

Professionalisering van de Facilitaire Organisatie



**Stapsgewijs van
Technical & Facility Services naar
een efficiënt en effectief
Facility Services, Housing en Lab support**

Carla Romberg

Mei 2006

Professionalisering van de Facilitaire Organisatie

Stapsgewijs van Technical & Facility Services naar een efficiënt en effectief Facility Services, Housing en Lab support

Haagse Hogeschool
Academie voor Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75,
2521 EN Den Haag

Docentbegeleider: Drs. R.F.Bouter

Medebeoordelaar: Drs. Y. Burg

Opdrachtgever: DSM Gist
Fleminglaan 1,
2613 AX Delft
Dhr. L. G. v. Meerveld,
Department Manager

Mentoren: Dhr. R. W. Groman,
Facilitator
Dhr. J. Keuzenkamp,
Senior Small Projects
Manager

Periode van onderzoek: februari 2006 t/m mei 2006

Auteursreferaat

Het onderzoek heeft betrekking op een **facilitaire** afdeling binnen een **industriële** organisatie. De onderzoeksvraag is op welke wijze de afdeling betere aansluiting kan vinden bij het primaire proces om zo **efficiënt** en **effectief** mogelijk aan de missie te kunnen voldoen. Het onderzoek is gericht op 2 **laboratoria** en 2 **kantoorlocaties**. De belangrijkste conclusie is het bewust zijn van de **organisatiestructuur** en meer aandacht voor de **PDCA**-cyclus om zo de randvoorwaarden voor het gewenste gedrag (zoals **proactiviteit**) te waarborgen.

Indexreferaat:

Professionaliseren, industrie, Facility Excellence Model, organisatiestructuur, efficiënt, effectief, proactief, laboratoria, klantgericht.

Managementsamenvatting

Aanleiding

De aanleiding voor dit onderzoek is de behoefte aan verdere professionalisering van de afdeling T&FS, na een grote reorganisatie binnen DSM. In 2003 is men begonnen met een opzet voor de facilitaire afdeling en heeft men gesteld dat er in 2006 een evaluatie moet plaatsvinden om te analyseren of de opzet nog voldoende aansluit bij het primaire proces.

Probleemstelling

De uiteindelijke probleemstelling is:

‘Wat moet de afdeling T&FS doen om tot een betere afstemming te komen met het primaire proces, zodat ze efficiënt en effectief aan haar missie kan voldoen?’

Deelonderzoeken

De gebruikte onderzoeksmethoden zijn observeren, interviewen en desk research. De resultaten van dit onderzoek zijn verwerkt in het Facility Excellence Model (FEM) en het DOR-model. De resultaten van de deelonderzoeken hebben geleid tot vier hoofdonderwerpen waar de afdeling aandacht aan kan besteden om de bovenstaande probleemstelling te realiseren, namelijk:

- Cultuur
- Structuur
- Communicatie
- Marketing.

Voor deze onderwerpen zijn managementcriteria geformuleerd waaraan de afdeling moet voldoen om tot de gewenste situatie te komen.

Aanbeveling

Op basis van de criteria en het standaardscenario zijn drie scenario's beschreven, scenario A: automatisering, B: externe middelen en scenario C: kwaliteitszorg. Uiteindelijk is scenario C het beste alternatief voor de afdeling FHL om de gewenste situatie te kunnen bereiken. Door middel van het invoeren van een beleidsplan met concrete en meetbare doelstellingen kan de afdeling zich professionaliseren en betere aansluiting vinden bij de klant. De voornaamste reden om voor scenario C te kiezen is de stapsgewijze veranderingen die doorgevoerd worden, zodat iedereen de tijd heeft om aan de nieuwe situatie te wennen en mee te werken. Concrete maatregelen om scenario C te bereiken zijn onder andere:

- Verhuiscoördinator aanstellen,
- Jaarlijks klantonderzoek,
- Producten- en dienstencatalogus aanmaken.

De investeringskosten van dit scenario worden ingeschat op ca. €290.000, -.

Voorwoord

Bij deze wil ik van de gelegenheid gebruik maken om de medewerkers van T&FS te bedanken voor hun steun, begeleiding en informatie.

Alle medewerkers van DFS waar ik een interview mee heb gehad, wil ik bedanken voor hun bereidheid om open en eerlijk een bijdrage te leveren aan mijn onderzoek.

Dhr. Bouter en mw. Burg wil ik bedanken voor hun kritische blik op het concept om zo tot een beter eindverslag te kunnen komen.

In het bijzonder wil ik mw. Dinjens van de firma Alewijnse en dhr. Dam van het bedrijf Global FM bedanken voor het geven van behulpzame informatie voor de scenario's.

Daarnaast bedank ik mijn familie, vrienden en collega-afstudeerders voor de steun tijdens het afstudeerproces, de soms zeer kritische bijdrage aan het verslag en de continue herinnering aan het einddoel, het diploma.

Carla Romberg

Mei 2006
Delft

Afkortingenlijst**Afkorting Voluit**

T&FS	Technical & Facility Services (huidige situatie)
FHL	Facility Services, Housing en Lab Support (gewenste situatie)
DFS	DSM Food Specialties
DAI	DSM Anti Infectives
R&D	Research & Development
FEM	Facility Excellence Model
DOR	Doelen, Organisatie en Realisatie
Lab 5	Beijerinck laboratorium
Foodlab	Food Innovation Centre
TGR	Technische groep T&FS
FAC	Facilitaire groep T&FS
MBK	Microbiologische keuken
FMIS	Facility Management Informatie Systeem
PDCA	Plan Do Check Act
PDC	Producten- en dienstencatalogus
TVB	Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden

Inhoudsopgave

<u>Titel</u>	<u>blz.</u>
INLEIDING	1
1. DSM	2
1.1 DSM GIST	2
1.2 DSM FOOD SPECIALTIES.....	3
1.3 TECHNICAL & FACILITY SERVICES	3
2. ONDERZOEKSKADER	4
2.1 OPZET VAN HET ONDERZOEK.....	4
2.2 METHODE VAN ONDERZOEK	5
2.2.1 Observeren.....	5
2.2.2 Oriënterende interviews T&FS	6
2.2.3 Klantonderzoek T&FS.....	6
2.2.4 Interviews opdrachtgevers T&FS	7
2.2.5 Interview Purchasing.....	7
2.2.6 Desk research.....	7
2.3 THEORETISCH KADER	8
3. HUIDIGE SITUATIE TECHNICAL & FACILITY SERVICES.....	10
3.1 TOEPASSING FEM OP T&FS.....	10
3.2 TOEPASSING DOR-MODEL OP T&FS	11
3.2.1 Missie, visie, strategie T&FS.....	11
3.2.2 Managementstijl T&FS.....	11
3.2.3 Systemen bij T&FS.....	12
3.2.4 Personeel T&FS	12
3.2.5 Cultuur T&FS.....	13
3.2.6 Structuur T&FS.....	14
3.2.7 Financiën T&FS.....	14
3.3 CONCLUSIE HUIDIGE SITUATIE T&FS	15
4. GEWENSTE SITUATIE FACILITY SERVICES, HOUSING EN LAB SUPPORT	18
4.1 TOEPASSING FEM OP FHL	18
4.2 TOEPASSING DOR-MODEL OP FHL	19
4.2.1 Missie, visie, strategie FHL	19
4.2.2 Managementstijl FHL.....	20
4.2.3 Systemen FHL.....	21
4.2.4 Personeel FHL.....	21
4.2.5 Structuur FHL	22
4.2.6 Cultuur FHL	23
4.2.7 Financiën FHL	23
4.3 CONCLUSIE GEWENSTE SITUATIE FHL	24

5. ALTERNATIEVEN	25
5.1 CRITERIA ALTERNATIEVEN.....	25
5.1.1 <i>Criteria cultuur</i>	25
5.1.2 <i>Criteria structuur</i>	26
5.1.3 <i>Criteria communicatie</i>	26
5.1.4 <i>Criteria marketing</i>	27
5.2 SCENARIO'S.....	27
5.3 CONCLUSIE ALTERNATIEVEN	29
6. CONCLUSIES & AANBEVELING.....	30
6.1 CONCLUSIES.....	30
6.2 AANBEVELING	31
LITERATUUROPGAVE	35
BIJLAGEN	I
1. ORGANOGRAM DSM	I
2. ORGANOGRAM DFS	I
2. ORGANOGRAM DFS	II
3. ORGANOGRAM DFS R&D.....	III
4. ORGANOGRAM T&FS	IV
5. PLANNING ACTIVITEITEN WERKFASE	V
6. STAKEHOLDER ANALYSIS.....	VI
7. VIER HOOFDSTROMEN VAN WERKPROCES T&FS	VII
8. LITERATUURSTUDIE STRUCTUUR	VIII
8.1 <i>Organisatiestructuur</i>	VIII
8.2 <i>Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden</i>	X
8.3 <i>Structuurtypen</i>	X
9. ORIËTERENDE INTERVIEWS.....	XI
9.1 <i>Vragenlijst</i>	XI
9.2 <i>Uitkomst takenpakket van de afdeling T&FS</i>	XI
10. OBSERVATIES	XIII
11. KLANTONDERZOEK	XIV
11.1 <i>Vragenlijst</i>	XIV
11.2 <i>Context</i>	XVI
11.3 <i>Scoretabellen</i>	XVI
12. INTERVIEW OPDRACHTGEVERS T&FS	XX
13. INTERVIEW PURCHASING	XXI
14. VOORSTEL GEWENSTE ORGANISATIESTRUCTUUR FHL.....	XXIII

Inleiding

Deze scriptie is een verslag van een onderzoek bij DSM Gist te Delft. Het onderzoek vond plaats in de periode van februari tot juni 2006 en is uitgevoerd in opdracht van dhr. Van Meerveld, de Department Manager van de afdeling Technical & Facility Services (T&FS). Tijdens het onderzoek is de huidige afdelingsnaam veranderd in Facility Services, Housing en Lab support (FHL), dit is verwerkt in de gewenste situatie.

De aanleiding voor dit onderzoek is de behoefte aan verdere professionalisering van de afdeling T&FS, na een grote reorganisatie binnen DSM. In 2003 is men begonnen met een opzet voor de facilitaire afdeling heeft men gesteld dat er in 2006 een evaluatie moet plaatsvinden om te analyseren of de opzet nog voldoende aansluit bij het primaire proces. De missie van de afdeling T&FS is bij de start van het onderzoek in februari: 'Wij zorgen dat onze collega's ongestoord aan DFS-business kunnen werken.' De uiteindelijke probleemstelling is:

'Wat moet de afdeling T&FS doen om tot een betere afstemming te komen met het primaire proces, zodat ze efficiënt en effectief aan haar missie kan voldoen?'

Bij deze probleemstelling zijn de volgende subprobleemstellingen geformuleerd en verwerkt in het onderzoek:

1. Wat is Facility Management (FM)?
2. Met welk model kan de afdeling T&FS optimaal worden geanalyseerd?
3. Wat zijn de huidige hoofdprocessen van de afdeling T&FS en voldoen deze aan de missie?
 - a. Wat zijn de verbeterpunten van de huidige situatie?
 - b. Welke hoofdprocessen komen het meest in aanmerking om tot meer efficiëntie en effectiviteit te komen?
4. Wat is de gewenste situatie voor de afdeling FHL en hoe kan deze aan de missie voldoen?
 - a. Hoe kunnen de hoofdprocessen in de gewenste situatie worden ingericht?
 - b. Wat zijn de financiële, organisatorische en personele consequenties van de gewenste situatie?
5. Hoe kan FHL de veranderingen van de gewenste situatie implementeren?

Het gewenste eindproduct is een adviesrapport met aanbevelingen over de inrichting van de hoofdprocessen, de gewenste organisatiestructuur en de personele consequenties daarvan en de wijze waarop deze veranderingen ingevoerd kunnen worden bij de afdeling T&FS van DSM Delft.

Het verslag begint in hoofdstuk 1 met een korte algemene beschrijving van het bedrijf DSM en de business group Food Specialties om de positie en omgeving van T&FS aan te geven. In hoofdstuk 2 wordt de opzet van het onderzoek toegelicht en de onderzoeksresultaten zijn verwerkt in hoofdstuk 3 (huidige situatie) en 4 (gewenste situatie). In hoofdstuk 5 worden verschillende scenario's beschreven, waarna in hoofdstuk 6 de conclusies en aanbevelingen gepresenteerd worden. In de bijlagen staat alle aanvullende informatie waarnaar in de hoofdstukken met voetnoten wordt verwezen.

1. DSM

In dit hoofdstuk wordt een korte organisatieschets gegeven om een beter beeld te geven van de omgeving waarin het onderzoek is gedaan en om de positie van de afdeling T&FS vorm te geven. In de eerste paragraaf wordt een algemeen beeld van DSM Corporate gegeven. In de tweede paragraaf wordt de business unit Food Specialties toegelicht en in de laatste paragraaf wordt een korte beschrijving gegeven van de afdeling T&FS.

1.1 DSM Gist

DSM is een wereldwijde organisatie die innovatieve producten en diensten ontwikkelt, vervaardigt en verkoopt die ervoor zorgen dat men gezonder, duurzamer, prettiger en efficiënter kan werken en leven¹. De producten zijn gericht op de voedingsindustrie, farmaceutische industrie, hoogwaardige materialen en industriële chemicaliën. DSM heeft een jaaromzet van circa € 8 miljard en biedt werk aan 24.180 medewerkers, waarvan er 7.529 in Nederland werken. Er zijn meer dan 270 vestigingen in 49 landen, waarvan het hoofdkantoor gevestigd is in Heerlen, Nederland. DSM behoort met vele activiteiten tot de wereldtop. In Delft verdwijnt steeds meer industriële activiteiten en zijn er een aantal reorganisaties geweest. Het is nog onzeker wat er in de toekomst met de locatie Delft gaat gebeuren.

De kerneigenschap van DSM is een nimmer aflatende drang om de grenzen van wetenschap te verleggen, wat tot uitdrukking komt in de merknaam '*Unlimited. DSM*'. Hier horen de volgende waarden bij: innovatie, ambitie, vermogen tot verandering en verantwoordelijkheid.

Het nieuwe strategische programma uit 2005, waaraan de naam 'Vision 2010 – Building on Strengths' is gegeven, richt zich op versnelde winstgevende en innovatieve groei van DSM's specialties portfolio².

DSM heeft een decentrale organisatie, bestaande uit business groups die binnen hun werkgebied verantwoordelijk zijn voor alle bedrijfsfuncties. Op concernniveau worden de Raad van Bestuur en business groups ondersteund door een aantal stafafdelingen. De diensten van een aantal gemeenschappelijke serviceafdelingen, DSM Research en onderlinge productleveringen worden door de business groups gecontracteerd tegen marktconforme prijzen. De activiteiten van DSM zijn met de nieuwe visie in een nieuwe samenstelling gegroepeerd³, namelijk Nutrition, Pharma, Performance materials en Industrial Chemicals. De groep Food Specialties valt onder de cluster Nutrition⁴.

¹ DSM: www.dsm.com, 24-01-06

² DSM: [jaarverslag 2004 Koninklijke DSM N.V.](#)

³ Zie bijlage 1: [organogram DSM](#)

⁴ DSM: [intranet Corporate DSM](#)

1.2 DSM Food Specialties

DSM Food Specialties (DFS)⁵ is wereldwijd actief als leverancier van hoogwaardige ingrediënten voor de voedingsmiddelenindustrie. Het hoofdkantoor is gevestigd in Delft en daar heeft het onderzoek plaatsgevonden.

DFS⁶ richt zich op snelgroeiende marktsegmenten en speelt in op gezondheidstrends en de toenemende vraag naar natuurlijke producten. De onderneming levert innovatieve ingrediënten met toegevoegde waarde, waarmee aan de wensen van de consument rond kwaliteit, voedingswaarde en smaak kan worden voldaan.

De nieuwste ontwikkelingen binnen DFS zijn de contacten met China en de verdere aandacht van de markt voor gezonde producten⁷. Afslankproducten en gezonde fast food zijn op dit moment een trend. De stafafdeling Research & Development (R&D)⁸ van DFS draagt onder andere zorg voor het bewaken van de interne kennis. De afdeling T&FS is onderdeel van deze afdeling.

1.3 Technical & Facility Services

Op de locatie Delft zijn ca. 1.000 man werkzaam, waarvan 650 man worden ondersteund door de afdeling T&FS. Daarnaast zijn ongeveer 500 man werkzaam in de uitbestede diensten. T&FS bestaat uit twee groepen, namelijk een technische groep (TGR) en een facilitaire groep (FAC)⁹ en heeft in totaal 15 medewerkers. Daarnaast is de Micro Biologische Keuken (MBK) als zelfstandige afdeling ondergebracht bij T&FS. Zij zijn verantwoordelijk voor de specialistische dienstverlening aan het microbiologisch laboratorium. De diensten van TGR en FAC zijn gericht op vier gebouwen en de terreinen om deze gebouwen. Het gaat hier om de gebouwen:

- Weteringkantoor (enkel kantoorwerkplekken)
- Food Innovation Centre (Foodlab, laboratorium en kantoorwerkplekken)
- R&D Kantoor (enkel kantoorwerkplekken)
- Beijerinck laboratorium (Lab 5, laboratorium en kantoorwerkplekken).

