

Marco: 1 = 3

We maken nu geen gebruik van een informatiesysteem. Dit zou wel heel erg fijn zijn, omdat dan de zaken inzichtelijk worden. Ik zou dan bijvoorbeeld kunnen zien hoeveel meubilair er in een kamer staat, hoe oud het is en wie er allemaal gebruik van maken. Nu heb ik dit overzicht niet.

Ralph: 1 = 4

Er wordt geen informatiesysteem gebruikt. Men heeft al die tijd niet gerealiseerd wat voor soort hulpmiddel is, zie het als een computer in relatie tot een schrijfmachine. Gewenst is een informatiesysteem als samenhangend geheel.

2.4. Leiderschapstijl

Aad: 3 = 3

Ralph neemt initiatief over bijvoorbeeld een contract / aanbesteding. Aad schrijft plan, betreft Ralph erbij, zoekt teamleden bij elkaar -- > onderzoekt markt, legt aan Ralph voor, Gonda keurt goed,

Helming tekent. Gonda is opdrachtgeefster. Ralph is tekeningsbevoegd op incidentele contracten en tot een bepaald bedrag.

John: 2 = 2

Er is met de medewerkers van B&W altijd samenspraak. Zo ook veel samenspraak met Ralph.

Frank: 3 = 4

De leider neemt initiatief en delegeert taken

Gewenst is dat er meer samenspraak is. Ook vanuit het werkveld, zodat gezamenlijk tot een goed resultaat gekomen wordt. Dus naar participating.

Bert: 2 = 4

De leider heeft in principe het laatste woord binnen BOS FOS. En heeft samenspraak met medewerkers. Gewenst is dat medewerkers initiatieven nemen en verantwoordelijkheid krijgen en dat de leider hieraan deelneemt.

Michel: nvt.

Michel valt niet onder de FM'er maar direct onder Gonda, het MT-lid.

Marco: 2 = 3

Nu is er veel samenspraak met de FM'er. Hij bepaalt uiteindelijk en delegeert ook veel zaken. Het zou wenselijk zijn wanneer de FM'er meer zaken delegeert en dat ook de verantwoordelijkheid bij de coördinatoren ligt.

Ralph: 2 = 4

De leiding die Ralph geeft is in de vorm van Selling. Ralph neemt de besluiten. De vorm van participating zou het mooiste zijn en dat dus de verantwoordelijkheid bij de coördinatoren ligt waaraan de FM'er deelneemt.

3. Financiën

3.1. Budgetteringsmethodiek

Aad: 2 = 2

Begrotingen geven plannen weer, maar de plannen bij de directies worden niet geïnformeerd.

Gewenst: Inschattingen en plannen kunnen gemaakt worden, als ook bij de directies geïnformeerd wordt over wat zij van plan zijn. De DVO's hebben hierin een rol. Zo kun je dienstverleningsafspraken maken, die gekoppeld zijn aan hun budget.

John: 2 = 3

Er wordt een jaarplan opgesteld dat goed/of afgekeurd wordt.

Gewenst: De klant kan dmv DVO afspraken maken, budget krijgen, maar IFA zal hierin een grote regierol in moeten hebben. Anders zal er wildgroei plaatsvinden. Men zal bewuster inkopen. Nu wordt er soms ongecontroleerd afgenomen.

Frank: 1 = 4

Er is te weinig nagedacht over het jaarplan.

Gewenst is om aan de hand van een meerjarenplan het budget op te stellen. Gebruik maken van DVO's en SLA's met gedecentraliseerde budgetten. De organisatie kan dit nog niet, want het zou een grote revolutie zijn. Door SLA's worden goed de eisen en wensen in kaart gebracht, waardoor IFA ook wel eens nee kan zeggen, wanneer het niet volgens afspraak is en ze bijvoorbeeld te veel zouden vragen. Nu leveren we alles en moeten we hardlopen om aan alles te voldoen. Op basis van SLA's kan je bepalen of de FO hieraan kan voldoen, moeten we uitbesteden, voldoet het personeel van de FO.

Bert: 2 = 4

Het budget komt tot stand a.h.v. voorgaande jaren en plannen voor het komende jaar.

Gewenst is om aan de hand van SLA's het budget op te stellen.

Michel: 2 = 3

Het budget is nu gebaseerd op voorgaande jaren en inschattingen.

DVO's zijn gewenst, zodat met de klanten afgesproken kan worden welke kwaliteit ze wensen en bijvoorbeeld hoeveel verhuizingen ze mogen houden. Bijvoorbeeld als ze willen dat er meer schoongemaakt wordt, moeten ze daarvoor betalen. Er zal dus onderscheid gemaakt worden tussen een basis en pluspakket.

Marco: 2 = 3

We geven aan welk budget we nodig hebben. Wanneer FEZ (Financieel Economische Zaken) akkoord gaat, wordt het budget toegekend. Het budget komt tot stand aan de hand van voorgaande jaren en schattingen voor het komende jaar. Wanneer we met DVO werken, kunnen we beter schatten welk budget we nodig hebben

Ralph: 2 = 3

Het budget is gebaseerd op historische gegevens (voorafgaande jaren) en op basis van planningen en inschattingen voor het komende jaar. Er wordt gebruik gemaakt van een percentage dat er bovenop komt. De inschattingen worden gemaakt voor de projecten die in dat jaar gaan spelen.

Gewenst is dat DVO's gebruikt worden, zodat je volgend bent naar de klant toe. Je speelt in op de wensen van de klant. Tevens kunnen de klanten niet 'meer dan de afgesproken hoeveelheid dienstverlening vragen', want er is een overeenkomst gemaakt hierover. Uiteindelijk willen we wel naar SLA's, maar dat zou op dit moment nog iets te ver zijn. Er zouden in eerste instantie DVO's gebruikt moeten worden.

3.2. Budgethouderschap

Aad: 1 = 2

Directies hebben geen budget. IFA heeft budget. Alleen meubilair is decentraal. (men wil dit meer centraliseren (ze kopen, slaan het bij overschot op, terwijl andere directies meubilair bijkopen)). Het basispakket wordt door IFA beheerd. Nu zijn de kosten wel inzichtelijk, we weten waar we wat aan uitgeven. Kosten voor de uitbestede diensten zijn ook inzichtelijk.

Gewenst: Alle budgetten voor facilitaire zaken zullen centraal geregeld moeten worden. Dus de bronwaterapparaten en het meubilair zullen centraal geregeld worden.

John: 1 = 2

Het budget is niet geheel gecentraliseerd. De directies bekostigen zelf aanvullend / luxe meubilair en sommige watertanks. Deze kosten worden door hun eigen algemene/overig budget bekostigd. We weten wel waar het geld heengaat, alleen zijn hiervan geen duidelijke overzichten.

Gewenst: De budgetten moeten centraal en geheel inzichtelijk moeten worden.

Frank: 1 = 2

De kosten zijn niet inzichtelijk genoeg. Wanneer een totaal kostenplaatje opgevraagd wordt, vind men dit een moeilijke vraag, terwijl het geen moeilijke vraag zou moeten zijn! Het systeem kan deze vraag niet aan. Het grootboek is omgezet naar de NEN 2748 en kan makkelijk met de benchmark meegedaan worden.

Bert: 2 = 3

Het budget is centraal en kosten zijn inzichtelijk.

Gewenst is dat de directies zelf moeten kunnen winkelen, dus een onderscheid tussen collectief en variabel. Dus collectief centraal en variabel decentraal.

Michel: 2 = 3

Het budget is gecentraliseerd. De kosten zijn inzichtelijk. Toch hebben directies de mogelijkheid om zelf aanschaffingen te doen en dus hun budget 'overig' misbruiken voor doeleinden waarvoor de FO verantwoordelijk is. De kosten voor beveiliging zijn in ieder geval inzichtelijk. De kosten voor BOS zijn inzichtelijk, maar niet makkelijk om te vormen naar een specifieke informatievraag. Zo zijn de kosten voor het hele pand wel inzichtelijk, maar ze zijn niet naar kostenplaats verdeeld. We wensen dat de dienstverlening verdeeld is in collectief en variabel en dat de budgetten voor de variabele diensten decentraal zijn.