Bij T&FS, exclusief MBK, is het onderzoek verricht en zal in de volgende hoofdstukken uitgebreid beschreven worden.

⁵ Zie bijlage 2: [organogram DFS](#)

⁶ DSM Food Specialties: www.dsm.com/nl_NL/html/about/food_specialties.htm, 06-02-06

⁷ DFS intranet: [FoodWeb4U](#)

⁸ Zie bijlage 3: [organogram DFS R&D](#)

⁹ Zie bijlage 4: [organogram T&FS](#)

2. Onderzoekskader

In dit hoofdstuk wordt toegelicht hoe het onderzoek is opgezet, hoe de subprobleemstellingen zijn onderzocht en waarom bepaalde methoden zijn gebruikt. De doelgroepen van het onderzoek zijn onderverdeeld in medewerkers, opdrachtgevers, andere ondersteunende afdelingen en klanten (bij T&FS: collega's) van de afdeling T&FS. Daarnaast wordt het theoretisch kader beschreven wat als leidraad is gebruikt voor de volgende hoofdstukken. In hoofdstuk 3 en 4 (respectievelijk huidige en gewenste situatie) zijn de resultaten van de deelonderzoeken verwerkt.

2.1 Opzet van het onderzoek

Voor dit onderzoek is een kleine projectgroep opgezet voor het verkrijgen van de juiste afstemming. Wekelijks is overleg geweest voor feedback en toetsing van de onderzoeksmethoden en -resultaten. Ook heeft de projectgroep de mogelijkheid gehad bij te sturen op de planning¹⁰. In de projectgroep (zie tabel 1) zijn voorwaarden afgesproken waaraan het advies moet voldoen, namelijk:

- Het advies moet herkenbaar zijn,
- Het advies moet beargumenteerd zijn, mede op basis van theorie,
- Het advies moet zijn voorzien van meerdere opties.

Daarnaast is het onderzoek zoveel mogelijk toegespitst op de inkoopondersteuning en de front office (de huismeesters) van de afdeling T&FS.

Lid projectgroep	Functie in projectgroep
Dhr. L. G. van Meerveld	Opdrachtgever Afstudeeropdracht
Dhr. J. Keuzenkamp	Toetsing vanuit technische groep
Dhr. R. W. Groman	Toetsing vanuit facilitaire groep
Mw. C. Romberg	Projectleider (adviseur)

Tabel 1: projectgroep onderzoek

Het onderzoek is opgezet in fasen, zoals omschreven in tabel 2.

Fase	Einddatum	Eindproduct
Vorbereidingsfase	30-sep-05	AO-voorstel
Startfase	23-dec-05	Werkplan AO
Werkfase	25-apr-06	Concept AO
Verbeterfase	23-mei-06	Eindproduct AO

Tabel 2: fasering onderzoek

De laatste twee fasen zijn uitgevoerd bij DSM Gist te Delft. Om beter inzicht te krijgen in de belangen van de verschillende betrokkenen is er voor het onderzoek een stakeholder analysis¹¹ gedaan. Hieruit kan geconcludeerd worden dat bij dit onderzoek vooral de projectgroep van belang is om van informatie te voorzien en goed contact te blijven houden over de activiteiten. Deze groep vertegenwoordigt de medewerkers van T&FS. Daarnaast is het belangrijk om de begeleiding vanuit school goed te blijven informeren over de voortgang en om het uiteindelijke resultaat te waarborgen.

¹⁰ Zie bijlage 5: planning activiteiten werkfase

¹¹ Zie bijlage 6: stakeholder analysis

2.2 Methode van onderzoek

In deze paragraaf worden de gebruikte onderzoeksmethoden toegelicht. Bij alle methoden zijn, tenzij anders vermeld, de volgende subprobleemstellingen verwerkt:

- Wat zijn de huidige hoofdprocessen van de afdeling T&FS en voldoen deze aan de missie?
 - a. Wat zijn de verbeterpunten van de huidige situatie?
 - b. Welke hoofdprocessen komen het meest in aanmerking om tot meer efficiëntie en effectiviteit te komen?
- Wat is de gewenste situatie voor de afdeling FHL en hoe kan deze aan de missie voldoen?
 - a. Hoe kunnen de hoofdprocessen in de gewenste situatie worden ingericht?

2.2.1 Observeren

Observatieperiode:	6 februari – 24 februari
Aantal dagen:	11
Onderzoeksobjecten:	afdeling T&FS
Locatie:	kantoortuin in Lab 3

Observeren is het doelgericht en systematisch waarnemen van verschijnselen. Bij participerende observatie is de onderzoeker lijfelijk aanwezig in het veld en verzamelt de gegevens onder alledaagse omstandigheden door te participeren in de activiteiten die daar plaats vinden¹². Deze methode is vooral gebruikt om meer inzicht te krijgen in de verhoudingen binnen de afdeling T&FS, wat er gedaan wordt en welk gedrag men vertoont. De kantoortuin in Lab 3 bevat de werkplek van de onderzoeker en de meeste werkplekken van de afdeling T&FS, vandaar de keuze voor deze locatie.

De observaties zijn uitgevoerd aan de hand van een vooraf opgestelde aspectenlijst¹³, waarbij geturfd is hoe vaak elk aspect is voorgekomen, inclusief mijn eigen bijdrage. Daarnaast is er ruimte opgenomen om opvallende gebeurtenissen te beschrijven.

Er is gekozen om op verschillende werkdagen het formulier in te vullen en minimaal 2 keer dezelfde dag erin te betrekken. Dit is gedaan om een objectieve waarneming, die minder afhankelijk is van een enkele observatie, te kunnen waarborgen.

De activiteiten die achter de pc plaats hebben gevonden zijn niet zichtbaar en ook niet meegenomen in de observatie.

¹² Genet, 2002/2003, blz. 59.

¹³ Zie bijlage 10: observaties

2.2.2 Oriënterende interviews T&FS

Interviewperiode:	6 februari – 27 februari
Aantal interviews:	10
Aantal rondleidingen:	2
Doelgroep:	alle kantoormedewerkers van T&FS en 2 huismeesters

Interviews zijn open gesprekken en enquêtes zijn gestructureerde interviews¹⁴. Bij dit interview is gebruik gemaakt van een open vragenlijst¹⁵ om de meeste informatie te verzamelen en de mogelijkheid te gebruiken het gesprek bij te sturen.

De oriënterende interviews zijn bedoeld om kennis te maken met de medewerkers en om een beeld te krijgen van hun functie bij de afdeling. De rondleidingen met de huismeesters zijn gebruikt om de werkomgeving van deze medewerkers te zien.

Alle uitwerkingen zijn naar de geïnterviewde gestuurd voor de terugkoppeling, maar ook ter bevestiging van de inhoud. De opmerkingen en ervaringen van de rondleidingen zijn samengevat en hebben geleid tot een compleet overzicht van het takenpakket¹⁶ van de afdeling T&FS.

2.2.3 Klantonderzoek T&FS

Periode van klantonderzoek:	6 maart – 29 maart
Aantal enquêtes:	20
Locaties:	Weteringkantoor, R&D kantoor, Lab 5, Foodlab
Doelgroepen:	verschillende klanten van T&FS

Bij het klantonderzoek is een enquête met gedeeltelijk gesloten vragen gehanteerd¹⁷, omdat deze methode zeer geschikt is bij een groter aantal af te nemen interviews en om de antwoorden geschikt te maken voor onderlinge vergelijking.

Het klantonderzoek is bedoeld om gevoel te krijgen met het werkveld van de afdeling T&FS, maar ook om te toetsen of de afdeling bekend is bij haar klanten. Hoe wordt de dienstverlening van de afdeling ervaren door de klanten en waar kan een verbeter slag behaald worden. In overleg met de projectgroep is een selectie samengesteld van klanten die de diversiteit aan klanten vertegenwoordigen. Op de genoemde locaties bevinden zich alle klanten van de afdeling T&FS. De resultaten van dit onderzoek zijn samengevat en geanalyseerd door middel van scoretabellen per onderzoeksvraag. Op basis van de uitkomst is gekeken naar de verbeterpunten. De resultaten kunnen per gebouw nader geanalyseerd worden, omdat elk gebouw een eigen huismeester heeft en de laboratoria gebruikers zijn van de inkoopondersteuning.. Naast de afbakening van het onderzoek is ook naar de afdeling als geheel gekeken om een algemeen beeld van de afdeling te genereren.

¹⁴ Genet, 2002/2003, blz. 61.

¹⁵ Zie bijlage 9: oriënterende interviews

¹⁶ Zie bijlage 9: oriënterende interviews

¹⁷ Zie bijlage 11: klantonderzoek

2.2.4 Interviews opdrachtgevers T&FS

Interviewdagen:	22 maart en 3 april
Aantal interviews:	2
Doelgroep:	de 2 vertegenwoordigers van de 4 gebouwen

Bij deze interviews is een open vragenlijst gehanteerd¹⁸. De afdeling T&FS rapporteert aan twee managers die de vertegenwoordigers zijn van de verschillende gebouwen. Dhr. Twigt vertegenwoordigt de twee kantoorlocaties (Weteringkantoor en R&D kantoor) en mw. Van Wagenberg vertegenwoordigt de twee laboratoria (Foodlab en Lab 5). Dhr. Van Meerveld rapporteert aan deze opdrachtgevers en wordt officieel door mw. Van Wagenberg aangestuurd. Naar aanleiding van de analyse zijn verbeterpunten geformuleerd voor de gewenste situatie.

2.2.5 Interview Purchasing

Datum interview:	24 maart
Doelgroep:	manager Purchasing

Voor dit interview is een open vragenlijst¹⁹ gebruikt. Bij het interview met Purchasing is de relatie tussen de twee afdelingen (T&FS en Purchasing) onderzocht. Dit interview is bedoeld om meer inzicht te krijgen in de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden rondom de facilitaire inkoop bij de afdeling T&FS en de afdeling Purchasing.

2.2.6 Desk research

Onderzoekperiode :	6 februari – 7 april
Bronnen:	Vakliteratuur, internet, aangevraagde informatie
Subprobleemstellingen:	• Wat is Facility Management (FM)? • Met welk model kan de afdeling T&FS optimaal worden geanalyseerd?

Omdat er geen theoretische achtergrond bij de medewerkers van de facilitaire organisatie aanwezig is, is besloten om een korte literatuurstudie te doen naar FM. Vervolgens is gezocht naar een optimaal model om de afdeling T&FS te analyseren. Met het model moet de positie van de huidige en gewenste situatie beschreven kunnen worden. Vanwege de relatief grote aandacht voor de structuur in de opdracht is er naar dit aspect uitgebreider onderzoek gedaan²⁰. In de volgende paragraaf wordt een theoretisch kader beschreven die een antwoord geeft op de bovenstaande subprobleemstellingen en de leidraad is voor hoofdstuk 3 en 4.

¹⁸ Zie bijlage 12: interview opdrachtgevers T&FS

¹⁹ Zie bijlage 13: interview Purchasing

²⁰ Zie bijlage 8: literatuurstudie structuur

2.3 Theoretisch kader

De definitie van FM volgens Regterschot (1988)²¹ is:

'Facility Management is het integraal managen (plannen en bewaken) en realiseren van de huisvesting, de services en de middelen die bij moeten dragen aan een effectieve, efficiënte, flexibele en creatieve verwezenlijking van de doelen van een organisatie in een veranderende omgeving.'

De reden om voor deze definitie te kiezen uit de andere definities is de snel veranderende markt van de moederorganisatie, waardoor er in de afgelopen periode regelmatig een reorganisatie heeft plaatsgevonden. Voor een facilitaire afdeling is het nodig om flexibel te kunnen inspelen op inkrimping of groei van de moederorganisatie.

Het Facility Excellence Model (FEM) van Berenschot (2002) is gekozen om de afdeling T&FS te analyseren en is gebruikt als richtlijn om de huidige en gewenste positie van T&FS te bepalen.

Het Doelen, Organisatie en Realisatie-model (DOR-model)²² is gebruikt om informatie te verzamelen voor het FEM en voor het verkrijgen van een algemeen beeld van de organisatie.

De reden om FEM te gebruiken is de flexibiliteit van het model, de toespitsing op het facilitaire gebied en de mogelijkheid om de stadia op maat toe te passen bij een facilitaire afdeling. Het DOR-model is gekozen vanwege de toepasbaarheid in het FEM en de inzichtelijkheid van de verschillende onderdelen (missie, managementstijl, systemen, personeel, cultuur, structuur en financiën) die voor een afdeling belangrijk zijn. De onderdelen van het DOR-model worden in onderstaand overzicht toegelicht.

Missie, visie en strategie	De missie geeft de functie van de organisatie voor haar relevante omgeving weer ²³ . Een visie is een consistente blik op de toekomst en geeft de gewenste situatie aan ²⁴ . De strategie beschrijft hoe de in de missie/visie gestelde beelden en doelen bereikt gaan worden en geeft een geïntegreerde reeks acties aan voor het handhaven van de continuïteit op langere termijn ²⁵ .
Managementstijl	Leidinggeven is een sociaal proces, waarbij het gedrag van een individu of groep beïnvloed wordt om een bepaald doel te bereiken in een specifieke situatie. Het situationeel leidinggeven maakt onderscheid in de capaciteiten van de medewerkers, de mate van zelfvertrouwen en de motivatie ²⁶ . Wilson ²⁷ heeft een soortgelijke indeling gemaakt waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen de mate van assertiviteit en de mens - dan wel taakgerichtheid.
Systemen en ICT	Systemen regelen het dagelijkse functioneren van de organisatie en leveren informatie voor de besturing daarvan. Ze bestaan uit regels en procedures, die zowel formeel en expliciet als informeel en impliciet ontwikkeld kunnen zijn. Een Facility Management Informatie Systeem (FMIS) is een geïntegreerd mens -machinesysteem waarmee informatie wordt verschaft over de geboden en beschikbare faciliteiten die ter ondersteuning dienen van de operationele activiteiten, de bedrijfsleiding, de analyse en besluitvormingsfuncties binnen een facilitaire organisatie ²⁸ . Het intranet is veelal het meest voor de hand

²¹ Maas& Pleunis, 2002, blz. 30.

²² Maas& Pleunis, 2002, blz. 19-20.

²³ Twijnstra & Gudde: www.twijnstraguddekennisbank.nl, 30-01-06. Vertaald naar afdelingsniveau.

²⁴ 2Reflect: www.2reflect.nl/managementstijlenl.htm, 07-02-06.

²⁵ 2Reflect: www.2reflect.nl/managementstijlenl.htm, 07-02-06.

²⁶ Wijsman, 2001, blz. 200-202.

²⁷ 2Reflect: www.2reflect.nl/managementstijlenl.htm, 07-02-06.

²⁸ Maas & Pleunis, 2002, blz. 265-267.

Personeel	liggende instrument om te gebruiken voor de facilitaire afdeling, omdat het niet toegankelijk hoeft te zijn voor personen buiten de moederorganisatie om. In het FEM staat een aantal punten bij het onderwerp personeel (opleidings -, personeelsbeleid, arbeidsvoorwaarden en beloning, competenties en medewerkertevredenheid) die van belang zijn, vele punten zijn terug te vinden in de syllabus Personeelsmanagement van mw. Van den Heuvel²⁹. Een aantal trends rondom personeel zijn flexibilisering, individualisering en informatisering. Hierop kan worden ingespeeld door empowerment, zelfsturing en teamwork in kleinere organisatorische eenheden en alternatieve beloningssystemen³⁰.
Cultuur	Organisatiecultuur³¹ is het geheel van geschreven en ongeschreven regels dat het sociale verkeer tussen medewerkers, met leveranciers, klanten en overige partijen kanaliseert en vorm geeft. Handy (1978) onderscheidt vier typen <u>organisatieculturen</u>: machtscultuur, rolcultuur, taakcultuur en persoonscultuur. Een organisatiecultuur kent een aantal functies³² voor een afdeling of organisatie: • Standaardisering van probleemoplossingen • Standaardisering van onzekerheidsreductie • Continuïteit en overleving waarborgen. Uiteraard moet hier in acht gehouden worden dat de organisatie flexibel moet blijven om op de veranderende markt in te kunnen spelen.
Structuur	Organisatiestructuur³³: • de indeling van te verrichten werkzaamheden in functies en taken van functionarissen, werkgroepen en afdelingen • de vastgestelde bevoegdheden en de betrekkingen waarin functionarissen, werkgroepen en afdelingen tot elkaar staan bij de uitvoering van hun taken • de ingebouwde communicatiekanalen en mechanismen waardoor functionarissen, werkgroepen en afdelingen met elkaar in verbinding staan ten behoeve van noodzakelijke wilsoverdracht en coördinatie. In de bijlage Structuur (pagina VII) is er een uitgebreide literatuurstudie toegevoegd, omdat dit een wezenlijk onderdeel van de opdracht vormt.
Financiën	Een aantal budgetteringsmethoden³⁴ is onderzocht, waaruit gebleken is dat Activity Based Costing (ABC) voor een facilitaire afdeling zeer geschikt is om inzicht te krijgen in de opbouw van facilitaire kosten. Bij ABC worden de kosten van producten toegerekend op basis van oorzakelijk verband tussen de producten en de daarvoor noodzakelijke activiteiten³⁵. De NEN 2748³⁶ kan als basis dienen voor ABC en om de activiteiten van een facilitaire afdeling te stroomlijnen.

²⁹ Heuvel, 2005/2006, blz. 9-88.

³⁰ Twijnstra & Gudde: www.twijnstraguddekennisbank.nl, 30-01-06.

³¹ Keuning en Eppink, 2000, blz. 388-389.

³² Keuning en Eppink, 2000, blz. 389.

³³ Keuning en Eppink, 2000, blz. 87.

³⁴ Otten, 2005.

³⁵ Boer, 1998, blz. 290.

³⁶ NNI informatiecentrum, bezoek 28 februari 2006

3. Huidige situatie Technical & Facility Services

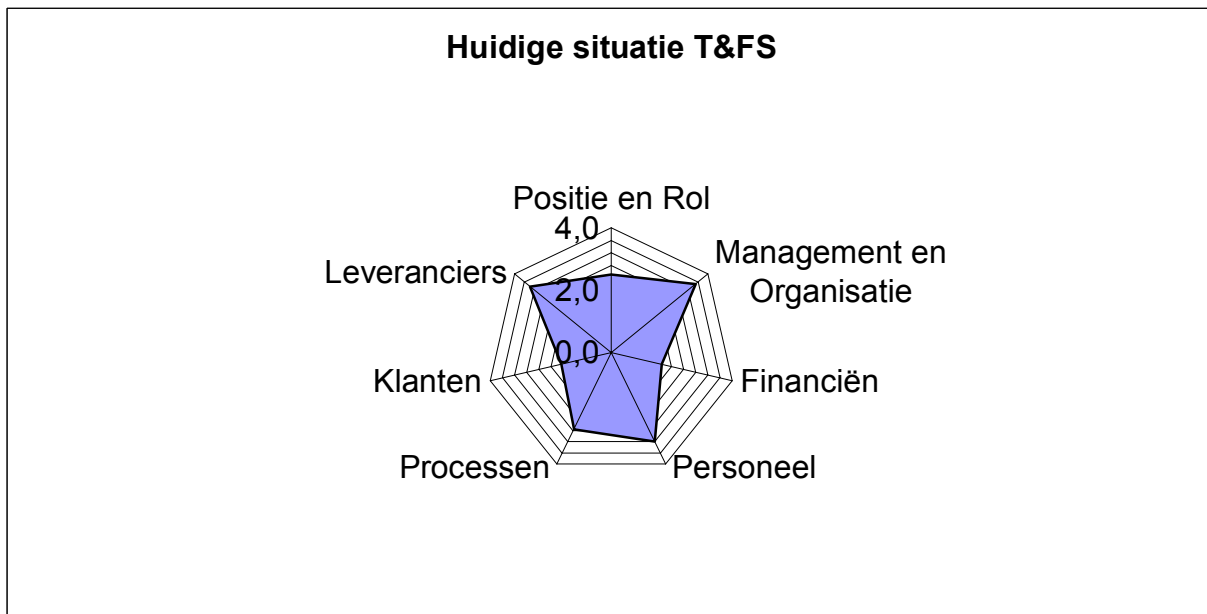
In dit hoofdstuk wordt met behulp van het FEM en het DOR-model de huidige situatie van de afdeling Technical & Facility Services (T&FS) beschreven. De volgende subprobleemstellingen worden in dit hoofdstuk beantwoord:

- Wat zijn de huidige hoofdprocessen van de afdeling T&FS en voldoen deze aan de missie?
 - a. Welke hoofdprocessen komen het meest in aanmerking om tot meer efficiëntie en effectiviteit te komen?

De verbeterpunten aan het eind van dit hoofdstuk zijn het uitgangspunt voor de gewenste situatie beschreven in hoofdstuk 4.

3.1 Toepassing FEM op T&FS

De formulieren³⁷ van het FEM zijn ingevuld op basis van gesprekken met de projectgroep en geverifieerd met het theoretisch onderzoek en klantonderzoek. Dit is vervolgens in het spinnenweb ingevuld om een beeld te krijgen van de huidige positie van de afdeling, zie onderstaand figuur.



Figuur 1: huidige situatie T&FS in FEM

Uit het FEM blijkt dat de afdeling zich niet bewust bezig houdt met de structurering. Verder nemen de klanten niet een prominente rol in bij de afdeling, terwijl dat juist verwacht wordt van een dienstverlenende afdeling.

³⁷ Berenschot, 2002, formulieren.

3.2 Toepassing DOR-model op T&FS

In deze paragraaf worden de aspecten van het DOR-model (missie, managementstijl, systemen, personeel, cultuur, structuur en financiën) die toegepast zijn op T&FS beschreven.

3.2.1 Missie, visie, strategie T&FS

De huidige missie van T&FS luidt: *“Wij zorgen dat onze collega’s ongestoord aan DFS-business kunnen werken.”* De vragen die in de theorie³⁸ genoemd worden komen niet duidelijk naar voren in deze missie. Deze vragen zijn:

- Wat zou de moederorganisatie verliezen als de afdeling niet langer bestond?
- Hoe wensen de medewerkers om te gaan met andere belanghebbenden?
- Waarin onderscheidt de afdeling zich van andere afdelingen?
- Waar staat de afdeling voor?
- Wat is de unieke bijdrage van de afdeling aan haar relevante omgeving?

Uit de oriënterende interviews blijken de toekomstvisies³⁹ van de medewerkers zelf uiteenlopend van groter groeien tot kleiner worden. Men is afwachtend met het vaststellen van de toekomstvisie, omdat men niet wil dat bij een reorganisatie aanleiding is om deze afdeling als eerste onder handen te nemen. Wel ziet men dat de functie als bemiddelaar tussen de klant en de leverancier zal blijven bestaan.

De strategie van de afdeling T&FS heeft vooral betrekking op kwaliteitsbewaking op basis van ISO, die ingegeven wordt door de moederorganisatie. De processen zijn reactief en geïnspireerd op wat de klant vraagt. Het proactief inspelen op de lange termijn is nog niet voldoende aanwezig. Daarnaast zijn thermometers geformuleerd die bedoeld zijn om voor iedere functie aan te geven welke doelen nagestreefd worden. Een voorbeeld van een thermometer is: *‘bij elke verhuizing zijn de verhuisformulieren 5 werkdagen voor de verhuizing ingeleverd bij de leveranciers.’* Dit meetsysteem is gevoelig voor tijdsdruk en levert geen relevante informatie op als het niet consequent wordt bijgehouden.

3.2.2 Managementstijl T&FS

In de eerste 3 weken is uit gesprekken en observaties gebleken dat de Department Manager T&FS vooral op een overtuigende⁴⁰ manier leiding geeft en zich op deze manier profileert bij zijn opdrachtgevers. De facilitator geeft op een meer participerende manier leiding aan zijn medewerkers. De coach TGR delegeert de taken aan zijn medewerkers en komt pas in actie als dat noodzakelijk is. De managers hebben een goede onderlinge relatie. Gezien de soort afdeling en de bezetting zijn deze stijlen zeer passend.

Bij vergaderingen en tussentijdse gesprekken is opgemerkt dat weinig input wordt gevraagd van de medewerkers. De vergaderingen spelen zich vooral af tussen de leidinggevenden en komen over als informatieverschaffend aan medewerkers in plaats van stimulerend voor creatieve inbreng. Als men het creatieve proces blokkeert is de kans groot dat de medewerkers zich niet gemotiveerd voelen om met nieuwe ideeën aan te komen, terwijl deze heel bruikbaar kunnen zijn.

³⁸ Twijnstra & Gudde: www.twijnstraguddekennisbank.nl, 30-01-06.

³⁹ Zie bijlage 9: oriënterende interviews

⁴⁰ Wijsman, 2001, blz. 200-202.

3.2.3 Systemen bij T&FS

Bij TGR wordt gebruik gemaakt van een apparatuurb beheerssysteem, waarvoor in 2006 een project van start gaat om dit te integreren met een gelijksoortig systeem van de business group Anti Infectives (DAI). Voor gebouwgerelateerde opdrachten is er een programma, genaamd Willimo, die storingen en opdrachten direct aan de contractors verstuurt. Dit programma is door dhr. Van Willigen zelf ontworpen en wordt door zowel de huismeesters als de TGR gebruikt. Uit Willimo kunnen geen managementrapportages worden gehaald, dus bij binnenkomst van facturen met opdrachtnummers moet dit met de hand vergeleken worden.

De gezamenlijke schijven bevatten informatie die iedereen mag weten of gebruiken, voor T&FS zijn er drie mappen. Deze verdeling is onoverzichtelijk en ontoegankelijk voor de (nieuwe) gebruikers. In onderstaand schema staan voor zover bekend meer systemen van de afdeling, de business group en de moederorganisatie.

<i>DSM Corporate</i>	<i>DFS</i>	<i>T&FS</i>
Vision 2010 Compass (global intranet) Nieuwsbulletin (Netpresenter) Documentenbeheersysteem (ISO achiever) Internetsites (elk onderdeel van DSM) Corporate Requirements ⁴¹	Core competences FoodWeb4U (intranet) Internetsite SAP (verschillende modules) Bestellingen via DSM Gist intranet (bijv. catering)	Missie Infochannel (op intranet) Apparatuurbheerssysteem Chemicaliënregistratiesysteem Willimo Gezamenlijke schijf en privé schijf Thermometers Apparatuurbank Bewonerslijsten Plattegronden Contracten leveranciers locatie Delft (DFS/RD) Catalogi

Tabel 1: onderverdeling systemen bij DSM

3.2.4 Personeel T&FS

Aan de hand van een werkklimaatanalyse is men bij DSM aan de slag gegaan om het gevoel van lage werkzekerheid te veranderen⁴², wat is ontstaan na alle reorganisaties van de afgelopen jaren en de steeds veranderende plannen. Bij T&FS is deze omslag nog niet zichtbaar of voelbaar. Cursussen en trainingen worden regelmatig aangeboden en door de medewerkers gedaan, wat erop duidt dat men de mogelijkheid krijgt om zich breder inzetbaar te maken. Een logische verklaring is dat bij reorganisaties de facilitaire afdeling als eerste op de agenda staat voor bezuinigingen.

De arbeidsmotivatie binnen T&FS is vooral te vinden in: 'We moeten nog een paar jaar en we doen wat we moeten doen'. Ondanks de inspanningen van DSM Corporate is de onderliggende onzekerheid over de toekomst nog steeds aanwezig. Desondanks voert men zijn taken op een hoog niveau uit. Gezien de opmerkingen: 'zolang men er niet naar vraagt, moeten we het ook niet doen', lijkt het dat men niet oprecht dienstverlenend of proactief wil zijn.

⁴¹ DSM: Triple-P verslag 2004 Koninklijke DSM N.V., people, planet, profit.

⁴² DSM: Triple-P verslag 2004 Koninklijke DSM N.V., people, planet, profit.

Het opleidingsniveau binnen de afdeling is relatief hoog (gemiddeld een HBO -denkniveau), men is alleen niet opgeleid voor de administratieve kanten van het werk, men wil vooral 'doen'. De theoretische kennis op facilitair gebied⁴³ is bij T&FS niet aanwezig, men heeft meer specialistische kennis over activiteiten (bijvoorbeeld apparatuurreparaties) binnen het primaire proces. Deze kennis is echter zeer bruikbaar om de ondersteuning te bieden die de klanten nodig hebben.

Een degelijke theoretische kapstok ontbreekt waardoor procesverbetering moeilijk te realiseren is. Momenteel wordt procesverbetering vooral geïnitieerd door de leidinggevenden. Bij de afdeling T&FS worden structureel functionerings - en beoordelingsgesprekken gevoerd. De arbeidsvoorwaarden worden zo nodig benut en er is sprake van competentieontwikkeling. Een opvallend item bij de afdeling is het relatief hoge leeftijdsniveau van de medewerkers. Binnen een termijn van ca. 10 jaar zullen de medewerkers kort achter elkaar de organisatie gaan verlaten. Daarmee verliest de afdeling veel kennis en ervaring betreffende het primaire proces. Het aansturen van de leveranciers zal bij voorkeur moeten worden gedaan door iemand die relevante achtergrondkennis heeft van het primaire proces, maar ook kennis heeft van de basiskennissen van het uitbestede proces.

3.2.5 Cultuur T&FS

De cultuur van DSM Corporate is vastgelegd in een huisstijl met logo en in de corporate requirements worden shared values uitgedragen. Voor zover het te beoordelen is kan men zeggen dat de machtscultuur⁴⁴ bij DSM Corporate dominant is, want als men wil kunnen inspelen op de veranderingen in de markt zal men slagvaardig moeten zijn. Veel wordt besloten op hoog niveau, waar vervolgens op lager niveau invulling aan wordt gegeven. Daarnaast tonen de vele reorganisaties aan dat de machtigste personen, de directie, de besluitvorming domineren.

T&FS heeft voornamelijk kenmerken van een persoonscultuur, mede omdat men zich veel met contractors bezig moet houden en op hen is aangewezen. Verder is de minimale bezetting aanleiding tot teamwork en het elkaar opvangen bij afwezigheid.

Uit de observatieformulieren⁴⁵ is gebleken dat er geen gezamenlijke pauzes worden gehouden bij de afdeling T&FS. Vaak werkt men met wat eten tussendoor, dit geeft het idee dat er geen tijd wordt genomen om bij de werkplek weg te zijn. Veel communicatie loopt via de mail of vindt plaats buiten het eigen kantoor. Men heeft niet de gewoonte om voor elkaar de telefoon op te nemen, wat mogelijk op een lage bereikbaarheid duidt. De medewerkers communiceren op zowel zakelijk als persoonlijk niveau, waardoor de sfeer op de afdeling zeer informeel wordt. Op basis van het klantonderzoek⁴⁶ kan geconcludeerd worden dat de afdeling T&FS niet proactief omgaat met de klant of de gebouwen. Daarnaast wordt de terugkoppeling en nazorg niet altijd consequent uitgevoerd. Echter wordt de bereikbaarheid van de afdeling in het klantonderzoek als zeer positief ervaren.

⁴³ Zie bijlage 9: oriënterende interviews

⁴⁴ Twijnstra & Gudde: www.twijnstraguddekennisbank.nl, 30-01-06.

⁴⁵ Zie bijlage 10: observaties

⁴⁶ Zie bijlage 11: klantonderzoek

3.2.6 Structuur T&FS

DSM maakt gebruik van een productgerichte business unit-structuur, waarbij de facilitaire afdelingen onderdeel zijn en onder de verantwoordelijkheid vallen van de business unit. Binnen T&FS is de organisatiestructuur vastgelegd in een organogram met persoonsnamen. Hieruit blijken geen onderlinge relaties of functies en het geeft geen eenduidig beeld naar de klant welke processen onderdeel zijn van de afdeling. De werkzaamheden zijn samengevat in de vier hoofdstromen van werkprocessen huisvesting, contractor management, apparatuur en inkoop & logistiek⁴⁷. In de functiebeschrijvingen zijn de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden beschreven. De communicatie lijkt eerder informeel dan formeel vastgelegd te zijn. Uit het klantonderzoek blijkt dat de communicatie klantgerichter kan en de front office meer bekendheid mag krijgen. De klant wil daarnaast meer inzicht in de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de afdeling T&FS. Ook de afdeling Purchasing⁴⁸ heeft aangegeven dat verdere afstemming nodig is tussen de afdelingen over de verschillende taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden met betrekking tot de facilitaire inkoop. Het inkoopproces is helder geformuleerd in de Strategic Sourcing Methodology en het is van belang dat deze methode de ruimte krijgt om te functioneren. Ten slotte zal Purchasing het positief waarderen als de afdeling T&FS een bijdrage levert in het terugdringen van het aantal leveranciers, uiteraard in overleg met de afdeling Purchasing.