Marco: 2 = 3

Het budget is gecentraliseerd. De kosten zijn wel inzichtelijk. Het is alleen niet mogelijk om echt informatie te halen uit deze gegevens. Het is bijvoorbeeld niet mogelijk een kwartaalrapportage op te vragen, waaruit je kan afleiden hoeveel je al uitgegeven hebt en hoeveel budget er nog over is. Het zou goed zijn om een onderscheid te maken tussen een collectief en variabel pakket, waarbij het budget voor de variabele producten centraal wordt ondergebracht. De directies zullen waarschijnlijk bewuster omgaan met het aanvragen van producten en diensten.

Ralph: 2 = 3

Het budget zijn wel gecentraliseerd, maar zijn niet echt inzichtelijk. Bij de uitbestede diensten zijn de kosten per item inzichtelijk, maar bij calamiteiten zijn de kosten niet inzichtelijk genoeg. De gegevens zijn op zich wel te krijgen, alleen zijn deze gegevens moeilijk om te vormen in informatie.

Een scheiding tussen een collectieve dienstverlening en variabele dienstverlening is gewenst. De budgetten voor de standaard dienstverlening zou dan gecentraliseerd moeten zijn en het budget voor de aanvullende dienstverlening decentraal ondergebracht.

3.3. Kostendoorbelasting

Aad: 1 = 2

Er vind geen kostendoorbelasting plaats. Alleen bij catering berekent men de kosten hiervoor door. De FO belast dus bijna niets door. Het drukwerk in kleur wordt wel doorbelast.

Gewenst: Men zou bijvoorbeeld op basis van m2, aantal werkplekken etc. Maar daar komt het niet van. Wel in verslag opnemen, maar binnen LNV is men daarvoor nog niet klaar. Voordeel van doorbelasten: men denkt meer na over wat men afneemt. Het probleem is dat ervoor een administratiesysteem met formatieplaats moet komen. Er is nu geen info over of de directies kosten doorbelast willen krijgen.

John: 1 = 2

Er vind geen kostendoorbelasting plaats. Dit heeft tot gevolg dat er niet voldoende wordt nagedacht over zaken, vb. Het weghalen van een want, na een half jaar weer terug plaatsen.

Wanneer er kostendoorbelasting plaatsvindt, zal men bewuster diensten afnemen en ze tevens ook afnemen (vb broodjes in vergaderingen).

Frank: 1 = 2

Er vind geen kosten doorbelasting plaats. Dit is wel gewenst tegen een gedeelte van de kostprijs aan. Geen personeelskosten meenemen etc, want dat zou te ingewikkeld zijn. Dus alleen de kosten voor externen, en geen loonkosten van het eigen personeel.

Bert: 1 = 2

Er vind nu geen kosten doorbelasting plaats, enkel de broodjes tijdens vergaderingen.

Gewenst is een doorbelasting tegen een gedeelte van de kostprijs.

Michel: 1 = 2

Er vind geen kostendoorbelasting plaats. Heel soms wordt er wel eens iets doorbelast, zoals een feest in de avonduren. De kosten voor bijvoorbeeld de beveiliging wordt dan doorbelast. Doorbelasting tegen een gedeelte van de kostprijs is dan gewenst. Wanneer de diensten in kaart gebracht worden, kan men pas doorbelasten.

Marco: 1 = 2

Kostendoorbelasting vindt binnen de FO niet plaats. Het is wenselijk wanneer er kostendoorbelasting tegen een gedeelte van de kostprijs zou plaatsvinden.

Ralph: 1 = 1

Bijna niets wordt doorbelast. Enkel wat cateringactiviteiten (broodjes en frisdranken) en bepaalde automatiseringsdiensten worden doorbelast, maar voor 99% wordt niet doorbelast.

Ralph zou in de toekomst liever niet de kosten doorbelasten, dat is een brug te ver. Om de klantwensen te beheersen stelt Ralph voor om meer gebruikt te maken van DVO's en het inzichtelijk maken van de kosten die de facilitaire organisatie maakt voor de geleverde diensten. Op veel kostenposten kun je niet sturen (zoals de huisvesting), daarom moet je die zaken ook niet doorbelasten. Een boete-systeem (bonus-malus regeling) is beter. Je zal dus wel afspraken moeten maken met de klant.

4. Personeel

4.1. Opleidingsbeleid

Aad: 1 = 3

Nu is er geen structuur in het aanbieden van opleidingen. Wel is er een aantal jaar geleden een grootscheepse training geweest over projectmatig werken.

Gewenst: Om aan de SOV gestelde doelen te kunnen voldoen, zal het personeel over betere kwalificaties moeten bezitten.

John: 1 = 3

De capaciteit van de mensen van B&W in vergelijking tot de interne dienst verschilt enorm. De interne dienst kan bij wijze van spreken alleen de bekertjes bijvullen, terwijl B&W medewerkers metingen in de meterkast kunnen uitvoeren. De interne dienst zou meer geschoold moeten zijn. Zeker omdat er nu meer samenwerking gaat plaatsvinden tussen de interne en de technische dienst. De interne dienst zou bijvoorbeeld moeten leren schilderen, want nu wordt er voor iets kleins al een schildersbedrijf ingehuurd.

Gewenst: In samenspraak met de medewerkers opleidingen aanbieden die aansluiten bij de doelen van LNV. Gezien de SOV doelen is dit nodig, we moeten over meer capaciteiten beschikken dan dat we nu hebben.

Frank: 3 = 3

Het gaat goed zo. Frank heeft verschillende cursussen gevolgd die aansluiten bij de doelen van het beleid.

Bert: 1 = 3

Ad hoc en ongestructureerd, maar dat gaat wel komen.

Gewenst is dat je als organisatie de opleidingen aanbiedt die ten goede komen aan de organisatie.

Michel: 2 = 3

Ralph stelt trainingen en opleidingen voor en toetst dat aan de mening van de medewerkers. Met betrekking tot P en O worden er trainingen aangeboden die in relatie liggen tot het ondernemingsbeleid, zoals het houden van functioneringsgesprekken.

Marco: 3 = 3

Opleidingen worden aan de medewerkers voorgesteld die aansluiten op het beleid van de moederorganisatie. Dit is in orde zo!

Ralph: 1 = 3

Ralph moet voor 15 maart een opleidingsplan inleveren aan het MT, terwijl het niet mogelijk is om een goed plan te maken, zonder dat het toekomstplan van de afdeling bepaald is. De opleidingen kunnen nu dus niet gekozen worden als ze moeten aansluiten op het beleid van de moederorganisatie (want dat is nog niet bekend).

Het zou beter zijn als het managementteam samen met de medewerkers bepaalt welke trainingen en opleidingen nodig zijn om aan het beleid voor de toekomst goed invulling te geven.

4.2. Personeelsbeleid

Aad: 1 = 2

Nu te weinig en ad hoc!

Gewenst: Meer periodieke afname

John: 1 = 2

Nu worden er af en toe gesprekken gevoerd.

Gewenst: Een meer periodieke afname van functioneringsgesprekken. De B&W medewerkers krijgen wel periodiek beide gesprekken.

Frank: 3 = 3

Vanaf nu worden er periodiek gesprekken gevoerd. De ontwikkeling van de medewerkers wordt in deze gesprekken doorgenomen.

Bert: 1 = 2

In het verleden zijn er te weinig gesprekken afgenomen.

Gewenst is dat er op periodieke basis gesprekken afgenomen worden.

Michel: 2 = 2

Sinds Ralph werkzaam is worden periodiek functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken gehouden en worden incidenteel mogelijkheden over loopbaanontwikkeling besproken.

Marco: 2 = 2

Vroeger werden er weinig gesprekken gevoerd. Sinds Ralph hier werkzaam is, wordt er periodiek gesprekken gevoerd. Wanneer nodig zal er over de loopbaanontwikkeling gesproken worden.