3.2.7 Financiën T&FS

Bij T&FS wordt het budget bepaald op basis van historie en op wat door het hogere management is besloten. Dit betekent bijvoorbeeld dat er een vaste kostenpost bestaat voor het huren van de eigen werkruimtes en ICT. Daarnaast wordt rekening gehouden met de planning van het komende jaar. Het budget is gecentraliseerd en inzichtelijk voor de afdeling. Er vindt geen doorbelasting plaats naar de kostenveroorzakers, de kosten vallen uiteindelijk onder de overhead van de business units. De volgende posten staan op de begroting:

- Hired personnel
- Third party services
- Third party for maintenance
- Travelling cost
- Other Personnel related cost
- Industrial clothing
- Study cost
- Laboratory materials
- Cleaning + drinks
- Rent buildings
- Insurances
- Waste
- Depreciation
- ICT
- Third party services
- Facilitators
- Salaries

⁴⁷ Zie bijlage 7: vier hoofdstromen van werkprocessen

⁴⁸ Zie bijlage 13: interview Purchasing

Het totale afdelingsbudget voor FAC en TGR bedraagt €1.360.000, -. Per gebouw wordt een budget beheerd met de volgende items:

Total Own Cost	Total Allocated Cost
Onderhoud gebouwen	Stoom
Terrein	Elektriciteit
Schoonmaak gebouwen	Drinkwater
Klein facilitair werk	Stikstof, lucht, gas
Verhuizingen	Afvalwater
Kunst	Toegangsbeveiliging
Planten	OZB
Document Services	Geografisch Informatie Systeem
Warme dranken	Tekeningenregistratie
Rookcabines	Brandveiligheid
Beheer huisvesting (T&FS)	Elektrotechnisch beheer
Afschrijving	Infrastructuur
Verzekeringen	Diverse materialen, grijpvoorraad
	Afval

De budgetten per gebouw bedragen (2005):

Weteringkantoor : € 1.000.000, -

R&D - kantoor : € 500.000, -

Food Innovation Centre : € 1.600.000, -

Beijerinck Laboratorium : € 1.800.000, -

Het budgetbeheer verspreid over de gebouwen is een logische keuze, omdat dan mogelijk gemaakt wordt om de kosten per gebouw inzichtelijk te maken. Dit is vooral handig omdat er naar 2 verschillende opdrachtgevers gerapporteerd moet worden. In plaats van 1 budget zijn er in totaal 5 budgetten te beheren, waarbij het afdelingsbudget verantwoord moet worden richting de gebouwen.

3.3 Conclusie huidige situatie T&FS

De omgeving van de afdeling T&FS is turbulent te noemen, aangezien de afgelopen jaren enkele reorganisaties hebben plaatsgevonden en de toekomstplannen steeds veranderen. De missie van de afdeling heeft geen theoretisch draagvlak en geeft geen duidelijk beeld wat het bestaansrecht van de afdeling is. Het kwaliteitssysteem kan meer inhoud gegeven worden en meer systematisch worden aangepakt. De medewerkers van T&FS kunnen meer betrokken worden in het besluitvormingsproces als stimulans om proactief te zijn. De huidige hoofdprocessen⁴⁹ binnen T&FS zijn onderverdeeld in:

- Huisvesting
- Contractor management
- Inkoop en Logistiek
- Apparatuur.

Deze processen hebben de juiste inhoud, de juiste dingen worden opgepakt en in de organisatie doorgevoerd. De algemene basistheorie achter de processen ontbreekt, waardoor het idee ontstaat dat de activiteiten reactief worden opgepakt. Men wacht tot de klant bij de afdeling komt met een melding of vraag. Meer structuur in de systemen van de afdeling kunnen meer efficiëntie en effectiviteit opleveren. Hierbij hoort ook de aandacht voor het leefstijdsniveau en

⁴⁹ Zie bijlage 7: vier hoofdstromen van werkproces T&FS

ontwikkelingsbehoefte van het personeel. Natuurlijk zal men er voor moeten waken niet vastgeroest te raken in routines, maar vooral alert te blijven op veranderingen in de omgeving en de consequenties daarvan voor de eigen afdeling.

Op basis van het onderzoek en de vergelijking met de huidige situatie zijn in de onderstaande tabellen per onderzoeksmethode de verbeterpunten geformuleerd. Een aantal komen bij meerdere onderzoeken terug.

<i>Verbeterpunten n.a.v. desk research (FEM, DOR, literatuur)</i>
• Onduidelijke missie (theoretisch gezien) • Ontbrekende afbakening activiteiten afdeling • Onjuist organogram • Geen meetinstrument voor klanttevredenheid • Geen integraal opleidingsplan voor medewerkers • Geen integraal informatiesysteem • Onbewuste structurering van de afdeling • Onzichtbare service desk (front office) • Onvoldoende proactief • Ontbreken van een producten- en dienstencatalogus • Geen continuïteit in de doelstellingen (thermometers) • Geen strategie voor de doelstellingen (geen actieplan) • Onduidelijke en slecht gestructureerde administratieve organisatie.
<i>Verbeterpunten n.a.v. observaties</i>
• Geen gezamenlijke pauzes • Lage bereidheid om elkaars telefoon opnemen • Te veel ad hoc oplossingen waarbij weinig inspraak wordt gevraagd.
<i>Verbeterpunten n.a.v. interviews</i>
• Overbelasting vaste huismeesters • Onduidelijke opzet van de administratieve organisatie (drie verschillende mappen voor de afdeling) • Weinig samenwerking met de afdeling ICT voor wat betreft labapparatuur met storingen • Weinig afstemming met andere ondersteunende afdelingen • Onbekendheid van de afdeling TGR • Weinig uitdaging van de klant: kan het niet anders en waarom niet? • Inefficiënte logistiek rondom bestellingen • Geen aandacht aan relaties met andere afdelingen • Reactieve benadering van het MT en de klant • Weinig initiatief en geen ondernemende uitstraling • Geen rechtstreekse verantwoordelijkheid nemen voor wat betreft huisvestingsgerelateerde zaken • Geen actief leveranciersmanagement.

Verbeterpunten n.a.v. klantonderzoek

- Onduidelijke communicatielijns waar klant als eerste terecht kan
- Onbegrijpelijke, inconsequent, klantonvriendelijke en soms te late informatievoorziening aan klanten
- Onjuist schoonmaakproces in speciale ruimtes
- Onbekendheid van front-office-functie
- Onduidelijke administratieve organisatie
- Ontbreken van terugkoppeling naar de klant over de status van meldingen, vragen, bestellingen e.d Dit zorgt ervoor dat de klant het gevoel krijgt zelf achter de informatie aan te moeten gaan
- Onduidelijkheid over welke taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden er bij de afdeling horen. Voor welke diensten kan men bij T&FS terecht?
- Langzame uitvoering van de kleine klussen die van belang zijn voor het labproces
- Reactieve omgang met klant, interne gebouwomgeving en meldingen.

Uit de analyse van het onderzoek zijn een aantal algemene punten geconstateerd die verbeterd kunnen worden. Deze punten zijn als volgt geformuleerd:

- Meer proactief zijn op het gebied van klant, managementteam en de gebouwen (cultuur)
- Communicatie kan op een aantal punten worden verbeterd (communicatie)
- Profileren van de afdeling bij de collega's (marketing)
- Afwezigheid van heldere structurering (structuur).

De vier hoofdonderwerpen (cultuur, structuur, communicatie en marketing) worden in hoofdstuk 5 gebruikt om de alternatieven vorm te geven.

4. Gewenste situatie Facility Services, Housing en Lab support

In dit hoofdstuk wordt gewenste situatie voor de afdeling Facility Services, Housing en Lab support (FHL) beschreven aan de hand van de gekozen modellen. De bijbehorende subprobleemstellingen zijn:

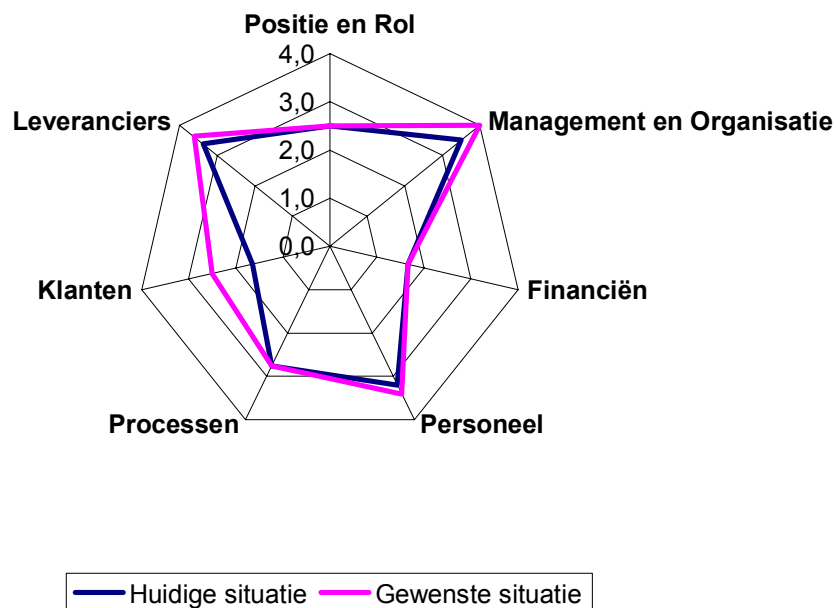
- Wat is de gewenste situatie voor de afdeling FHL en hoe kan deze aan de missie voldoen?
 - a. Hoe kunnen de hoofdprocessen in de gewenste situatie worden ingericht?

In de eerste paragraaf wordt de uitkomst van het FEM gegeven, waarna in de tweede paragraaf de toepassingen van het DOR-model worden toegelicht. In de laatste paragraaf wordt de conclusie van de gewenste situatie gegeven. In hoofdstuk 5 worden verschillende alternatieven gegeven hoe deze situatie te bereiken is, inclusief de financiële, organisatorische en personele consequenties.

4.1 Toepassing FEM op FHL

De gewenste situatie ten opzichte van de huidige situatie is in de onderstaande figuur weergegeven, zodat de verschillen inzichtelijk zijn. De gewenste situatie is aangegeven door de projectgroep en de punten worden ondersteund door het onderzoek.

Gewenste situatie t.o.v huidige situatie



Figuur 2: gewenste situatie FHL in FEM

De verschillen zijn te verklaren uit de ontwikkelingsbehoefte van de afdeling op bepaalde punten. Naast een aantal gewenste veranderingen zijn ook drie aandachtsgebieden die hetzelfde kunnen blijven, namelijk 'Positie & rol', 'Financiën' en 'Processen'. De huidige

samenhang tussen de aandachtsgebieden en omgeving van de afdeling geeft geen aanleiding tot verandering op deze gebieden.

Bij het aandachtsgebied 'Klanten' is een behoorlijke verbetering te realiseren, zoals uit figuur 2 (blz. 18) blijkt. Dit is vooral te verklaren door de wil om de klanttevredenheid een belangrijke plek bij de afdeling te geven. De ambitie leeft om hetzelfde kwalificatieniveau te realiseren zoals men voor de contractors hanteert. De volgende punten zijn naar voren gekomen om te komen tot dit gewenste niveau:

- Instrument voor het meten van klanttevredenheid en klantwensen
- Ontwikkelen van een producten- en dienstencatalogus
- Het klantcontact laten verlopen via de fysieke servicedesk met informatie via intranet
- Proactieve benadering naar de klant stimuleren
- Zichtbaar maken van de servicedesk en prijs-kwaliteitverhouding.

De punten om bij het aandachtsgebied 'Management & organisatie' te komen tot het gewenste niveau zijn:

- Meer bewust structureren van de afdeling
- Het gebruik maken van een meer integraal informatiesysteem.

Bij aandachtsgebied 'Personeel' is het invoeren van een integraal opleidingsplan de enige actie die gewenst is om een hoger niveau te bereiken.

4.2 Toepassing DOR-model op FHL

In deze paragraaf worden de punten van het DOR-model toegepast op de gewenste situatie, gebaseerd op de theorie en het onderzoek. Sommige aspecten worden minder uitvoerig beschreven, omdat deze niet hoeven te veranderen in de gewenste situatie.

4.2.1 Missie, visie, strategie FHL

Om beter aan de theoretische benadering van 'missie' te voldoen, is op basis van de huidige missie en de gekozen definitie voor FM een mogelijke missie voor FHL geformuleerd:

'Onze collega's in het primaire proces moeten goed kunnen inspelen op de veranderende omgeving en zich ongestoord aan core-business wijden. FHL draagt daarbij zorg voor het integraal managen en realiseren van de huisvesting, services en middelen op een effectieve, efficiënte, flexibele en creatieve wijze.'

De antwoorden op de vragen⁵⁰ uit de theorie kunnen als volgt worden omschreven:

- De moederorganisatie verliest een stuk management met betrekking tot de huisvesting, services en middelen. Daarnaast zal er bij een veranderende omgeving behoefte zijn aan flexibele afdelingen.
- De medewerkers van T&FS wensen op een effectieve, efficiënte, flexibele en creatieve wijze om te kunnen gaan met de wensen van hun collega's.
- De afdeling T&FS stroomlijnt het contact met de contractors en key suppliers om het primaire proces zo goed mogelijk te ondersteunen, zodat er zo min mogelijk tijdverlies ontstaat bij het werken aan de core-business.
- De afdeling staat voor effectiviteit, efficiëntie, flexibiliteit en creativiteit.

Dit samen is de unieke bijdrage van de afdeling aan de relevante omgeving, zijnde DFS/RD.

De missie is niet door de afdeling zelf geformuleerd en heeft momenteel nog geen draagvlak bij de medewerkers. De nieuwe missie kan bij de naamsverandering van de afdeling ingezet

⁵⁰ Twijnstra & Gudde: www.twijnstraguddekennisbank.nl, 30-01-06.

worden om de afdeling FHL beter te profileren onder de collega's. De gegeven missie wijkt weinig af van de huidige, maar is aangevuld op basis van de theorie. Voor de medewerkers zal het geen grote verandering zijn en is het met de juiste onderbouwing een acceptabele aanpassing.

Er is onvoldoende tijd en ruimte genomen om over een lange termijn visie te praten bij de afdeling. Voor een korte termijn visie kan de Department Manager gebruik maken van de onderstaande aandachtspunten en deze tegelijk met de naamsverandering vormgeven.

Bij de nieuw geformuleerde missie kunnen de doelen makkelijker worden opgesteld, die met behulp van prestatie-indicatoren kunnen worden geëvalueerd. Doelen zouden kunnen zijn:

- 'De klanttevredenheid op het gebied van communicatie verhogen binnen een tijdsbestek van 1 jaar.'
- 'Kostenreductie realiseren door middel van leveranciersreductie, in samenwerking met Purchasing, in een tijdsbestek van 1 jaar.'

Per doel moet gespecificeerd worden hoe deze gemeten wordt, wat volstaat als voldoende gerealiseerd en welke prestatie-indicatoren daarbij horen. Een voorwaarde is dat ze op een SMART(l)-wijze geformuleerd worden; specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdgebonden en inspirerend. De doelen kunnen in een strategie worden vormgegeven, zodat er een actieplan kan worden geformuleerd per aandachtsgebied. Op basis van de doelen kunnen tussentijdse evaluaties plaatsvinden om de voortgang te bewaken en jaarlijks zal er een bezinning op de actieplannen moeten zijn. Dit houdt de doelen actueel en flexibel. De behaalde doelen zullen motiverend werken om met de volgende set doelen aan de slag te gaan, maar kunnen ook naar de klant en opdrachtgevers worden gecommuniceerd. Dit maakt voor iedereen inzichtelijk wat de activiteiten van de afdeling zijn, maar het is niet bedoeld om personeel erop af te rekenen. De persoonlijke thermometers kunnen daarnaast worden gebruikt voor de persoonlijke ontwikkeling en het opleidingsplan.

4.2.2 Managementstijl FHL

De gehanteerde managementstijlen zijn zeer geschikt voor de afdeling en zullen niet veranderd hoeven te worden. De leidinggevenden kunnen zich bewust zijn van de verschillende stijlen⁵¹ en deze zonodig toepassen. Een aanbeveling voor tussentijdse gesprekken of vergaderingen is om genomen beslissingen ofwel in te brengen met de vraag: 'wat vinden jullie hiervan en zijn er nog andere ideeën?', of de vraag niet in te brengen en slechts een mededeling te doen. Een voorbeeldsituatie:

Er is een incidentmelding over het uitzicht voor verkeer op een bepaald punt. Er wordt direct actie op ondernomen om hier een passende oplossing voor te vinden. Het probleem is geanalyseerd en de oplossing geformuleerd.

Keuzes:

1. De medewerkers worden op de hoogte gesteld van de te nemen actie, maar krijgen niet de kans om nog verder mee te denken over een oplossing. Het is een mededeling en meer niet.
2. De analyse en oplossing worden voorgelegd aan de medewerkers met de vraag of zij nog ideeën hebben. Het creatieve proces wordt niet onderbroken, ook al worden dingen gezegd die al aan de orde zijn geweest. De medewerkers worden bedankt voor hun input met de mededeling dat dit in overweging zal worden genomen.

Bij keuze 2 worden de medewerkers betrokken bij het proces, men krijgt het gevoel daadwerkelijk iets te kunnen betekenen voor het team. De input kan tot nieuwe inzichten leiden, waardoor een misschien overhaaste beslissing nog tijdig kan worden herzien. Bovendien wordt de creativiteit van de afdeling gestimuleerd, wat in lijn ligt met de nieuwe missie.

⁵¹ Wijsman, 2001, blz. 200-202.

4.2.3 Systemen FHL

Een integraal systeem voor alle deelsystemen die binnen de afdeling gebruikt worden lijkt voor de hand liggend en kan ook efficiënter werken. Het kan de werkprocessen en het kwaliteitssysteem ondersteunen, maar deze ook beter beheersen⁵². Aanbevelingen omtrent de systemen en ICT voor FHL zijn:

- Opschonen en verhelderen van de mappenstructuur van de gezamenlijke schijven, zodat iedereen (nieuwe en ingewerkte medewerkers) weet waar hij wat kan vinden binnen
- Proberen om de gebruikte informatiesystemen te integreren en het mogelijk maken van managementrapportages, eventueel door implementatie van een FMIS
- Meer gebruik maken van de mogelijkheid op intranet, zoals het bekendmaken van de producten- en diensten en de aanwezigheid van een servicedesk.