Ralph: 2 = 4

Periodiek worden de gesprekken gehouden. Het zou beter zijn als de verantwoordelijk van de loopbaanontwikkeling bij de medewerker zelf ligt en wordt afgerekend op het resultaat dat hij behaalt. Er moeten individuele contracten afgesloten worden met de medewerkers, waarin duidelijke afspraken worden gemaakt over zijn werkzaamheden in de komende periode. Dit heet contractmanagement. Het onderwerp speelt al onder de medewerkers. In eerste instantie schrokken ze ervan, maar daarna heerste het gevoel dat het wel duidelijkheid en een doel verschaft.

4.3. Arbeidsvoorwaarden en beloning

Aad: 1 = 1

ARAR (Algemeen Reglement Arbeids Regeling) vanuit de overheid beheert het arbeidsvoorwaardenpakket.

John: 1 = 1

De arbeidsvoorwaarden worden toegepast binnen het pakket

Frank: 1 = 1

De arbeidsvoorwaarden worden toegepast volgens het beschikbare pakket in dit is in orde.

Bert: 1 = 1

Idem als bovenstaand.

Michel: 3 = 4

Er wordt structureel gebruikt gemaakt van keuzemogelijkheden binnen het arbeidsvoorwaardenpakket. We zouden optimaal gebruik moeten maken van de keuzemogelijkheden. Waarbij een aantoonbare koppeling is tussen de ontwikkeling van de medewerker en de beloning. Dus loon naar werk.

Marco: 1 = 1

De arbeidsvoorwaarden worden toegepast volgens het beschikbare pakket

Ralph: 2 = 2

Er wordt incidenteel. Je kunt individueel gebruik maken van de mogelijkheden. ARAR is verantwoordelijk voor het basispakket en ICAP voor de individuele invulling (PC-privé, vrije dagen, etc).

4.4. Competenties van medewerkers

Aad: 2 = 3

Nu worden de medewerkers ingezet op basis van hun deskundigheid. Per juli / september zal de plaatsing zijn van de nieuwe functies, waarbij men dus opnieuw moet solliciteren.

Gewenst: De competenties moeten gedefinieerd worden op de essentiële facilitaire functies.

John: 2 = 3

Mbt. B&W geldt dit niet. De technische dienst is wel ingezet op basis van deskundigheid. De interne dienst sluit niet aan, deze zouden meer moeten kunnen.

Gewenst: Essentiële competenties zullen moeten gaan aansluiten op de functies. Zo gaat er een overplaatsing plaatsvinden van de postkamer naar de interne dienst, maar deze medewerker is hier niet echt geschikt voor.

Frank: 2 = 3

De medewerkers worden ingezet op basis van hun deskundigheid, maar ze zouden meer op basis van de benodigde competenties voor de facilitaire functies gedefinieerd moeten worden.

Bert: 1 = 3

Er wordt niet voldoende bewust nagedacht over de competenties van de medewerkers.

Gewenst is dat de benodigde competenties gedefinieerd worden naar de functies.

Michel: 2 = 3

De medewerkers worden ingezet op basis van hun deskundigheid, maar er wordt niet bewust nagedacht over de vereiste competenties. Er wordt dus wel over nagedacht (over de deskundigheid en vakkennis), maar alsnog sluiten sommige competenties niet aan bij de functies.

Marco: 1 = 3

De competenties van de medewerkers sluiten niet altijd aan op functies. Er worden slechte sollicitatieprocedures gehouden. We moeten naar stadium 3 toe, waarin de competenties zijn gedefinieerd voor de essentiële facilitaire organisaties.

Ralph: 1 = 3

Er wordt weinig nagedacht over de competenties van de medewerkers (in alle lagen van de organisatie). Op het moment dat de competenties van de medewerkers gedefinieerd zijn naar de essentiële facilitaire functies kan pas echt kwaliteit geleverd worden.

4.5. Medewerkertevredenheid

Aad: 1 = 2

De POK, personeelsorganisatie meet de tevredenheid, maar deze is niet breed gedragen.

Gewenst: Er zou meer informatie over aanwezig moeten zijn.

John: 2 = 2

Men vindt de tevredenheid erg belangrijk, maar er worden geen gegevens over vastgelegd. Enkel voortkomend uit de dagelijkse gang en functioneringsgesprekken

Frank: 1 = 2

De medewerkertevredenheid is geen uitgesproken resultaatgebied. Er is bij het MT weinig gevoel voor de medewerkers. Ze weten en meten het niet. Er is weinig betrokkenheid.

Gewenst is een groter bewustzijn, waarbij het MT weet wat er leeft.

Bert: 2 = 3

De FO is zich ervan bewust. Gewenst is dat de tevredenheid ook gemeten wordt.

Michel: 1 = 2

De tevredenheid van de medewerkers is geen resultaatcategorie. We zouden meer bewust moeten zijn van het belang van de medewerkertevredenheid.

Marco: 1 = 2

De medewerkertevredenheid is geen uitgesproken resultaatgebied. Er is ook weinig interesse vanuit het MT naar de werkvloer toe. De FO zou zich hiermee meer bezig moeten houden.

Ralph: 1 = 2

Er wordt geen rekening gehouden met de tevredenheid van de medewerkers. Ralph ziet geen heil in het meten van de tevredenheid (overdemocratisering), maar wil wel meer het bewustzijn creëren van het belang van de medewerkertevredenheid.

5. Processen

5.1. Besturen en beheersen

Aad: 1 = 4

De processen gaan wel in kaart gebracht worden, alleen is dat nu niet het geval. Ze worden wel bijgestuurd, maar dat wordt nergens vastgelegd.

Gewenst: Integraal beheersen en bijsturen.

John: 1 = 2

Er zijn geen processen vastgelegd. B&W gaat meer gebruik maken van planningen. Nu worden de bonnen opgehaald bij de FOS en worden teruggebracht naar de FOS als ze klaar zijn.

Gewenst: De processen zullen vastgelegd moeten worden in procedures en schema's.

Frank: 1 = 2

De processen zijn in zeer kleine mate in kaart gebracht, maar niet in schema's en procedures etc.

Gewenst: Dat de processen integraal beheerst worden. Ook al reorganiseren we nu, we weten niet hoe het nu is en wat er gereorganiseerd moet worden.

Bert: 1 = 3

De processen zijn niet goed in kaart gebracht. Vb Wanneer een functie overgenomen wordt, is er geen informatie over hoe de procedures zijn.

Gewenst is dat de procedures in kaart zijn gebracht.

Michel: 2 = 3

De heer van Belt is bezig met het in kaart brengen van de processen van IFA. Alleen is hij nog niet toegekomen aan de sector Facilitaire Aangelegenheden. Wel zijn de processen BOS FOS in kleine mate in kaart gebracht. De processen zijn waarschijnlijk niet actueel meer. Ze worden dus niet actueel. De processen van de uitbestede diensten zijn beter in kaart gebracht dan de diensten die in eigen beheer zijn.

Marco: 1 = 3

De processen zijn niet in kaart gebracht. Er wisselen veel facilitaire taken onderling, dus de noodzaak voor het ontstaan van procedurebeschrijvingen is hoog. Ze moeten dus beschreven worden en bijgestuurd worden.

Ralph: 1 = 4

De processen zijn helemaal niet in kaart gebracht. Werkprocessen zouden structureel en integraal bestuurd, beheerd, gemeten, geanalyseerd en bijgestuurd moeten worden. Want eigenlijk gaat het hier allemaal om! Voor de reorganisatie moeten de werkprocessen in kaart gebracht zijn. Want dan weet je waar je staat, wie je nodig hebt en wat er verandert dient te worden. De productieprocessen moeten doorlopen worden, zodat je ziet waar de verschillende processen op elkaar aansluiten (of waar niet en zouden ze het wel moeten doen)

5.2. Prestatiesturing

Aad: 2 = 3

De kosten van de output wordt met gebrekkige hulpmiddelen beheerst. Vb. binnen 10x telefoon opnemen. Nu wordt wel gekeken naar hoeveel bonnen er behandeld zijn. De schoonmaak / catering wordt wel naar gekeken, wat het ons oplevert en wat het ons kost.