Om consistentie te waarborgen in het gewenste proces is voor de toekomstige afdelingsnaam Facility Services, Housing en Lab support (FHL) per onderdeel een definitie opgesteld, zodat iedereen kan begrijpen en zien welke activiteiten bij welk onderdeel van de afdeling horen⁵³.

Facility Services: alle dienstverlening van de afdeling FHL die ondersteunend is aan het functioneren van de bewoners. (verhuizingen, werkplekvoorziening, schoonmaak, etc.)

Housing: alle dienstverlening van de afdeling FHL die te maken heeft met de instandhouding van de gebouwen en terreinen (verbouwingen, nieuwbouw, sloop)

Lab support: alle dienstverlening van de afdeling FHL die alleen met de ondersteuning van de laboratoria specifieke onderdelen te maken heeft (apparatuur, labinkoop en logistiek)

Met deze definities kan het takenpakket⁵⁴ geordend worden en vastgelegd worden in een producten- en dienstencatalogus en in de organisatiestructuur.

4.2.4 Personeel FHL

Bij het FEM is gebleken dat er behoefte is aan een integraal opleidingsplan voor de medewerkers die op hun ontwikkelingsbehoefte aansluit. Daarnaast is het voor een dienstverlenende afdeling van belang dat men proactief met de klant omgaat en interactie met de klant stimuleert. Het gevoel van angst voor reorganisaties is moeilijk weg te nemen en kan niet door de afdeling zelf worden opgelost, dit zal de tijd moeten leren.

Het aspect leeftijdsniveau binnen de afdeling is niet zorgwekkend, maar er moet wel op worden ingespeeld door bijvoorbeeld rekening te houden met de pensioendata. Bij het vaststellen van de pensioendatum kan men denken aan hoe relevante kennis behouden kan worden. Bij een sollicitatieprocedure kan iemand van jongere leeftijd de voorkeur verdienen om de continuïteit van de afdeling te kunnen waarborgen en om kennisoverdracht te bevorderen.

⁵² Alkema, 2005, blz. 56-57.

⁵³ Zie bijlage 14: voorstel gewenste organisatiestructuur FHL

⁵⁴ Zie bijlage 9: oriënterende interviews

4.2.5 Structuur FHL

De gewenste organisatiestructuur voor FHL zal moeten voldoen aan de wens om goede afstemming en overdracht te waarborgen. De structuur moet het teamgevoel ondersteunen en mogelijk vormgeven. Daarnaast is het van belang dat de klant kan herkennen wat de afdeling doet en wat deze voor hem kan betekenen. De organisatiestructuur is inzichtelijk te maken met een organogram, waarbij direct duidelijk is waar men terecht kan voor welke zaken. Aanvullend kunnen de communicatielijnen in het organogram worden verwerkt om voor de klant en de medewerkers inzichtelijk te maken wie waar verantwoordelijk voor is. De kans bestaat hierbij wel dat de klant de medewerkers zal aanspreken op hun verantwoordelijkheid. Voor de gehele afdeling is een aantal processen te onderscheiden die ondersteunend zijn aan de specifieke processen:

- Risicomanagement
- Kwaliteitsmanagement
- Leveranciersmanagement, inclusief contractmanagement
- Projectmanagement.

Aan deze processen moet de afdeling FHL invulling geven en dit is het bestaansrecht van de afdeling. De specifieke processen zijn te onderscheiden per onderdeel van de afdeling en hebben als doel om de algemene processen te kunnen uitvoeren.

Het is belangrijk om bij het leggen van verbanden tussen processen de samenhang tussen processen te analyseren en communicatie tussen de verschillende personen. Hierbij kunnen gedetailleerde procesbeschrijvingen een hulpmiddel zijn, waarbij ook de relatie met andere betrokken afdelingen of leveranciers kan worden beschreven.

Naar aanleiding van het huidige organogram met de aanvulling⁵⁵ is duidelijk welke functionarissen bij de afdeling werkzaam zijn. Hiermee worden niet alle activiteiten van de afdeling duidelijk gemaakt voor de klant of de medewerker. In bijlage 14 is een voorstel opgenomen voor een organogram, waarbij geen functionarissen zijn opgenomen. In het voorstel zijn alle diensten die de afdeling kan verzorgen opgenomen in de lijnfuncties. De vier genoemde staffuncties (kwaliteits-, leveranciers-, risico- en projectmanagement) zijn voor de klanten onzichtbaar, maar zijn een wezenlijk onderdeel van de werkprocessen van FHL. Deze functies ondersteunen de dienstverlening aan de klanten. Dit organogram kan dienen als communicatiemiddel naar de klanten en de opdrachtgevers om duidelijk te maken waarom de afdeling bestaat en welke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zij heeft. Voor de medewerkers geeft het een beeld van de onderverdeling in de werkprocessen en kan het een leidraad zijn voor de administratieve organisatie. Bij de implementatie van de gewenste situatie zal nagegaan moeten worden wie de nieuwe functies willen en kunnen invullen. Dit kan onderdeel uitmaken van het opzetten van het integrale opleidingsplan en het aansluiten op de ontwikkelingsbehoefte.

⁵⁵ Zie bijlage 4: organogram T&FS

4.2.6 Cultuur FHL

De huidige persoonscultuur, zoals beschreven in 3.2.5, is absoluut passend voor de afdeling en zal in de gewenste situatie niet hoeven te veranderen. Een proactieve houding ten opzichte van klanten, gebouwomgeving en management kan worden ingebed in de persoonscultuur. Het versterken van deze cultuur kan bijdragen aan verdere professionalisering van de afdeling. Een manier om het teamgevoel te versterken is om rituelen als koffiepauzes en gezamenlijke lunches te stimuleren. Daarnaast kan het geven van meer inspraak bij beslissingen gebruikt worden voor het stimuleren van creativiteit en het verhogen van de motivatie van de medewerkers. Een aantal verbeterpunten die uit de interviews met de opdrachtgevers⁵⁶ naar voren gekomen zijn:

- Meer bekendheid van de afdeling TGR
- Meer uitdagen van de klant: kan het niet anders en waarom niet?
- Efficiënter omgaan met de logistiek rondom bestellingen
- Meer aandacht aan relaties met andere afdelingen, zoals ICT en Purchasing
- Proactievare benadering van het MT en de klant
- Meer initiatief tonen en een ondernemende uitstraling realiseren
- Meer rechtstreekse verantwoordelijkheid nemen voor wat betreft huisvestingsgerelateerde zaken.

Voor de afdeling T&FS is het belangrijk om de contacten met de opdrachtgevers optimaal te houden, waarbij relevante informatievoorziening prioriteit heeft. Daarnaast is het belangrijk om kennisbehoud te waarborgen, zodat contracten op de juiste manier kunnen worden beoordeeld. Een mogelijkheid zou zijn om de afdeling te vergelijken met andere soortgelijke bedrijven om kosten en activiteiten te kunnen toetsen aan verschillende mogelijkheden. Om een cultuuromslag als hier beschreven staat (van aanbodgericht naar vraaggestuurd) kunnen enkele methoden worden ingezet, waaronder coaching en opleidingen.

4.2.7 Financiën FHL

Het gebruiken van de NEN 2748 kan een hulpmiddel zijn om meer inzicht te krijgen in de totale facilitaire kosten als ook de uitbesteding erin wordt meegenomen. Eventueel kan men voor het laboratoriumgedeelte een aantal rubrieken toevoegen. Een FMIS kan meer inzicht geven in de prijs-kwaliteitverhouding van de geleverde diensten en kan de ABC-methode ondersteunen. Het onderzoek heeft geen aanleiding gegeven om op financieel gebied de afdeling een andere structuur te geven.

⁵⁶ Zie bijlage 12: interview opdrachtgevers T&FS

4.3 Conclusie gewenste situatie FHL

Bij het formuleren van de gewenste situatie is de nieuwe afdelingsnaam als kapstok gebruikt om de consistentie van de processen te waarborgen. De hoofdprocessen bestaan ook uit deze kapstok, namelijk Facility Services, Housing en Lab support. Met de definities kunnen de activiteiten van de afdeling worden ondergebracht bij het meest logische deel van FHL. Voor de klanten betekent dit een helder overzicht van welke activiteiten bij de afdeling horen en voor de medewerkers is het een hulpmiddel om de nieuwe naam uit te kunnen dragen.

De processen die de afdeling bestaansrecht geven en die het operationele niveau ondersteunen zijn in de organisatiestructuur als staffuncties opgenomen. Deze processen zijn risicomanagement, leveranciersmanagement, kwaliteitsmanagement en projectmanagement. Hiervoor zijn geen extra functionarissen voor nodig, aangezien de verantwoordelijkheid voor deze processen bij de managementfunctie hoort.

Er zijn vier hoofdonderwerpen die bij de afdeling FHL op de korte en lange termijn centraal zullen staan, namelijk: cultuur, structuur, communicatie en marketing. Met deze onderwerpen kan een beleidsplan worden opgesteld, waarbij concrete doelstellingen worden geformuleerd en gemeten kunnen worden.

5. Alternatieven

In dit hoofdstuk wordt een aantal alternatieven (verder: scenario's) beschreven die de afdeling FHL kan doorvoeren. De scenario's zijn gebaseerd op hoe de gewenste situatie uit hoofdstuk 4 bereikt kan worden, op de hoofdonderwerpen uit hoofdstuk 3 en de geformuleerde criteria in 5.1. De scenario's zijn geschreven op basis van de probleemstelling: *'Wat moet de afdeling T&FS doen om tot een betere afstemming te komen met het primaire proces, zodat ze efficiënt en effectief aan haar missie kan voldoen?'*

De bijbehorende subprobleemstellingen zijn:

- Wat is de gewenste situatie voor de afdeling FHL en hoe kan deze aan de missie voldoen?
 - a. Wat zijn de financiële, organisatorische en personele consequenties van de gewenste situatie?

In hoofdstuk 6 worden de conclusies & aanbeveling beschreven, daarom is in dit hoofdstuk slechts een beknopte conclusie geformuleerd.

5.1 Criteria alternatieven

De verbeterpunten zijn op basis van de hoofdonderwerpen gecategoriseerd, waarna criteria geformuleerd zijn waaraan de alternatieven moeten voldoen. Eerst worden de criteria beschreven en vervolgens de scenario's. Ten slotte wordt een korte samenvattende conclusie gegeven, aangezien in hoofdstuk 6 de conclusies en aanbeveling uitgebreid aan bod komen.

5.1.1 Criteria cultuur

Het hoofdonderwerp cultuur is ontstaan uit een aantal verbeterpunten, welke in de onderstaande tabel gegroepeerd zijn weergegeven.

<i>Verbeterpunten cultuur:</i>
• Meer proactieve afdeling FHL • Meer ICT-ondersteuning en gestructureerde hulpmiddelen • Meer afstemming met andere afdelingen bij problemen met meer raakvlakken • Meer inspelen op de toekomst en initiatieven nemen.

Voor het onderwerp cultuur zijn de volgende criteria opgesteld:

- Het gewenste gedrag, proactiviteit, is concreet en begrijpelijk voor alle niveaus van FHL
- De klant ziet het gewenste gedrag terug bij de medewerkers van FHL
- Er is met elke medewerker een persoonlijk ontwikkelingsplan opgesteld om de persoonlijke doelstellingen en afdelingsdoelstellingen te kunnen realiseren
- FHL voelt zich een team en men maakt gebruik van elkaars expertise
- De medewerkers van FHL kunnen op de juiste wijze feedback geven op het functioneren van de collega's om met elkaar tot een beter resultaat te komen
- De afdeling FHL kan flexibel inspelen op veranderingen binnen de moederorganisatie
- Het management van FHL heeft een ondernemende instelling en neemt initiatieven
- De afdeling FHL zoekt bij vraagstukken die meerdere raakvlakken binnen de organisatie hebben contact met desbetreffende afdelingen
- De cultuur van FHL sluit aan op de cultuur van de moederorganisatie.

5.1.2 Criteria structuur

Voor structuur zijn de gegroepeerde verbeterpunten in de onderstaande tabel weergegeven.

<i>Verbeterpunten structuur:</i>
• Meer bewuste structurering van de afdeling FHL • Meer duidelijkheid creëren over de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden • Meer gebruik maken van ICT en hulpmiddelen.

Bij structuur zijn de volgende criteria opgesteld:

- De indeling van te verrichten werkzaamheden is voor de afdeling FHL vastgelegd in functies en taken van functionarissen, waarbij ieder op de hoogte is van zijn eigen verantwoordelijkheden
- De vastgestelde bevoegdheden waarin functionarissen en andere betrokkenen tot elkaar staan bij de uitvoering van hun taken zijn bij de desbetreffende functionarissen bekend
- Er is een missie waaruit afdelingsdoelstellingen en persoonlijke doelstellingen geformuleerd kunnen worden
- De afdeling FHL heeft een visie op de toekomst in termen van korte en middellange termijn
- Er wordt gebruik gemaakt van relevante informatie om de afdeling te beheersen en aan te sturen
- De medewerkers van FHL kunnen binnen drie minuten voor hun relevante documentatie vinden in de administratieve organisatie
- De afdeling FHL gebruikt de vijf basisfactoren van professionaliteit (bereikbaarheid, duidelijkheid, bekwaamheid, klantgerichtheid en verantwoordelijkheid) om continue evaluatie in de structuur te waarborgen
- De klanten van FHL moeten op de afdeling kunnen evalueren zoals FHL de leveranciers evalueert
- De structuur van de afdeling FHL is vastgelegd in een overzichtelijk organogram.

5.1.3 Criteria communicatie

De gegroepeerde verbeterpunten van het onderwerp communicatie zijn in de tabel beschreven.

<i>Verbeterpunten communicatie:</i>
• Meer klantgericht werken • Meer consequent, tijdig en klantvriendelijk communiceren naar de klant.

Voor het onderwerp communicatie zijn de volgende criteria beschreven:

- De ICT ondersteuning van de afdeling FHL is helder en overzichtelijk opgezet
- De ingebouwde communicatiekanalen en mechanismen tussen functionarissen en andere betrokkenen ten behoeve van noodzakelijke coördinatie is helder vastgelegd en bekend
- De klant krijgt bij elke vraag of mededeling een relevante en informatieve terugkoppeling
- De klant wordt tijdig en op een klantvriendelijke wijze geïnformeerd over werkzaamheden die hen kunnen belemmeren bij het primaire proces
- Voor de afdeling FHL wordt een meetinstrument opgezet om de interactie met de klant te stimuleren en om de doelstellingen te kunnen monitoren
- De leveranciers die door FHL worden aangestuurd worden tijdig van de juiste informatie voorzien.

5.1.4 Criteria marketing

Verbeterpunt marketing:

- Meer profileren van de afdeling onder de klanten.

De criteria die bij het onderwerp marketing horen zijn als volgt geformuleerd:

- De afdeling FHL is bij alle klanten bekend
- De servicedesk van de afdeling FHL kan door alle klanten benaderd worden
- De activiteiten van de afdeling FHL zijn vastgelegd en bekend gemaakt aan de klanten
- De relevante taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de afdeling FHL worden door de klant herkend en als zodanig aangesproken.

5.2 Scenario's

Om de criteria in paragraaf 5.1 te realiseren en de gewenste situatie te bereiken kunnen verschillende scenario's beschreven worden. Op abstract niveau is bij de scenario's invulling gegeven aan de volgende prioriteiten:

1. Cultuur
2. Structuur
3. Communicatie
4. Marketing.

Het gewenste gedrag bij de afdeling FHL geeft aanleiding om de structuur te veranderen en betere aansluiting te vinden bij de klanten. In het standaardscenario is opgenomen wat bij elke afdeling van belang is. In het beleidsplan worden de randvoorwaarden van de gewenste richting voor de afdeling vastgelegd. Daaruit volgt een structuur en kan de nodige marketing en communicatie plaatsvinden. Vervolgens worden drie verschillende scenario's beschreven die naar aanleiding van het beleidsplan kunnen worden geïnitieerd.

Scenario A gebruikt de mogelijkheid van automatisering om de afdeling zoveel mogelijk te ondersteunen en meer structuur te bieden. Hierbij is het belangrijkste aspect dat het systeem kengetallen kan genereren waarop aangestuurd kan worden.

Scenario B maakt gebruik van externe middelen om de continuïteit in de verbetercyclus bij de afdeling te realiseren. Hierbij wordt periodiek een hulpmiddel ingezet om de organisatie te analyseren en verbeterpunten te signaleren.

Scenario C gaat uit van de huidige bezetting en het herstructureren van de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Op deze manier kan kwaliteitszorg meer invulling krijgen bij de afdeling, die bijvoorbeeld jaarlijks een klantonderzoek kan doen. Met de maatregelen wordt meer aansluiting bij de klanten gezocht.