Gewenst: We willen dat de prestaties meer worden gestuurd op basis van prestatie-indicatoren, klant en kosten en opbrengsten.

John: 2 = 3

Er zijn geen prestatie-indicatoren of doelen gesteld. Natuurlijk moeten de diensten goed uitgevoerd worden binnen het gestelde budget. Maar concrete doelen worden niet gesteld.

Frank: 1 = 3

Gewenst: Er zouden meer doelen gesteld moeten worden, waaruit de kwaliteit van de dienstverlening afgeleid kan worden. Dit door middel van prestatie-indicatoren (SLA's) die gebaseerd zijn op kosten en opbrengsten (kostendoorbelasting). De informatie van klant zal (door een klachtensysteem / accountmanagement) hierop moeten inspelen.

Bert: 2 = 4

De FO stuurt op prestaties en op basis van de kosten van de output.

Gewenst is dat de FO integraal de processen op basis van KSF. Die zijn opgesteld op basis van klant- en leveranciersinformatie en op basis van informatie uit de omgeving.

Michel: 2 = 3

De FO stuurt de prestaties op basis van prestaties en kosten van de output. We zouden meer naar prestatie-indicatoren.

Marco: 2 = 3

Het NIC (Nederlands Inkoop Center) beheert de grote contracten (van de catering, schoonmaak groenvoorziening en beveiliging). De prestaties van de leverancier worden gestuurd op de werkzaamheden die in het contract zijn overeengekomen en op kosten van de output. Men maakt nu geen gebruik van prestatie-indicatoren, maar dit zou wel wenselijk zijn, omdat op deze wijze beter resultaatgericht gestuurd kan worden. De leveranciers zijn dan echt ergens op af te rekenen.

Ralph: 1 = 3

Er is geen prestatiesturing. Daarom is dat contractmanagement ook een belangrijk middel om de prestaties te kunnen sturen. De prestatiesturing op dit moment houdt in dat de werkzaamheden binnen het budget dienen uitgevoerd te worden.

De FO zou de prestaties moeten sturen op basis van prestatie-indicatoren die zijn gebaseerd op kosten, opbrengsten en informatie van de klant (de geleverde kwaliteit).

5.3 Verbeteren en vernieuwen

Aad: 1 = 3

Nu zijn er geen plannen om te verbeteren, alleen maar strategisch. Pas in 2007 kunnen de verbeteringen in een plan echt vormkrijgen.

Gewenst: De medewerkers, klanten etc. zou meer invloed hierop moeten hebben

John: 1 = 3

De plannen voor de huidige reorganisatie hebben niet zozeer een verbetering als doel, maar meer het inkrimpen van het personeelsbestand. Doordat sommige mensen weggaan, zullen er gaten gaan vallen in de FO. Er zal meer gebruik gemaakt gaan worden van externen, maar deze zijn moeilijk aan te sturen. De begeleiding is moeilijk, want je kan vaak verschillende medewerkers van leveranciers krijgen. Sancties uitvoeren bij slechte werkaflevering gaat moeizaam.

Gewenst: De plannen zullen gestructureerder moeten plaatsvinden.

Frank: 1 = 3

Er zijn wel verbeterplannen die uitgevoerd worden, maar we vallen vaak weer terug in het oude, omdat het niet gemonitord en vastgelegd wordt in de vorm van nieuwe procedures.

Gewenst is een gestructureerd plan, waarin alle partijen samenspraak hebben die gestructureerd opgevolgd worden.

Bert: 1 = 3

Er moeten gestructureerde plannen zijn die gestructureerd opgevolgd dienen te worden.

Michel: 2 = 3

Het MT heeft gestructureerde plannen (oa FBT toekomst, veranderteam). Deze zouden gestructureerd uitgevoerd moeten worden en deze plannen zouden op basis van onder andere informatie van de klant opgesteld dienen te worden.

Marco: 1 = 3

Binnen de afdeling zijn wel plannen om te verbeteren. Deze plannen zijn niet gestructureerd. Men heeft ook weinig vertrouwen in deze verbeteringsplannen. Stadium 3 is gewenst, omdat dan de plannen gestructureerd en in samenspraak met klanten leveranciers tot stand komen.

Ralph: 1 = 3

Er zijn geen gestructureerde plannen om te verbeteren en te vernieuwen. Er zijn wel plannen, maar deze hebben weinig structuur en samenhang. We moeten natuurlijk naar stadium 3, waarin ook de informatie ter verbetering vanuit oa de klanten en leveranciers.

5.4. Procesverantwoordelijkheid

Aad: 2 = 2

Wanneer er iets fout gaat, gaat men direct naar Ralph. Ralph (heeft verantwoordelijkheid) roept bijvoorbeeld Bert (heeft gedelegeerde verantwoordelijkheid) erbij. Ralph is lijn / tactisch. Gonda is strategisch.

John: 2 = 2

De verantwoordelijkheid ligt bij de coördinatoren en hebben gedelegeerde verantwoordelijkheid vanuit Ralph, het lijnmanagement.

Gewenst: Maar de coördinatoren zouden best wel de procesverantwoordelijkheid mogen hebben over bepaalde zaken.

Frank: 2 = 3

De procesverantwoordelijkheid ligt bij het lijnmanagement (Ralph).

Gewenst is dat de verantwoordelijkheid lager ligt, dus bij de coördinatoren. Hierdoor krijgen ze meer betrokkenheid en is het voor Ralph makkelijker aansturen.

Bert: 2 = 3

De verantwoordelijkheid ligt bij Ralph.

Gewenst is dat de verantwoordelijkheid meer bij de coördinatoren ligt.

Michel: 2 = 3

De verantwoordelijkheid van de processen ligt bij Ralph, dus het lijnmanagement. De verantwoordelijkheid zou lager in de organisatie moeten liggen, zodat er een meer resultaatgerichte organisatie tot stand komt.

Marco: 2 = 3

De procesverantwoordelijkheid ligt bij het lijnmanagement, dus de FM'er. Marco, als coördinator van de schoonmaak, inrichting en buitenterrein voelt wel een grote mate van verantwoordelijkheid en zou het wenselijk vinden wanneer die verantwoordelijkheid ook echt lager kwam te liggen.

Ralph: 1 = 3

De verantwoordelijkheid ligt bij Ralph (het lijnmanagement). De coördinatoren hebben gedelegeerde verantwoordelijkheid. Ralph wil graag dat de verantwoordelijkheid lager ligt in de organisatie, dus bij de coördinatoren.

6. Klanten

6.1. Klantrelatie

Aad: 2 = 3

De diensten zijn vastgelegd in een catalogus op het internet, alleen is deze niet echt bruikbaar.

Gewenst: We willen naar DVO's met de directies. Bijvoorbeeld de financiële directie heeft andere dienstverleningseisen dan andere directies. Zo is directie IZ er nooit en zal dus een andere DVO mee afgesloten moeten worden (vb. veel minder schoonmaak)

John: 2 = 3

Er is een producten en dienstengids

Gewenst: DVO dragen bij aan een grotere betrokkenheid van de klant en de FO weet waar zij aan toe is.

Frank: 2 = 4

De catalogus staat op het intranet, alleen is deze niet duidelijk. Het is een non-paper; het werkt niet en is niet handig.

Gewenst: Een dienstencatalogus, in FMIS opgenomen. SLA's afspreken met de klanten.

Bert: 2 = 4

De dienstencatalogus is niet goed. Bert denkt dat de klant niet goed weet wat de diensten allemaal inhouden.

Gewenst is het afspreken van SLA's met de interne klant.

Michel: 1 = 4

De FO communiceert op operationele basis met de klant. De FO zou SLA's moeten sluiten met de klanten.