Standaard scenario

Beschrijving	De afdeling FHL stelt een beleidsplan op, waarin de visie, missie en doelstellingen zijn geformuleerd. Structureel nieuwe actiepunten formuleren en reflecteren op de huidige doelstellingen. Iemand wordt verantwoordelijk voor het opzetten van een meetinstrument om de doelstellingen te kunnen monitoren. Teamgevoel vasthouden en stimuleren met teambuildingsactiviteiten.
--------------	--

Scenario A: Automatisering		
Beschrijving	Er wordt door middel van een integraal informatiesysteem (FMIS) meer structuur gebracht in de afdeling FHL. Met behulp van de managementrapportages uit het integrale informatiesysteem worden er acties ondernomen. Front office functie wordt minder belast bij gebruik van een intranetmodule. Er wordt een projectgroep opgericht voor de acquisitie en implementatie van het systeem.	
Kosten	FMIS (initieel en inclusief intranetmodule van ca. €4.000, -): Niet productieve uren FMIS (opleiding): Niet productieve uren FMIS (inrichting): Uren projectgroep: Instructies gebruik intranetmodule: Onderhouden systeem:	€35.000, - ⁵⁷ (eenmalig) 432 uur⁵⁸ (eenmalig) 320 uur⁵⁹ (eenmalig) 960 uur⁶⁰ (eenmalig) 80 uur⁶¹ (eenmalig) 104 uur⁶² (jaarlijks)
Baten	• Front office functie reduceren met 1 FTE (bij gebruik van intranetmodule) • Makkelijker om contracten te beheren • Consequente terugkoppeling en relevantie informatievoorziening naar de klant • Klanten krijgen inzicht in status meldingen (bij gebruik intranetmodule)	

Scenario B: Externe middelen		
Beschrijving	Op regelmatige basis worden externe hulpmiddelen (lees: buiten de eigen business unit) ingezet om naar de afdeling te kijken en te analyseren of de afdeling nog voldoet aan de missie. Hierbij kan gedacht worden aan een stagiaire of een benchmarkstudie.	
Kosten	Stagiaire (inclusief gebruik middelen en salaris): Benchmarkstudie (inclusief voorbereiding tot afronding):	€5.000, - per jaar (afhankelijk van afgesproken periodiek) 12 maanden, schatting: €10.000, - (afhankelijk van afgesproken periodiek)
Baten	• Frisse kijk op alle aspecten van de afdeling • Huidige personeel wordt gedwongen na te denken over de inhoud en nut van hun eigen werkzaamheden • De afdeling blijft op de hoogte van ontwikkelingen in het facilitaire werkveld buiten de eigen business unit	

⁵⁷ Dam, M.: kostenindicatie Global-FM, 10 april 2006, inclusief intranetmodule.

⁵⁸ Berekening: 6 personen per opleiding, 9 dagen totaal wordt $(9 * 8) * 6 = 432$ uur

⁵⁹ Inschatting: 2 personen inrichting systeem, 20 dagen totaal wordt $(20 * 8) * 2 = 320$ uur

⁶⁰ Inschatting: 1 projectleider, 6 maanden (= 120 dagen) wordt $120 * 8 = 960$ uur

⁶¹ Inschatting: 1 persoon, 10 dagen totaal wordt $10 * 8 = 80$ uur

⁶² Inschatting: 1 persoon, 2 uur/week (52 weken) wordt $2 * 52 = 104$ uur

<i>Scenario C: Kwaliteitszorg</i>		
Beschrijving	In de huidige bezetting wordt meer aandacht besteed aan de kwaliteitszorg op basis van de PDCA-cyclus⁶³, waardoor betere aansluiting met de klant wordt gewaarborgd. De kwaliteitszorg zet een meetsystematiek op om de doelstellingen van de afdeling te kunnen monitoren en evalueren. Een cursus proactief werken kan gevolgd worden om de cultuuromslag te ondersteunen, welke gevolgd kan worden als men daaraan toe is. De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden (TVB) herstructureren om de kwaliteit een plaats in de organisatie te geven. Teambuilding activiteiten organiseren om de integratie tussen de verschillende functionarissen te bevorderen.	
Kosten	Cursus proactief werken: Niet productieve uren cursus: Herstructureren TVB: Implementeren vernieuwde TVB: Teambuilding activiteiten:	€5.000, -⁶⁴ (eenmalig) 192 uur⁶⁵ (eenmalig) 3 maanden (eenmalig) 6 maanden – 12 maanden (eenmalig) €1.125, - per jaar⁶⁶ (jaarlijks)
Baten	• Bewuste structurering FHL • Stapsgewijze veranderingen mogelijk • Versterkt teamgevoel • Geeft doelstellingen inhoud en betekenis voor medewerkers • De dienstverlening aan de klanten zal meer klantgericht zijn, waardoor de missie kan worden gerealiseerd • Geen extra FTE nodig • Continue verbetercyclus gewaarborgd	

5.3 Conclusie alternatieven

In dit hoofdstuk zijn de voorwaarden voor de vier hoofdonderwerpen (cultuur, structuur, communicatie en marketing) geformuleerd als managementcriteria. Met het standaardscenario (het facilitaire beleidsplan) wordt de structuur en de jaaragenda van de afdeling vastgesteld. Vanuit het standaardscenario kunnen verschillende alternatieven geïmplementeerd worden, welke hier zijn beschreven als scenario A, B en C. De managementcriteria zijn een leidraad voor de uitvoering van de verschillende scenario's (automatisering, externe middelen en kwaliteitszorg). Met de scenario's en criteria is de afdeling FHL in staat om zichzelf te professionaliseren en meer aandacht te besteden aan haar structurering, zodat ze uiteindelijk zichtbaar aan haar missie kan voldoen.

⁶³ Bij, 2004, blz. 77-78.

⁶⁴ Laat, S. de: kostenindicatie cursus proactief werken KDI, 14 april 2006.

⁶⁵ Berekening: 16 uur per deelnemer, 15 deelnemers wordt $16 * 15 = 192$ uur

⁶⁶ Schatting: 15 medewerkers, €25, - p.p. p.k., 3 activiteiten per jaar wordt $(15 * 25) * 3 = €1125, -$

6. Conclusies & Aanbeveling

In dit hoofdstuk worden eerst alle conclusies van voorgaande hoofdstukken nogmaals gepresenteerd. Daarna wordt een aanbeveling beschreven voor de afdeling FHL. De probleemstelling wordt in dit hoofdstuk beantwoord:

Wat moet de afdeling T&FS doen om tot een betere afstemming te komen met het primaire proces, zodat ze efficiënt en effectief aan haar missie kan voldoen?

6.1 Conclusies

De omgeving van de afdeling T&FS is turbulent te noemen, aangezien de afgelopen jaren enkele reorganisaties hebben plaatsgevonden en de toekomstplannen steeds veranderen. De missie van de afdeling heeft geen theoretisch draagvlak en geeft geen duidelijk beeld wat het bestaansrecht van de afdeling is. De kwaliteitszorg kan meer inhoud gegeven worden en meer systematisch worden aangepakt. De medewerkers van T&FS kunnen meer betrokken worden in het besluitvormingsproces als stimulans om proactief te zijn. De huidige hoofdprocessen⁶⁷ binnen T&FS zijn onderverdeeld in:

- Huisvesting
- Contractor management
- Inkoop en Logistiek
- Apparatuur.

Deze processen hebben de juiste inhoud, de juiste dingen worden opgepakt en in de organisatie doorgevoerd. De algemene basistheorie achter de processen ontbreekt, waardoor het idee ontstaat dat de activiteiten reactief worden opgepakt. Men wacht tot de klant bij de afdeling komt met een melding of vraag. Meer structuur in de systemen van de afdeling kunnen meer efficiëntie en effectiviteit opleveren. Hierbij hoort ook de aandacht voor het leeftijdsniveau en ontwikkelingsbehoefte van het personeel. Natuurlijk zal men ervoor moeten waken niet vastgeroest te raken in routines, maar vooral alert te blijven op veranderingen in de omgeving en de consequenties daarvan voor de eigen afdeling.

Uit het onderzoek blijkt dat er algemene punten verbeterd kunnen worden:

- Cultuur
- Communicatie
- Marketing
- Structuur.

Bij het formuleren van de gewenste situatie is de nieuwe afdelingsnaam FHL als kapstok gebruikt en per onderdeel een definitie geformuleerd. Met de definities kunnen de activiteiten van de afdeling worden ondergebracht bij het meest logische deel van FHL. Voor de klanten betekent dit een helder overzicht van welke activiteiten bij de afdeling horen en voor de medewerkers is het een hulpmiddel om de nieuwe naam uit te kunnen dragen. De processen die de afdeling bestaansrecht geven en die het operationele niveau ondersteunen zijn in het voorstel voor de organisatiestructuur⁶⁸ als staffuncties opgenomen. Deze processen zijn risico-, leveranciers-, kwaliteits- en projectmanagement. Hiervoor zijn geen extra functionarissen nodig, aangezien de verantwoordelijkheid voor deze processen bij de managementfunctie hoort.

Er zijn vier hoofdonderwerpen die bij de afdeling FHL op de korte en lange termijn centraal zullen staan, namelijk: cultuur, structuur, communicatie en marketing. Met deze onderwerpen kan een beleidsplan worden opgesteld, waarbij concrete doelstellingen geformuleerd en gemeten kunnen worden.

⁶⁷ Zie bijlage 7: vier hoofdstromen van werkproces T&FS

⁶⁸ Zie bijlage 14: voorstel gewenste organisatiestructuur FHL

6.2 Aanbeveling

Om de criteria uit 5.1 te kunnen bereiken kan de afdeling FHL het beste kiezen voor scenario C, omdat hierbij stapsgewijs veranderingen worden aangebracht in de huidige situatie. Dit betekent dat de medewerkers de tijd krijgen om aan de nieuwe situatie te wennen, mee te groeien met de verandering en mee te denken over mogelijke oplossingen.

Daarnaast zijn de kosten van scenario C te overzien en meer realistisch voor de bezetting die de afdeling heeft. De afdeling is momenteel onbewust met de verbeterpunten bezig, want ze zijn begonnen aan een naamsverandering waarmee ze aangeven dat ze zijn veranderd ten opzichte van de situatie uit het verleden. Dit vergroot het draagvlak voor scenario C, omdat het de nu ontwikkelende situatie doorzet en formeel maakt.

Het implementatietraject voor scenario C staat in onderstaande tabel weergegeven.

Activiteit	Tijdsduur	Wie
Facilitair beleidsplan opstellen	2 maanden	Department Manager FHL
Beleidsplan implementeren	6 maanden	Managementteam
Beleidscyclus voorzetten	Continu	Department Manager FHL
Opzetten meetinstrument doelstellingen	3 maanden	Kwaliteitsfunctionaris
Teambuilding activiteiten organiseren en plannen	0,5 maand (verspreid over het jaar)	Tijdelijke feestcommissie
Herstructuren van TVB	3 maanden	FHL
Implementeren en uitvoeren van nieuwe TVB	1 jaar	FHL

Tabel 2: implementatietraject scenario C

De beleidscyclus zal altijd voortgezet worden. Hierbij is van belang om met een planning ervoor te zorgen dat huidige doelstellingen geëvalueerd en nieuwe doelstellingen geformuleerd kunnen worden. Uiteraard volgt uit het beleidsplan een meer gedetailleerd implementatieplan van de verschillende activiteiten, maar voor dit verslag is daar geen verdere behoefte aan.

In onderstaande tabel zijn voor scenario C concrete maatregelen beschreven, op basis van de vier hoofdonderwerpen, die de afdeling FHL kan treffen om op korte en middellange termijn van start te gaan met de implementatie.

Communicatie	• Gebruik van Out of Office assistent van Outlook als middel om afwezigheid kenbaar te maken aan de klanten en collega's • Producten- en dienstencatalogus (PDC) opstellen als communicatiemiddel naar klant en om te profileren waar de afdeling voor staat • Een medewerker verantwoordelijk stellen voor de uitgaande communicatie naar de klanten om uniformiteit en continuïteit te waarborgen in de informatievoorziening • Heldere bewegwijzering in gebouwen voor leveranciers en bezoekers
Marketing	• Naamsverandering helder communiceren naar klanten, maar vooral ook eigen medewerkers • Nieuw organogram • Overzichtelijk maken welke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden bij de front office van FHL horen • Scheiding in dienstverlening aan kantoren en laboratoria, zodat het zwaartepunt bij de laboratoria komt te liggen.

Structuur	• Verhuiscoördinator om alle verhuizingen te stroomlijnen en om de werkdruk bij de huismeeesters weg te halen • Facilitair beleidsplan opstellen • Meer aandacht voor strategisch kwaliteitsmanagement⁶⁹ in de vorm van de Plan – Do – Check - Act - cyclus • Consequente nazorg bij alle vragen van de klanten • Administratieve organisatie eenduidig structureren
Cultuur	• De leidinggevenden nemen een coachende rol aan om de medewerkers het goede voorbeeld te geven van het gewenste gedrag (proactiviteit) • Opleiding proactief werken • Feedback leren geven en ontvangen door alle medewerkers • Ruimte inplannen en geven door leidinggevende voor creatieve inbreng van medewerkers • Jaarlijks klantonderzoek om vorderingen te meten en evaluaties meer vorm te geven

Tabel 3: concrete maatregelen voor scenario C

Voor scenario C is een kosten/baten-analyse opgezet, waarbij de kosten per hoofdonderwerp in een schema zijn weergegeven. In de berekening van de kosten zijn de volgende aannames gemaakt:

Aannames

Directe en indirecte kosten personeel/jaar	€ 710.000,-
Gemiddeld productieve uren/jaar	1500
Aantal medewerkers:	6
Gemiddeld uurtarief p.p	€ 79,-
Bruto omvang werkweek	40
Gemiddeld aantal werkweken/jaar	40

Een aantal maatregelen zijn geen nieuwe toevoegingen aan de huidige situatie, maar een verandering van de werkwijze. Van deze maatregelen wordt uitgegaan dat ze budgettair neutraal kunnen worden geïmplementeerd. Bijvoorbeeld het instellen van een Out of Office assistent duurt per keer hoogstens 3 minuten, de kosten hiervan zijn te verwaarlozen. Voor de kosten die additioneel zijn aan het huidige budget is onderstaande analyse opgesteld op basis van de genoemde aannames.

⁶⁹ Strategisch kwaliteitsmanagement (Zwart, 2004, blz. 265) = het geven van sturing aan een proces van continue verbetering van alle interne processen om aan de behoefte van de klant te kunnen voldoen tegen zo laag mogelijke kosten.

Hoofdonderwerp	Maatregel	Uren	Eenmalige kosten
Communicatie			
	PDC opstellen (incl. loon, excl. documentatie)	480	€ 37.867
	Bewegwijzering gebouwen	480	Wordt meegenomen in renovatie
Marketing			
	Front office marketing, incl. middelen	480	€ 38.867
	Scheiding diensten kantoor/labs	480	€ 37.867
Structuur			
	Facilitair beleidsplan opzetten	50	€ 3.944
	Strategisch kwaliteitsmanagement opzetten	320	€ 25.244
	Administratieve organisatie	640	€ 50.489
Cultuur			
	Opleiding proactief werken	nvt	€ 5.000
	Niet productieve uren opleiding	192	€ 15.147
	Cursus feedback	nvt	€ 2.250
	Niet productieve uren cursus	75	€ 5.917
	Klantonderzoek opzetten	480	€ 37.867
Overige scenariokosten			
	TVB herstructureren	480	€ 37.867
Totale investeringskosten			€ 298.324

Tabel 4: kostenanalyse scenario C

NB: bij alle berekeningen zijn de uren x het gemiddeld uurtarief gedaan.

De baten van dit scenario kunnen beschreven worden met de volgende voorbeelden waaruit blijkt wat veranderd zal zijn ten opzichte van de huidige situatie.

Voorbeeld 1

De huismeesters leren proactief om te gaan met de klant en hun werkomgeving. De klanten hoeven niet meer te melden dat papierbakken met vertrouwelijke documenten vol zijn, dit hebben de huismeesters zelf opgepakt en aangegeven.

Dit levert klanttevredenheid op en draagt bij aan het gevoel van eigenaarschap bij de afdeling FHL.

Voorbeeld 2

Door het structureren van de verhuizingen door middel van de taak verhuiscoördinator komt er meer routine in het verhuisproces. De huismeesters die nu belast zijn met de organisatie rond verhuizingen kunnen zich meer richten op de basistaken van een huismeester en krijgen minder stress. Daarnaast krijgen ze ruimte om te groeien in het verhuisproces, omdat ze wel betrokken blijven bij de verhuizingen.

Voorbeeld 3

Met het leren ontvangen en geven van feedback wordt er een werkomgeving gecreëerd waarin men eerlijk en open kan overleggen over verschillende ideeën en werkprocessen. Irritaties worden makkelijker uitgesproken en hebben minder invloed op de arbeidsmotivatie.

Voorbeeld 4

Door het profileren van de afdeling FHL onder de klanten en de opdrachtgevers wordt het bestaansrecht van de afdeling gewaarborgd, maar krijgt men ook meer waardering voor de activiteiten. Dit werkt motiverend voor en stimuleert de klantgerichtheid van de medewerkers van de afdeling.

Concluderend kan men zeggen dat de afdeling FHL duidelijker is voor de klanten, maar ook binnen de eigen afdeling. De klant krijgt een meer prominente rol in de werkprocessen van de afdeling en wordt betrokken bij de beleidscyclus. Zodra de interne organisatie van FHL soepel loopt kan er meer aandacht besteed worden aan de externe partijen, zoals de leveranciers. Een volgende stap zou kunnen zijn om de contracten met de leveranciers te analyseren.

Literatuuropgave

Boeken:

- Alkema, J. e.a: Inspireren & Investeren, kiezen voor professioneel facility management. Dordrecht: Scheffer drukkerij, 2005. In opdracht van Shared Service Organisatie, ministerie van Verkeer en Waterstaat
- Boer, P. de e.a: Basisboek bedrijfseconomie. 5^e druk. Groningen: Wolters-Noordhoff, 1998. ISBN 90 010 939 49
- Bouter, R.: Handleiding voor de afstudeeropdracht 2005-2006. 11^e druk. Zoetermeer: Drukkerij Ribberink van der Gang, 2005. ISBN 90 73077 09 5
- Bij, H. v.d e.a.: Kwaliteitsmanagement in beweging. 2^e herziene druk. Deventer: Kluwer, 2004. ISBN 90 14 08089 1
- Gleeson, K.: Het persoonlijk efficiency programma, met minder moeite doen. 10^e druk. Utrecht: Uitgeverij Het Spectrum, 2005. ISBN 90 274 2098 x
- Keuning, D. en Eppink, D.J.: Management & Organisatie, theorie en toepassing. 7^e druk. Groningen: Stenfert Kroese, 2000. ISBN 90 207 31300
- Krimpen, J. v.: Facility Management in perspectief, het organiseren van maatwerk in facilitaire dienstverlening. 1e druk. Alphen a/d Rijn: Kluwer, 2003. ISBN 90 13 00043 6
- Maas, G.W.A. & Pleunis, M.F.M.: Facility Management, strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie. 3^e druk. Alphen a/d Rijn: Kluwer, 2002. ISBN 90 14077947
- Robbins, S.P.: Beslis kundig, leer snel betere beslissingen nemen zakelijk en privé. Pearson Education Benelux, copyright 2003. ISBN 90 430 0818 4
- Wijsman, E.: Psychologie en sociologie, Basiscursus. 3^e druk. Groningen: Wolters-Noordhoff, 2001. ISBN 90 019 760 26
- Ytsma, W. en Ytsma, M.: Geschiedenis van Facility Management, van zoetelaar tot facility manager. Vakvereniging Facility Management Nederland, 2005. ISBN 90 765 2511 0
- Zwart, A. de: Zakboek Facility Management. 2^e druk. Doetinchem: Reed Business Information, 2004. ISBN 90 6228 501 5

Syllabi:

- Es, W. v.d: Facilitair inkoopmanagement, 4 FM-vt. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management. 2005/2006. Code 2357.
- Genet, C.: Methode van onderzoek en de markt, 1FM-vt/dt. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management. 2002/2003. Code 2384.
- Heuvel, W.M. v.d: Personeelsmanagement, keuzemodule 4FM vt. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management. 2005/2006. Code 2360.

- Berenschot, O.: Handleiding Facility Excellence Model, een model voor de positiebepaling van de facilitaire organisatie op weg naar 'excellence'. Utrecht: Berenschot. September 2002.

Verslagen:

- DSM: Jaarverslag 2004 Koninklijke DSM N.V.
- DSM: Triple-P verslag 2004 Koninklijke DSM N.V., people, planet, profit.
- Gobardhan, R.: Professionalisering T&FS. Afstudeeropdracht Facility Management, Hogeschool Rotterdam, DSM september 2005.
- Peeters, V.: Professionalisering Facilitaire Organisatie, stap voor stap groeien naar een professionele facilitaire organisatie. Afstudeeropdracht Facility Management, Haagse Hogeschool, Hogeschool Leiden mei 2002.
- Rossem, V. van: Professionalisering Facilitaire Organisatie, een professionele invulling van een ondersteunende dienst. Afstudeeropdracht Facility Management, Haagse Hogeschool, OSG Nieuw Zuid mei 2004.

Artikelen:

- Wagenberg, W.F.M.: Facility Management, zoeken naar theoretische grondslagen. 1996.
- Otten, J. e.a.: Beheersing van overheadkosten, kies voor een budgetteringsmethode afgestemd op de bedrijfssituatie. Gevonden via Lexis Nexis.

Internet:

- Facilitymanagement.pagina.nl
- Wolters: www.baardadegoede.wolters.nl
- Organisatieontwikkeling.pagina.nl
- DSM: www.dsm.com
- DSM: DSM Compass, global intranet DSM
- DFS: FoodWeb4U, intranet DFS
- Wolters: www.competentafstuderendenstagelopen.wolters.nl
- Facilitiesnet: www.facilitiesnet.com
- ThomasNet.com Industrial News: news.thomasnet.com
- 2Reflect: www.2reflect.nl/managementstijlen1.htm
- Mindtools: www.mindtools.com

Zoekmachines:

- Lexis Nexis
- Aquabrowser
- Google

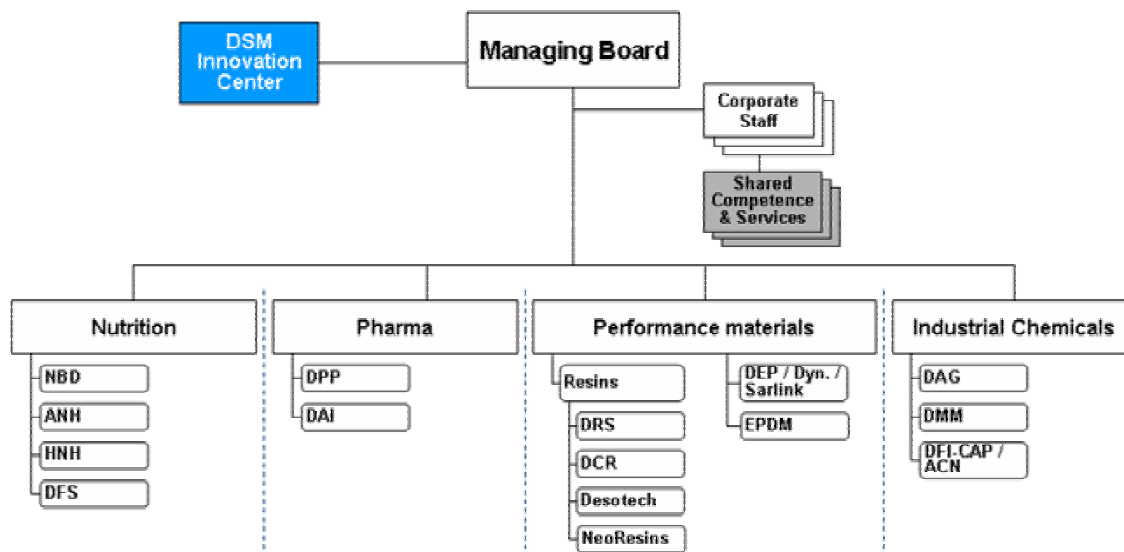
Overig:

- NNI informatiecentrum, bezoek 28 februari 2006
- Firma Alewijnse, mw. Dinjens, afspraak procesverbetering 23 maart 2006, Delft.

Bijlagen

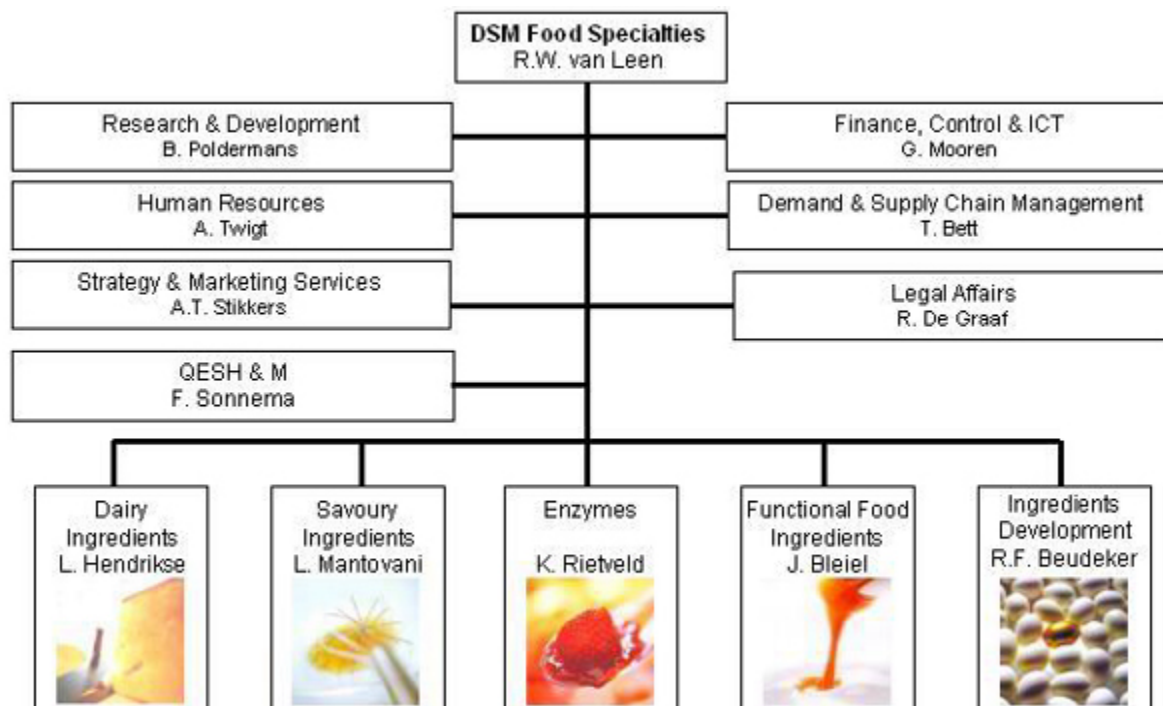
1. Organogram DSM

Bron: intranet DSM, 20-02-2006.

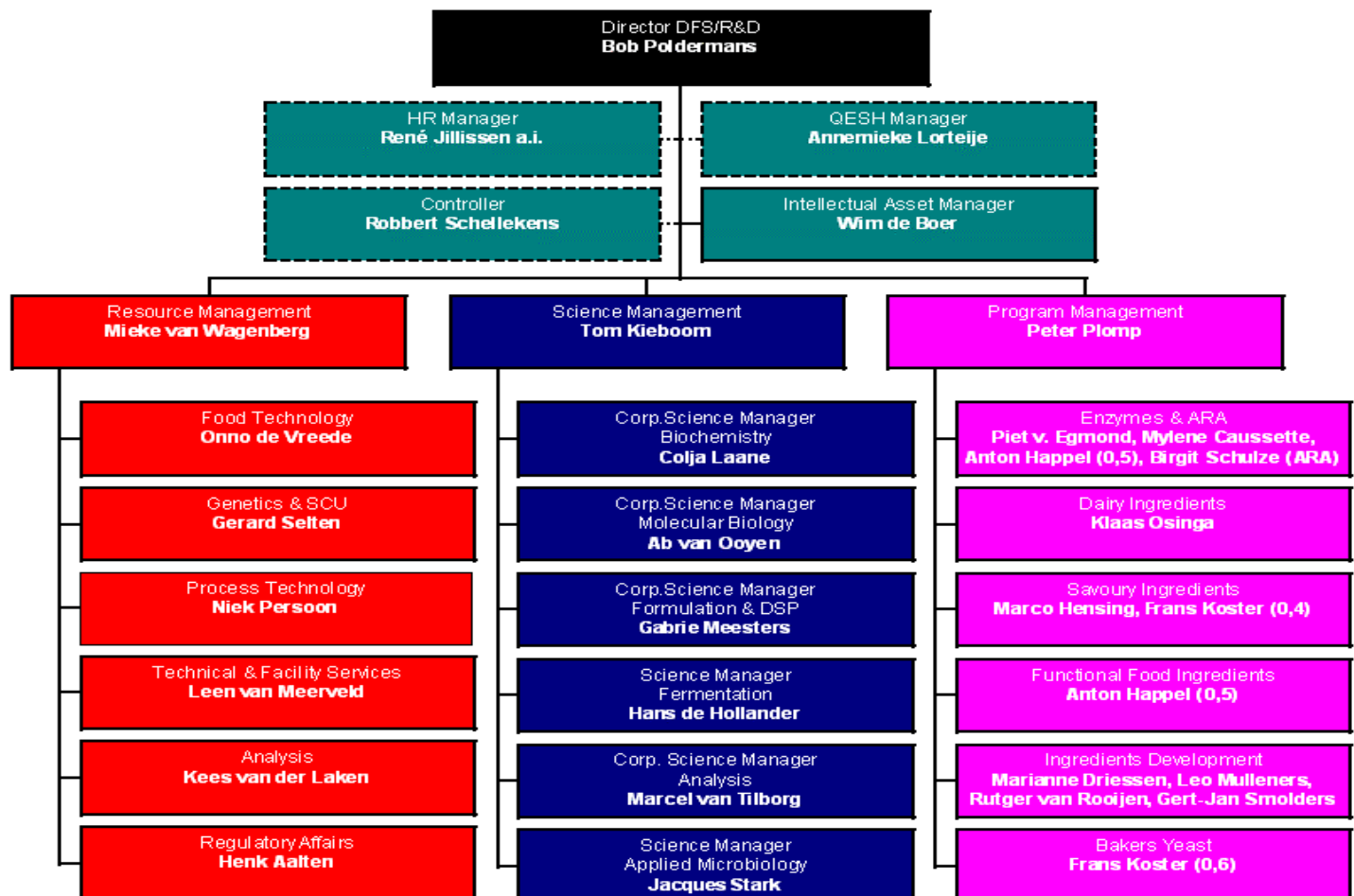


BG DFC will be repositioned

2. Organogram DFS



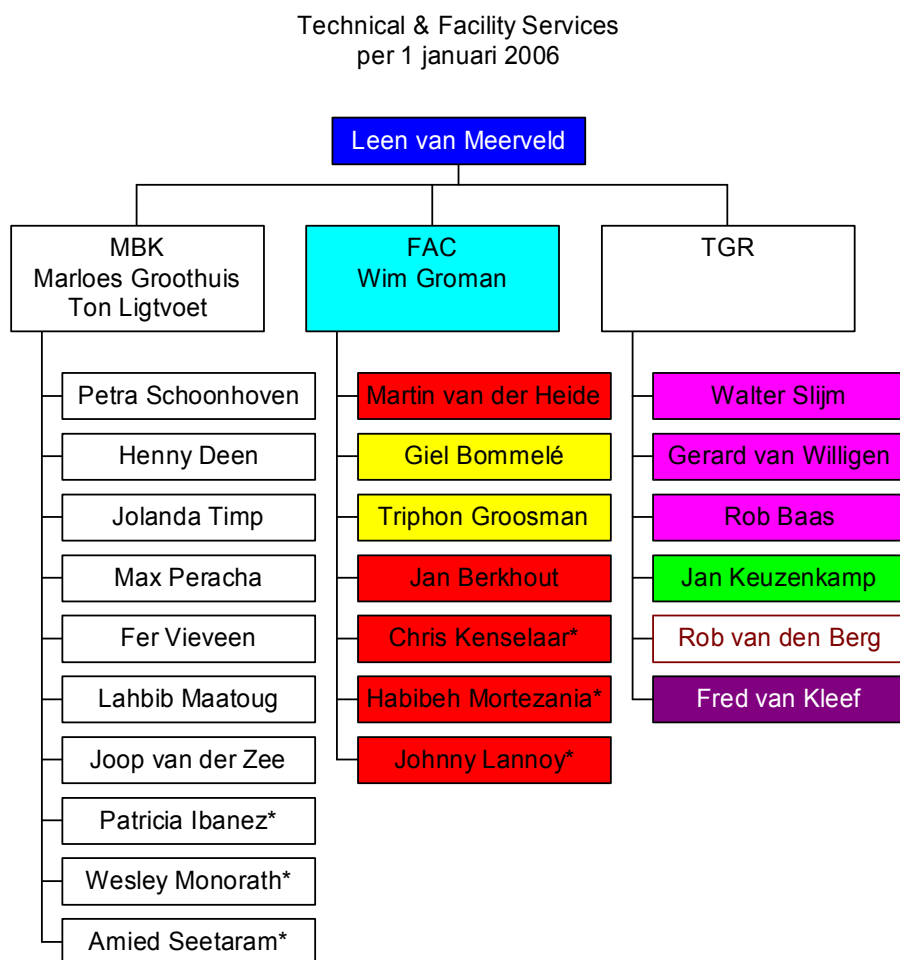
Bron: <http://www.dsm.com>, 24-01-2006

3. Organogram DFS R&D

Bron: FoodWeb4U, intranet DFS, 06-02-06.