Marco: 1 = 3

Er is wel een dienstencatalogus, alleen is deze niet bruikbaar, daarom communiceert de klant vooral op operationele niveau, De FO zou DVO's moeten afspreken waarmee meer kaderstelling vanuit de FO bewerkstelligd zou kunnen worden.

Ralph: 1 = 3

De FO communiceert niet met de klant. Er is wel een catalogus, maar deze kan beschouwd worden als 'niet bestaand'. Het gebruik van DVO's draagt bij aan een beter contact met de klant.

6.2. Klantcontact

Aad: 2 = 3

Nu verloopt het door een fysieke servicedesk, en intranet.

Gewenst: We zouden willen dat het geheel in 3 zit, door middel van ook accountmanagement. Zo kunnen we meer voeling krijgen met wat de klant wil, zodat we ook voorspellingen kunnen doen. Vb een congres in het aankomende jaar.

John: 2 = 3

Het contact vindt wel via een fysieke servicedesk plaats, alleen is dit contact ad hoc en schaars.

Gewenst: Het zou meer via klantoverleg en accountmanagement moeten plaatsvinden.

Frank: 2 = 4

Het klantencontact is schaars en ad hoc, maar loopt wel via een fysieke servicedesk.

Gewenst is een intens klantencontact, waarbij een relatie met de klant wordt opgebouwd.

Bert: 1 = 4

Het klantencontact is nu schaars en ad hoc.

Gewenst is gebruik maken van controleurs die de geleverde dienst op kwaliteit controleren. Daarnaast een beter klantcontact en relatiemanagement.

Michel: 2 = 3

Het klantcontact verloopt door middel van een fysieke services desk (en intranet), maar is schaars en ad hoc. We wensen een klantcontact middels een fysieke servicedesk, intranet, klantoverleg.

Marco: 2 = 3

Het klantcontact verloopt via een fysieke service desk, het Service Center. Stadium 3 is wenselijk, omdat er dan ook al op pro-actief gehandeld kan worden.

Ralph: 2 = 3

Het contact is schaars en ad hoc. Er is wel een service desk, maar die wordt niet consequent. De klant communiceert vaak rechtstreeks met de coördinatoren, terwijl het contact via de service desk moet verlopen. Ralph is voorstander om met de klant te bespreken wat de wensen zijn, zodat een integraal beeld gecreëerd kan worden van wat de wensen zijn. Deelnemers van deze gesprekken zijn het MT-lid, Ralph en de hoofden van de bedrijfsvoeringafdelingen. Deze toepassing van accountmanagement draagt bij aan het creëren van een pro-actieve instelling. Tevens wordt de klant ervan op de hoogte gesteld van wat er allemaal komt kijken bij de dienstverlening die de FO verleent.

6.3. Klantbenadering

Aad: 1 = 3

Nu reageert de FO op de klantvraag.

Gewenst: We willen dat de pro-actief de wensen in kaart brengen en daaraan voldoen. Dit kan dmv accountmanagement.

John: 1 = 2

De klantbenadering vanuit FOS is niet goed. Er is onderbezetting en de FOS is niet op de hoogte van wat er bij de Bos gebeurt. Vb. FOS denkt dat de BOS ten alle tijden beschikbaar.. Bij gebruik van externen duurt het wat langer, omdat deze niet altijd snel ter plaatse kunnen zijn. De FOS stuurt dan al snel mailtjes naar de Bos om te vragen hoe de stand is. FOS wil de klant heer erg graag bedienen, maar de BOS kan daar niet altijd aan voldoen.

Gewenst: Het is goed dat de FO reageert op de klant, maar dit zal meer gestructureerd moeten plaatsvinden.

Frank: 1 = 3

We reageren reactief en ongestructureerd, maar proberen het wel zo goed mogelijk te doen.

We wensen een meer propactievere houding naar de huidige klant

Bert: 1 = 3

We reageren reactief en ongestructureerd. Er is geen voorzorg en nazorg bij de frontoffice.

We moeten pro-actiever handelen, waarbij meer voorzorg geleverd wordt, maar ook de vraag al achterhalen bij de klant.

Michel: 1 = 4

De klantbenadering is reactief en ongestructureerd. We zouden naar stadium 4 moeten, waarin de klantbenadering pro-actief is ten aanzien van de huidige en toekomstige klanten (denk aan de andere LNV vestigingen).

Marco: 2 = 3

De klantbenadering is reactief en gestructureerd. We zouden pro-actiever moeten werken.

Ralph: 1 = 3

De benadering is uiterste reactief en ongestructureerd. FMIS kan de benadering van de klant goed ondersteunen. De voortgang van het proces is gemakkelijker te beheersen. De FOS neemt de klantvraag aan. De BOS voert het uit, waarna de FOS de klant kan informeren over de stand van zaken. De benadering moet pro-actiever worden op de huidige klant gericht.

6.4. Producten -/dienstenassortiment

Aad: 1 = 2

We werken vraaggestuurd. We zijn voor de beplanting en schilderijen gaan zorgen. We hebben niet bewust gekozen, dus de manier van de klant. De klant heeft weinig invloed op het assortiment

Gewenst: Een bewuste keuze maken, met invloed van de klant.

John: 1 = 3

Het is historisch gegroeid. Qua ondersteuning van evenementen is het B&W dienstenverlening historisch gegroeid. Er wordt gezorgd voor oa de microfoon etc en dat is de klant van de FO gewend.

Gewenst: Er zal een bewust assortiment gekozen moeten worden, waarin we weten wat de klant wil. Bijvoorbeeld een pluspakket voor de minister ondersteund door een basispakket.

Frank: 1 = 3

Het assortiment is historisch gegroeid, maar iedere klantvraag wordt afzonderlijk behandeld en op maat ingevuld.

We wensen een bewust assortiment in de vorm van een basis-plus pakket. Een basispakket houdt in datgene wat je nodig hebt om te werken op je werkplek. Het pluspakket zou kunnen inhouden dat er ook andere producten uit het koffieautomaat komen of broodjes op de kamers. Dus extra diensten die je kan leveren.

Bert: 2 = 2

Met betrekking tot de catering is er een bewust gekozen assortiment. Het aanbod van de FO is historisch gegroeid.

We zouden naar een assortiment moeten gaan die is opgesteld aan de hand van de wensen van de klant.

Michel: 1 = 3

Het productenassortiment is historisch gegroeid. We zouden een assortiment moeten kiezen, waarin onderscheid wordt gemaakt in een basis en een pluspakket.

Marco: 1 = 3

Het is historisch gegroeid. Een basispakket en een pluspakket zou wenselijk zijn.

Ralph:

Het assortiment is historische gegroeid. Een basis-pluspakket zou juist zijn. We komen dan meer tegemoet aan de wensen van de klant. Hij kan zelf invulling geven aan het pluspakket.

6.5. Interne of externe gerichtheid

Aad: 2 = 3

Nu toetsen we incidenteel: de kosten van 2003 op 2004.

Gewenst: We gaan nu tweejaarlijks benchmarken op heel IFA met alle ministeries.

John: 1 = 2

De kosten worden niet gemeten met anderen, muv de schoonmaak.

Gewenst: We zouden, wanneer daar behoefte aan is, incidenteel kunnen meten met anderen om ze daarna bij te kunnen sturen.

Frank: 1 = 3

Nu richt de FO zich op de eigen werkzaamheden.

Gewenst is structureel meten aan andere organisaties. Marktconform werken kan pas wanneer er ook SLA's gebruikt worden. Dan moet je wel marktconform werken.

Bert: 2 = 3

Niet alleen op incidentele basis, maar ook op structurele basis.

Michel: 2 = 2

De FO toetst de kosten en prestaties incidenteel (benchmark) en we moeten dit op incidentele basis blijven doen.

Marco: 2 = 3

We hebben aan de benchmark deelgenomen en dit zou op structurele basis moeten verlopen.

Ralph: 3 = 3

De FO gaat structureel benchmarken met andere ministeries.

6.6. Marketing

Aad: 1 = 3

Er is geen gestructureerde marketing. De kwaliteit wordt niet verbeterd door de servicedesk.

Gewenst: Middels servicedesk, accountmanagement en DVO's kan de kwaliteit van de dienstverlening gestimuleerd worden.

John: 1 = 3

Er worden geen marketingactiviteiten ondernomen

Gewenst: De prijs en kwaliteit zou door middel van een goedlopende servicedesk, DVO's en accountmanagement verbeterd kunnen worden.

Frank: 1 = 3

Er is nu geen gestructureerde marketing. Aan de hand van marketing weet je pas wat de klant wil. Bij DVO's weet je wat de klant wil en wat je dus moet gaan leveren.

Bert: 1 = 3

We doen nu niet echt aan marketing, maar we zouden dit wel moeten doen. In de vorm van DVO's, met behulp van de servicedesk en accountmanagement lijkt mij een goede manier.

Michel: 1 = 3

Er is nu geen gestructureerde marketing. We zouden meer aan marketing moeten doen, waarin de servicedesk, DVO's dienst doen.

Marco: 1 = 2

Qua marketing wordt er weinig ondernomen. Dit zou meer gestructureerd moeten plaatsvinden, mede door middel van de service desk.

Ralph: 1 = 3

Er worden helemaal geen marketingactiviteiten naar de klant toe ondernomen. Een zakelijke overeenkomst met de klant in de vorm van DVO's is gewenst om beter (meer kwaliteit die op de klant toegespitst is) de producten aan de klant te brengen.

6.7. Klanttevredenheid

Aad: 1 = 4

Er wordt geen onderzoek gedaan naar de klanttevredenheid.

Gewenst: We willen een instrument dat structureel meet en verbetert.

John: 1 = 4

De klanttevredenheid is geen uitgesproken resultaatcategorie. Er worden geen onderzoeken gehouden.

Gewenst: We moeten informeren bij de klant, zodat we weten wat ze willen en daar de dienstverlening op kunnen aanpassen. Vooral meten op de dingen die vaak fout gaan.

Frank: 1 = 4

Er worden nu geen klanttevredenheidsonderzoeken gehouden en dus is het geen resultaatcategorie.

We zouden het door middel van een instrument structureel moeten doorvoeren. Bijvoorbeeld via het intranet. In de vorm van: Bent u vandaag tevreden over de schoonmaak? De klant moet vervolgens wel weten dat er iets met de informatie gebeurt. IFA wordt op deze manier zichtbaar in de organisatie.

Bert: 2 = 4

Er is op sommige gebieden informatie over aanwezig en deze komt voornamelijk voort uit persoonlijke ervaringen. Het zou beter zijn om de klanttevredenheid te meten en de punten structureel door te voeren.

Michel: 1 = 4

Klanttevredenheid is geen uitgesproken resultaatcategorie. Er wordt is weinig bij de klant geïnformeerd. De klantwensen zouden gemeten moeten worden door middel van een instrument, waarvan de actiepunten structureel doorgevoerd moeten worden.

Marco: 2 = 3

We willen dat de klant tevreden is. Er is hierover weinig informatie. Wanneer de tevredenheid gemeten wordt en de actiepunten structureel doorgevoerd worden zou de kwaliteit van de dienstverlening behoorlijk stijgen.

Ralph: 1 = 3

Er worden geen metingen gehouden. Het meten van de tevredenheid (middels een FMIS), ook om na te gaan of de DVO's nagekomen worden.

7. Leveranciers

7.1. Leveranciersrelaties

Aad: 3 = 3

Er vind in een interval van 1-3-5 jaar een aanbesteding plaats/ 1(afval) 3(schoonmaak) 5(koffieautomaten ivm hoge investeringskosten). Er wordt structureel aanbesteed./ Er zijn al lang mantelcontracten, alleen was men nog niet verplicht om deze te gebruiken.

Gewenst: Sinds een jaar is dat verplicht gesteld.

John: 1 = 3

Historisch gegroeid. Een aantal bedrijven zijn hier al jaren werkzaam. De kleine externen worden niet structureel aanbesteed.

Gewenst: Er waren al wel mantelcontracten voor de grotere diensten, maar sinds een jaar is het verplicht om hiervan gebruikt te maken (dus voor de andere LNV vestigingen).

Frank: 1 = 3

Het leveranciersbestand is historisch gegroeid.

Gewenst is en dat gaat nu ook al gebeuren dat de belangrijke producten afgenomen worden middels een mantelcontract.

Bert: 1 = 3

De leveranciersrelaties zijn echt historisch gegroeid. We zouden meer gebruik kunnen maken van mantelcontracten, want dit levert kostenvoordelen op.

Michel: 1 = 4

De leveranciersrelaties zijn historisch gegroeid. Er zouden meer mantelcontracten gebruikt moeten worden en dat leveranciers een lange termijn relatie aangaan met de organisatie.

Marco: 1 = 3

De leveranciersrelaties zijn historisch gegroeid. Mantelcontracten zijn goed en moeten meer gebruikt worden.

Ralph: 1 = 3

De leveranciersrelaties zijn historisch gegroeid. Alleen de grote contracten worden per 1 – 3 – 5 jaar opnieuw aanbesteed en dat alleen mits daarop een verplichting rust, anders worden ze eindeloos verlengd. Voor de belangrijke contracten worden wel mantelcontracten gesloten. Het is een ambitie om de LNV vestigingen hiervan gebruik te laten maken.

7.2. Leveranciersbestand / inkoopassortiment

Aad: 3 = 3

Afdeling VJA en Mariska Robakowski is druk bezig met het terugdringen van het leveranciersbestand en inkoopassortiment.

John: 3 = 3

Mariska houdt zich sinds kort bezig met het leveranciersaantal.

Frank: 3 = 3

Mariska is actief bezig met het terugdringen van het bestand sinds 01-02-2004.

Bijvoorbeeld 1 aannemer die alle bouwkundige aspecten doet. Dan is hij ervoor verantwoordelijk en hoeft je ook maar 1 leverancier te bellen.

Bert: 2 = 2

Men is nu het leveranciersaantal aan het terugbrengen. Er is dus aandacht voor.

Michel: 2 = 3

Er wordt nu aandacht besteed aan het terugbrengen van het leveranciersbestand. Dit zou op actievere basis kunnen.

Marco: 3 = 3

Er wordt momenteel actief aandacht aan besteedt.

Ralph: 3 = 3

Mariska is actief bezig met het bestand en assortiment.

7.3. Leverancierscontrol/prestatie meting

Aad: 3 = 3

Deze prestatie-indicatoren worden in een PVE gezet en later in het contract opgenomen

John: 2 = 3

De contracten worden beheerst aan de hand van de contracten. Doet het bedrijf wat is afgesproken.

Er worden weinig tot geen sancties genomen als een extern niet voldoet.

Gewenst: We zouden actiever de leveranciersprestaties moeten beheersen aan de hand van prestatie-indicatoren.

Frank: 1 = 3

De enige controle die nu uitgevoerd wordt, is het nagaan of de factuur niet te hoog is. Maar dan weten we nog niet of hij goed gepresteerd heeft.

Gewenst is dat er pas contractverlenging plaatsvindt wanneer er goed gepresteerd is. En het gebruik van Bonus en Maling. Het probleem is dat de contracten niet scherp genoeg zijn. Je kunt alleen zeggen dat je teleurgesteld bent.

Bert: 2 = 3

De leveranciersprestaties worden aan de hand van contractafspraken en enkele meldingen van de klant gecontroleerd. We zouden dit op actievere basis moeten doen middels prestatie-indicatoren.

Michel: 2 = 4

De leveranciersprestaties (in ieder geval van de beveiliging) worden aan de hand van contractafspraken en meldingen van de klant beheerst. De leveranciersprestaties zouden meer op actievere basis beheerst moeten worden en dat de prestaties worden teruggekoppeld aan de leverancier.

Marco: 2 = 2

De wijze waarop de leveranciers hun diensten verlenen, wordt op basis van contractafspraken gecontroleerd.

Ralph: 1 = 3

De prestaties van de leveranciers worden nog niet beheerst. In de toekomst zullen ze beheerst worden aan de hand van prestatie-indicatoren. De coördinatoren zijn weinig bekend met het gebruik van prestatie-indicatoren. Bij Mariska is het effect wel bekend zij is verantwoordelijk voor het contractmanagement. De werkvloer is er dus te weinig mee bekend. Er zullen opleidingen en trainingen hiervoor gevolgd moeten worden.

7.4. Uitbestedingsbeleid

Aad: 2 = 2

Er is een uitbestedingsbeleid, dat inhoudt dat we alles uitbesteden (staat in de SOV).

John: 2 = 3

We besteden alles uit, maar daar is weinig over nagedacht. Zo hebben we weinig invloed op de werkzaamheden van de leveranciers. Er gaan

Gewenst: Er zou meer rekening gehouden moeten worden met het primaire proces. Wanneer de technische dienst uitbesteedt wordt, zullen deze werkzaamheden vertragen, omdat leveranciers niet altijd beschikbaar zijn op precies het moment dat dat nodig is.

Frank: 2 = 2

Uitbesteden is goed, maar er moet een goede controle zijn ook vanuit de werkvloer, omdat zij direct in contact staan met hun dienstverlening.

Bert: 2 = 3

Er is wel een uitbestedingsbeleid (alles uitbesteden mits het niet kan), alleen is deze niet breed gedragen. De achtergrond van deze gedachte is niet echt helder. Een uitbestedingsbeleid dat rekening houdt met het primaire proces is beter.

Michel: 1 = 4

Nu is er geen uitbestedingsbeleid. We zouden een uitbestedingsbeleid moeten hebben dat uitgaat van partnershiprelaties met de leveranciers en dat rekening houdt met het primaire proces.

Marco: 1 = 3

Een uitbestedingsbeleid binnen de FO is niet aanwezig. Een uitbestedingsbeleid dat gebaseerd is op het primaire proces zou beter zijn.

Ralph: 1 = 3

Er is geen echt uitbestedingsbeleid. Er is wel een ambitie. Dat houdt in dat alles uitbesteed wordt, mits dat niet mogelijk is. Stadium 3 is gewenst, omdat men dan rekening houdt met het primaire proces en onderdeel is van het beleid van de facilitaire organisatie.

Bijlage 9.2. Overzichtstabel huidige situatie

Aandachtgebied	Succesfactoren	Huidige situatie
Positie en Rol	Financiële resultaatverantwoordelijkheid	2,0
	Marktpositie	2,0
	Klanttype	1,3
	Beleidsbepaling	1,9
	Positie t.o.v de moederorganisatie	1,6
	Rol FM'er	1,7
Gem. score	(gedeeld door 6)	1,7
Management en Organisatie	Organisatiestructuur	2,0
	Organisatieontwikkeling	2,7
	Gebruik van informatiesysteem	1,1
	Leiderschapsstijl	2,0
Gem. score	(gedeeld door 4)	2,0
Financiën	Budgetteringsmethodiek	1,9
	Budgethouderschap	1,4
	Kostendoorbelasting	1,0
Gem. score	(gedeeld door 3)	1,4
Personeel	Opleidingsbeleid	1,7
	Personeelsbeleid	1,7
	Arbeidvoorwaarden en beloning	1,4
	Competenties van medewerkers	1,6
	Medewerkertevredenheid	1,1
Gem. score	(gedeeld door 5)	1,5
Processen	Besturen en beheersen	1,1
	Prestatiesturing	1,7
	Verbeteren en vernieuwen	1,0
	Procesverantwoordelijkheid	2,0
Gem. score	(gedeeld door 4)	1,5
Klanten	Klantrelatie	1,6
	Klantcontact	1,9
	Klantbenadering	1,1
	Producten-/ dienstenassortiment	1,1
	Interne of externe gerichtheid	1,9
	Marketing	1,0
	Klanttevredenheid	1,3
Gem. score	(gedeeld door 7)	1,4
Leveranciers	Leveranciersrelaties	1,3
	Leveranciersbestand/ inkoopassortiment	2,7
	Leverancierscontrol/ prestatie meting	1,9
	Uibestedingsbeleid	1,6
Gem. score	(gedeeld door 4)	1,9

Gemiddelde score 7 aspecten

Huidige situatie: 1.6

Bijlage 9.3. Spinnenweb huidige situatie

Bijlage 9.4. Verslaglegging interview medewerker Service Center

Functie: medewerker service center, 3 jaar werkzaam

1. Hoe is de informatie naar de klant omtrent de te verlenen diensten?

De huidige dienstencatalogus is niet toereikend. Binnenkort komt het service center met een eigen portaal, waarin alles beter op staat. De klanten kunnen altijd bij het service center terecht met vragen. Als zij deze klantvragen niet kunnen voldoen, worden ze doorgestuurd naar een andere afdeling.

2. Op welke wijze verloopt de wijze van intake van de klantvraag?

De rol van de klantvraag is hierin beperkt. Voordat de klantvraag aangenomen wordt en dus in behandeling genomen wordt, zal contact met BOS opgenomen worden. Er wordt geïnformeerd of daar de mogelijkheid voor is. Er wordt nog niet tegen de klant gezegd dat het goed komt, maar er wordt eerst gemeld dat het in behandeling genomen wordt. Wanneer het een vrij ingewikkelde klantvraag betreft, moet men de vraag digitaal aanleveren. Meestal worden de klantvragen binnen een dag behandeld. Simpele klantvragen worden telefonische aangenomen, dus niet digitaal.

Er is veel onduidelijkheid bij de klant over wat hij voor dienstverlening vraagt. De onduidelijkheid kan weggewonnen worden door middel van digitale formulieren, waarlangs de klant haar vraag moet formuleren. Op deze manier is de klant verplicht om na te denken over haar klantvraag. Het zou geen oplossing zijn om telefonisch de formulieren in te vullen door de service center medewerker, omdat er veel pieken en dalen zijn op een dag.

Wanneer het digitale formulier naar het service center is gemaaild, krijgt de klant een bevestiging van ontvangst en daarna een mail met daarin een overzicht van de dienstverlening.

3. Hoe vindt de communicatie plaats tussen BOS en FOS?

Het gaat redelijk informeel, maar er is geen intens contact. Veel communicatie verloopt via de mail. De contactregistratie naar BOS verloopt door middel van Outlook. Elke verstuurde mail wordt daarin opgeslagen. Tevens wordt gebruikt gemaakt van werkbonden die de FOS schrijft en doorgeeft aan BOS die ze vervolgens in behandeling neemt. Wanneer de werkzaamheden zijn uitgevoerd, komen de bonnen terug naar het FOS, zodat de FOS kan zien dat de taak is uitgevoerd.

4. Hoe is de nazorg naar de klant?

Er wordt geen nazorg verleend. Bij de FOS gaat men ervan uit dat de dienst door de BOS is uitgevoerd. Wanneer er geen onderbezetting is, zou nazorg gewenst zijn. Alleen is het van belang dat alles goed geregistreerd wordt en dat is nu niet het geval. Bij een goed lopend FMIS zou dit wel ingevoerd kunnen worden.

5. Wordt er volgens standaardprocedures gewerkt?

Er zijn een aantal procedures voor veel voorkomende zaken. Er zou veel meer gebruik gemaakt moeten worden van dit soort procedures. Zo ook met betrekking tot de relatie tussen FOS en BOS. Op deze wijze moet men zich aan afspraken houden waaraan zowel BOS als FOS zich moeten houden. Vb. Wanneer een FOS medewerker een 'nee' heeft verkocht is het niet de bedoeling dat de klant via het MT en daarna via BOS wel toestemming krijgt.

6. Is er overleg tussen BOS en FOS?

Er vindt geen structureel overleg plaats tussen BOS en FOS. Alleen tijdens de Bosvergaderingen neemt 1 persoon deel aan de vergadering, alleen is de aanwezigheid van een FOS medewerkers erg laag in verband met de onderbezetting.

7. In welke mate wordt er geregistreerd en wat wordt er geregistreerd?

Het aantal treinkaartjes wordt bijgehouden en alle reserveringen en werkbonden worden geregistreerd. Echt goede informatie uit registraties is niet te genereren.

Er wordt geen klachtenregistratie gedaan. Dit is wel gewenst. Echter, soms wordt er een kleine periode een klachtenregistratie gedaan wanneer er heel erg veel klachten op een aspect binnenkomen. Wanneer de klachten niet meer zo vaak binnenkomen, verwatert de registratie ervan.

Er is niet echt een systeem voor klachten en hetgeen dat nu gebruikt wordt, is omslachtig. Wanneer er wel een uitvoerig klachtenregistratie zou plaatsvinden, zijn de leveranciersprestaties beter gecontroleerd kunnen worden, want dan zijn de prestaties inzichtelijk.

8. Hoe staat u tegenover het doorbelasten van kosten?

Er is vanuit de FOS behoefte aan het doorbelasten van kosten, omdat met zeer grote regelmaat faciliteiten niet afgenomen worden, zonder dat het tijdig geannuleerd wordt. Wanneer de kosten doorbelast worden, zullen de directies bewuster nadenken over hun klantvragen.

Het doorbelasten van werkplekken vraagt een grote administratie. Dus geadviseerd wordt om kostendoorbelasting op een aantal gebieden in te voeren.

9. Zijn er veel voorkomende knelpunten?

Nieuwe kopieerapparaten en koffieapparaten die erg vaak storen.

Wanneer BOS strenger is met het controleren van de leveranciers zullen er veel minder klachten / storingen zijn. Maar BOS heeft nu te weinig inzicht in het contract. Er zouden dus waterdichte contracten moeten zijn.

Er moeten standaard evaluaties gehouden worden met leveranciers, voordat het contract verlengt gaat worden.

Bijlage 9.5. Overzichtstabel gewenste situatie

Aandachtgebied	Succesfactoren	Gewenste situatie
Positie en Rol	Financiële resultaatverantwoordelijkheid	2,1
	Marktpositie	2,7
	Klanttype	2,3
	Beleidsbepaling	2,7
	Positie t.o.v de moederorganisatie	2,9
	Rol FM'er	2,7
Gem. score	(gedeeld door 6)	2,6
Management en Organisatie	Organisatiestructuur	3,0
	Organisatieontwikkeling	4,0
	Gebruik van informatiesysteem	3,3
	Leiderschapsstijl	2,9
Gem. score	(gedeeld door 4)	3,3
Financiën	Budgetteringsmethodiek	3,1
	Budgethouderschap	2,6
	Kostendoorbelasting	1,9
Gem. score	(gedeeld door 3)	2,5
Personeel	Opleidingsbeleid	3,0
	Personeelsbeleid	2,4
	Arbeidvoorwaarden en beloning	1,6
	Competenties van medewerkers	3,0
	Medewerkertevredenheid	2,1
Gem. score	(gedeeld door 5)	2,4
Processen	Besturen en beheersen	3,0
	Prestatiesturing	3,1
	Verbeteren en vernieuwen	3,0
	Procesverantwoordelijkheid	2,7
Gem. score	(gedeeld door 4)	3,0
Klanten	Klantrelatie	3,4
	Klantcontact	3,3
	Klantbenadering	3,0
	Producten-/ dienstenassortiment	2,7
	Interne of externe gerichtheid	2,7
	Marketing	2,9
	Klanttevredenheid	3,7
Gem. score	(gedeeld door 7)	3,1
Leveranciers	Leveranciersrelaties	3,1
	Leveranciersbestand/ inkoopassortiment	2,9
	Leverancierscontrol/ prestatie meting	3,0
	Uibestedingsbeleid	2,9
Gem. score	(gedeeld door 4)	3,0

Gemiddelde score 7 aspecten
Gewenste situatie: 2,8

Bijlage 9.6 Spinnenweb gewenste situatie

Bijlage 9.7 inhoud producten en dienstencatalogus³⁰

- Een omschrijving van het facilitaire product
In de catalogus moet duidelijk staan omschreven wat er met het product wordt bedoeld. Hoe ziet bijvoorbeeld een standaardwerkplek eruit? Wat hoort daar wel en niet bij?
- De leverbare kwaliteitsniveaus:
Wanneer de facilitaire organisatie verschillende kwaliteitsniveaus kan leveren, moet dit in de catalogus worden vermeld. Bijvoorbeeld: hoe kan de verzorging van recepties en jubilea eruit zien? Wat zijnde verschillende soorten vergaderzalen?
- De bestelwijze
Hoe moet het product worden besteld, gaat dit via de mail, servicemeldpunt? Is voor dit product een handtekening van de budgethouder nodig?
- De leveringscondities
Onder welke condities kan het product worden geleverd? Is er een besteltermijn? Moet het door de gebruiker zelf worden opgehaald?
- De prijs
Wat kost het product per eenheid? Bijvoorbeeld
 - per vierkante meter (schoonmaak)
 - per persoon (broodjes tijdens vergadering)
 - per stuk (treinkaartje)
 - per uur (beamer)
- Informatie over klachten en after-saleservice
Waar kan de afnemer terecht met klanten, op-of aanmerkingen over het geleverde of te leveren facilitaire product?

³⁰ Facility management, drs. G.W.A.Maas en drs. J.W. Pleunis

Bijlage 9.8 Overzichtstabel huidige en gewenste situatie

Aandachtgebied	Succesfactoren	Huidige situatie	Gewenste situatie
Positie en Rol	Financiële resultaatverantwoordelijkheid	2,0	2,1
	Marktpositie	2,0	2,7
	Klanttype	1,3	2,3
	Beleidsbepaling	1,9	2,7
	Positie t.o.v de moederorganisatie	1,6	2,9
	Rol FM'er	1,7	2,7
Gem. score	(gedeeld door 6)	1,7	2,6
Management en Organisatie	Organisatiestructuur	2,0	3,0
	Organisatieontwikkeling	2,7	4,0
	Gebruik van informatiesysteem	1,1	3,3
	Leiderschapsstijl	2,0	2,9
Gem. score	(gedeeld door 4)	2,0	3,3
Financiën	Budgetteringsmethodiek	1,9	3,1
	Budgethouderschap	1,4	2,6
	Kostendoorbelasting	1,0	1,9
Gem. score	(gedeeld door 3)	1,4	2,5
Personeel	Opleidingsbeleid	1,7	3,0
	Personeelsbeleid	1,7	2,4
	Arbeidvoorwaarden en beloning	1,4	1,6
	Competenties van medewerkers	1,6	3,0
	Medewerkertevredenheid	1,1	2,1
Gem. score	(gedeeld door 5)	1,5	2,4
Processen	Besturen en beheersen	1,1	3,0
	Prestatiesturing	1,7	3,1
	Verbeteren en vernieuwen	1,0	3,0
	Procesverantwoordelijkheid	2,0	2,7
Gem. score	(gedeeld door 4)	1,5	3,0
Klanten	Klantrelatie	1,6	3,4
	Klantcontact	1,9	3,3
	Klantbenadering	1,1	3,0
	Producten-/ dienstenassortiment	1,1	2,7
	Interne of externe gerichtheid	1,9	2,7
	Marketing	1,0	2,9
	Klanttevredenheid	1,3	3,7
Gem. score	(gedeeld door 7)	1,4	3,1
Leveranciers	Leveranciersrelaties	1,3	3,1
	Leveranciersbestand/ inkoopassortiment	2,7	2,9
	Leverancierscontrol/ prestatie meting	1,9	3,0
	Uibestedingsbeleid	1,6	2,9
Gem. score	(gedeeld door 4)	1,9	3,0

Gemiddelde score zeven aspecten:

Huidige situatie 1,6
Gewenste situatie 2,8