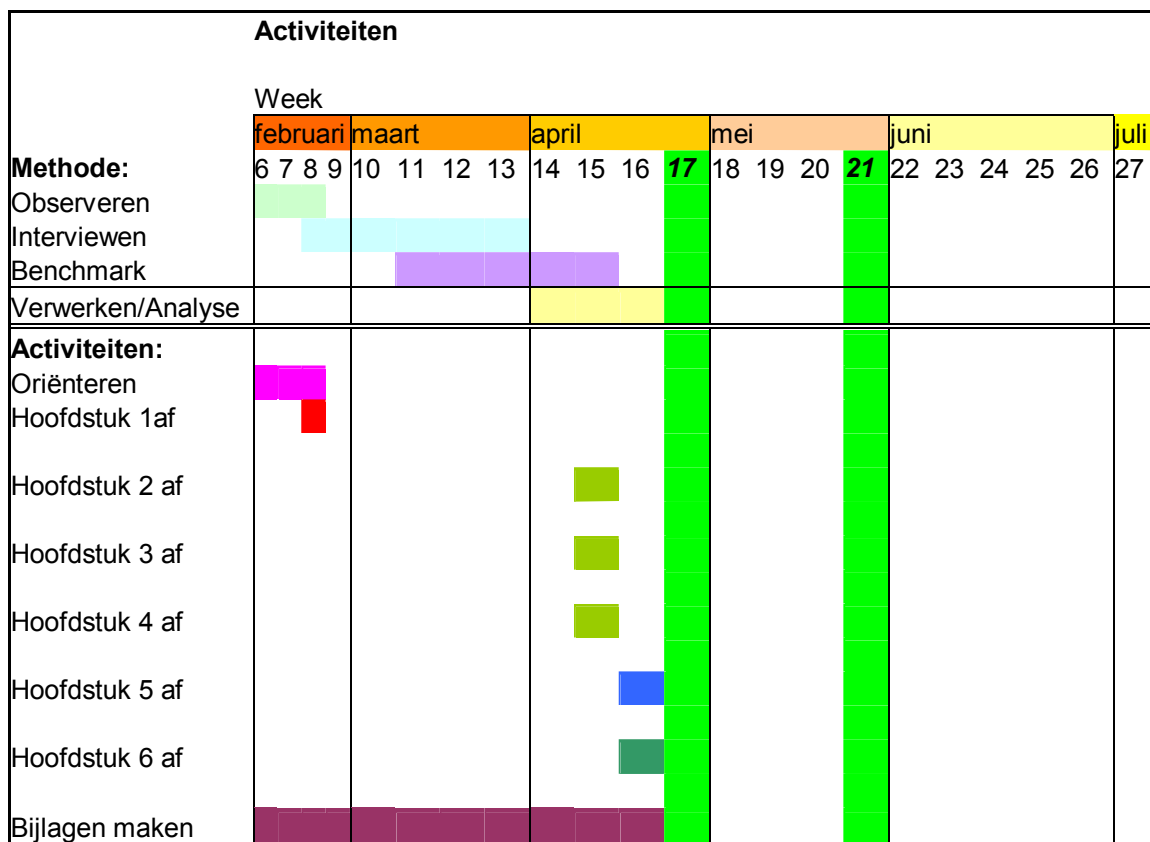
4. Organogram T&FS

Dit is het organogram van T&FS van het moment van starten met de opdracht.



Ter verduidelijking staan hieronder de functienamen van de verschillende personen vernoemd:

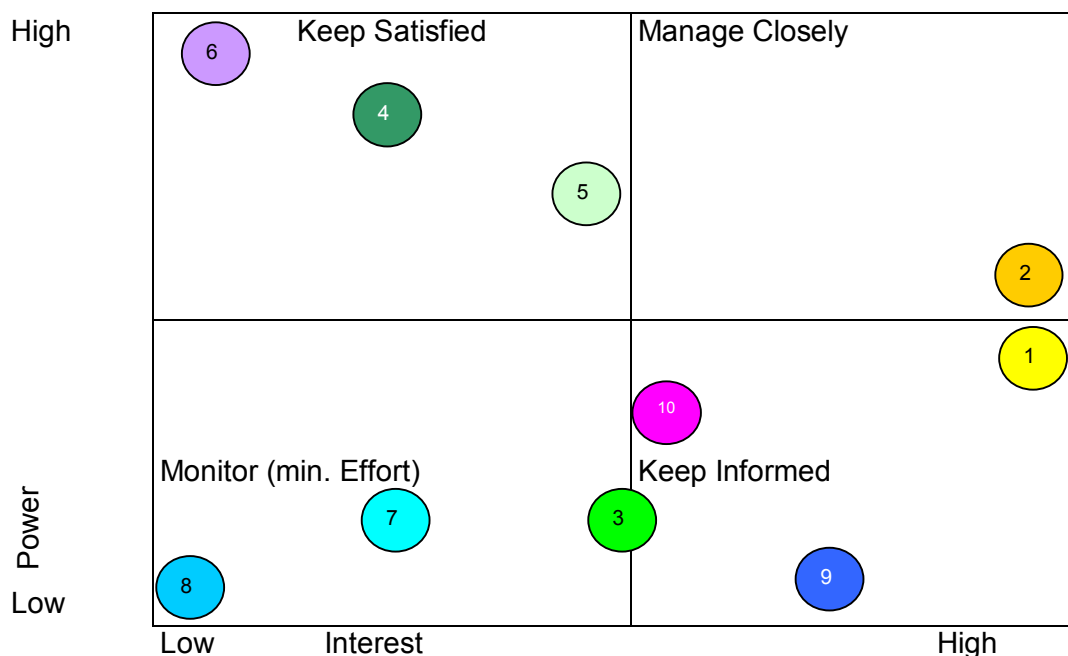
	Department Manager T&FS
	Facilitator
	Huismeesters
	Facilitaire medewerkers (inkoopondersteuning)
	Maintenance Supervisors
	Senior Small Project Manager
	Small Project Manager
	Maintenance Engineer

5. Planning activiteiten werkfase

■ Inleverdata: wk 17 concept
wk 21 definitief

6. Stakeholder Analysis

Om een goed beeld van alle betrokkenen van T&FS en het onderzoek te krijgen is er een stakeholder analysis gedaan volgens het artikel van Rachel Manktelow⁷⁰.



1	Medewerkers T&FS
2	Hoofd T&FS
3	Medewerkers DFS
4	Directie DFS
5	Hoofd DFS/R&D
6	Hoofdkantoor Geleen
7	Leveranciers DFS
8	Bezoekers DFS
9	Uitzendkrachten en stagiaires T&FS
10	Haagse Hogeschool opleiding Facility Management

Figure 3: ingevuld Power/Interest Grid

Concluderend kan men zeggen dat bij dit onderzoek vooral de projectgroep van belang is om van informatie te voorzien en goed contact te blijven houden over de activiteiten. Deze groep vertegenwoordigen de medewerkers van T&FS. Daarnaast is het belangrijk om de begeleiding vanuit school goed te blijven informeren om de voortgang en het uiteindelijke resultaat te waarborgen.

⁷⁰ Mind Tools: www.mindtools.com/pages/article/newPPM_07.htm, 08-02-06.

7. Vier hoofdstromen van werkproces T&FS

In de onderstaande tabel wordt aangegeven hoe T&FS zijn hoofdprocessen heeft onderverdeeld.

Frequentie	Huisvesting	Contractor management	Inkoop en logistiek	Apparatuur
Dagelijks	Toezicht op veiligheid	Facilitation	Expediënt IATA	Storingsanalyse
		Projecten (SPM)	Bestellen	Onderhoud
		Onderhoud		Werkvergunningen
	Storing	Werkvergunningen		
Maandelijks		Storing (MS)		
		Financiële afhandeling ME + geb. beheerder		Aanschaf apparatuur MS + ME
	Verhuizing			Apparatuur buffer
	Klachten over leveringen of leveranciers + (near) incidents			
Jaarlijks	Leveranciersbeoordeling			
	Contractvorming	Resultaat & bevindingen	Beheer key suppliers	Resultaat & bevindingen
		Contractvorming		Contractvorming

Bron: DFS/RD T&FS gezamenlijke schijf.

8. Literatuurstudie structuur

In deze bijlage wordt een idee gegeven van structuren binnen een organisatie, het laatste onderdeel van het DOR-model, hoe wordt een organisatiestructuur opgezet en wat komt daarbij kijken. De reden dat er uitvoerig onderzoek is gedaan naar dit onderwerp ligt in het verwachte eindproduct, namelijk een gewenste organisatiestructuur. Uiteindelijk zal voor de afdeling T&FS de huidige situatie worden beschreven en gekeken worden wat de gewenste situatie is voor FHL.

8.1 Organisatiestructuur

Organisatiestructuur⁷¹:

- De indeling van te verrichten werkzaamheden in functies en taken van functionarissen, werkgroepen en afdelingen
- De vastgestelde bevoegdheden en de betrekkingen waarin functionarissen, werkgroepen en afdelingen tot elkaar staan bij de uitvoering van hun taken
- De ingebouwde communicatiekanalen en mechanismen waardoor functionarissen, werkgroepen en afdelingen met elkaar in verbinding staan ten behoeve van noodzakelijke wilsoverdracht en coördinatie.

De organisatiestructuur dient de voortgang van de processen te bevorderen. Door een organisatiestructuur worden de posities en onderlinge relaties tussen mensen en middelen in een bepaalde richting en voor een bepaalde tijd vastgelegd. De structuur dient de deelprocessen te bevorderen. Het ontwerp van een organisatiestructuur is afhankelijk van de strategie en beschikbare middelen en is dus altijd een situatiegebonden oplossing; maatwerk. Zoals Mintzberg het stelt moeten organisatiestructuren congruent zijn met de omgevingscontext en ook intern consistent zijn. Mintzberg benoemt vier dimensies:

- Situationele factoren
- Coördinatiemechanismen
- Structuurkenmerken (vooral in termen van centraal/decentraal)
- Het dominante organisatiedeel⁷².

Een goede structuur heeft de volgende kenmerken⁷³:

- Het is robuust maar flexibel, kent evenwicht tussen haar onderdelen, en is logisch en duidelijk van opzet
- Het lost meer problemen op dan ze creëert
- Niet teveel mensen zijn afhankelijk van één leidinggevende. De "span of support" is dus beheersbaar. Tegelijk hebben leidinggevers voldoende regelcapaciteit. De "span of responsibility" is dus niettemin voldoende
- Delegeren is toegestaan waar mogelijk. De coördinatie van werkzaamheden ligt steeds op het laagst mogelijke niveau
- Medewerkers hebben speelruimte. Er is evenwicht tussen hun competentie en de complexiteit van hun werk
- De structuur is een bewust gekozen evenwicht tussen werkprocessen, omgeving, historie en doelen van de organisatie en haar medewerkers. Van elke eenheid zijn het nut en de mate waarin ze "sturend" dan wel "ondersteunend" is bekend. Op elk niveau is de indeling bewust gekozen

⁷¹ Keuning, 2000, blz. 87.

⁷² Krimpen, 2003n blz. 74-78.

⁷³ Twijnstra & Gudde: www.twijnstraguddekennisbank.nl, 30-01-06.

- Er is voorzien in systemen die de structuur ondersteunen en compenseren. De organieke structuur is richtinggevend voor het bepalen van de toekomstige personeelsbehoefte van het bedrijf en fungeert als norm voor personeelsplanning en –voorziening⁷⁴. De valkuilen van een structuur kunnen zijn:
- De ideale structuur bestaat noch als universeel concept, noch in een gegeven situatie. Zelfs tijdelijk kan een structuur nooit meer zijn dan een compromis. De inherente onvolkomenheden moeten onderkend worden. Ze zijn dan te ondervangen met systemen en met verbindingsorganen, zoals staven, overlegplatforms en projecten
- Een "steile" structuur moet niet per se plaats maken voor een "platte". Hiërarchie is een legitiem antwoord op de complexe eisen van grootschalige informatieverwerking
- Communicatiebarrières en "command and control"-gedrag zijn echter contraproductief. Werken in kleine, autonome teams kan zowel de noodzaak van hiërarchie als deze effecten verminderen. Managen wordt dan van een voltijdse functie een deeltijdse taak
- Structuur is niet belangrijker dan andere ontwerpvariabelen, niet voor de eeuwigheid en niet los te zien van de historie van de organisatie
- "Eén over twee"-constructies zijn af te raden. Betrokkenen houden elkaar daarin slechts van het werk
- Structuur regelt slechts de formele omgang van medewerkers met elkaar, niet de informele omgang in de praktijk. Die laatste is onderhevig aan de vragen die zich voordoen, de beschikbare speelruimte en de interesses van medewerkers.

Centraal bij dit onderzoek staat hoe de facilitaire diensten, als afdeling, optimaal ingericht kan worden binnen de divisiestructuur van DSM. De focus ligt daarbij op het grotere geheel en de wijze waarop faciliteiten daarin ten opzichte van andere deelprocessen functioneren. Om dit te bereiken is er een gecombineerde analyse nodig van de volgende items⁷⁵:

- Aard en kenmerken van de facilitaire processen zelf, gegeven het assortiment, en
- Aard en kenmerken van de concernomgeving en de primaire processen daarbinnen.

Het facilitair organisatieontwerp kan hieruit indicatoren afleiden, die situationeel scoren per proces mogelijk maken. Van Krimpen gebruikt hiervoor de volgende variabelen:

- Technologie: massa/serie, stuk of volumeproductie
- Routine: routine dominant of non-routine dominant
- Cyclus : kort of middel/lang
- Oriëntatie: functiespecialistisch of functie-integraal
- Afbreukrisico: laag, middel of hoog.

Met de tabel die hieruit voortkomt kan men een weergave geven van de huidige en gewenste situatie. Van Krimpen noemt vier facilitaire configuraties die gebaseerd zijn op in de praktijk herkenbare dimensies, namelijk Traditioneel, Facility Management, Klantgestuurd FM en MKB/Pionier⁷⁶.

⁷⁴ Keuning, 2000, blz. 102.

⁷⁵ Krimpen, 2003, blz. 96-99.

⁷⁶ Krimpen, 2003, blz. 106-111.

8.2 Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden

Iedere organisatie kent een verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, die onderdeel zijn van de structuur. De definities⁷⁷ volgens Keuning en Eppink:

- Taak: de technische inhoud van een functie, de werkzaamheden om de functie te vervullen
- Bevoegdheid: het recht tot het nemen van beslissingen die voor het uitvoeren van een taak nodig zijn
- Verantwoordelijkheid: de morele verplichting om een taak naar beste vermogen uit te voeren, alsmede de plicht om over de uitvoering van die taak te rapporteren.

Deze items worden gebundeld in een functiebeschrijving. De verdeling over individuele posities kent een horizontale en een verticale dimensie. De horizontale dimensie beschrijft het aantal deeltaken dat het betreffende individu uitvoert. Hoe kleiner dit aantal, des te hoger de horizontale taakspecialisatie. De verticale dimensie beschrijft de mate van zeggenschap die het betreffende individu over een deeltaak heeft. Hoe geringer de zeggenschap, des te hoger de verticale taakspecialisatie.

Om tot taak- en functievorming te komen zijn er de volgende algemene uitgangspunten⁷⁸:

- Zorg voor een volledige dagtaak: een redelijke bezetting in verband met de efficiencyeis,
- Zorg voor een volwaardige dagtaak: een aanvaardbare bezetting wat betreft de inhoud van de taken in kwalitatieve zin in verband met de satisfactie-eis.

Met behulp van de werkwijze van Luijk kan er van een ongeordend takencomplex naar een geordend geheel worden gegaan. Hierbij zijn de taakgroeperingscriteria belangrijk voor het inventariseren en analyseren van het takencomplex en de functievormingsoverwegingen dragen zorg voor de bezetting van de taken.

8.3 Structuurtypen

Individuele posities worden doorgaans gegroepeerd tot eenheden, zoals afdelingen, divisies of businessunits. Structuurtypen⁷⁹ zijn te onderscheiden naar de wijze waarop dit gebeurt.

In een functionele structuur is gegroepeerd op basis van overeenkomstige kennis- en vaardigheidsgebieden. Zo ontstaan afdelingen als inkoop, productie, verkoop en ontwikkeling. Voordelen zijn de optimale inzet van capaciteit (schaalvoordelen) en het stimulerende effect voor kennisontwikkeling. Nadelen zijn de grote kans op afstemmings- en overdrachtsproblemen tussen afdelingen en de geringe toerekenbaarheid van resultaten.

In operationele, markt- of doelgroepgerichte en geografische structuren is gegroepeerd op basis van producten of diensten, markten of doelgroepen, respectievelijk landen of regio's. Zo ontstaan afdelingen bijvoorbeeld per product, doelgroep of land. Voordelen zijn de eenvoudige, outputgerichte afstemming van werkzaamheden en de duidelijke toerekenbaarheid van resultaten. Nadelen zijn de versnippering en beperkte ontwikkeling van (functionele) vakkennis en de soms moeizame afbakening van werkgebieden van afdelingen.

⁷⁷ Keuning, 2000, blz. 201-202.

⁷⁸ Keuning, 2000, blz. 182-185.

⁷⁹ Keuning, 2000, blz. 150-158.

9. Oriënterende interviews

In deze bijlage wordt de vragenlijst van de oriënterende interviews gegeven en de algemene conclusie. Daarnaast wordt er een overzicht gegeven van het takenpakket wat bij de afdeling T&FS ligt.

9.1 Vragenlijst

Oriënterende Interviews

1. Wat is uw functienaam?
2. Wat doet u precies? (globale processtappen)
3. Heeft u een facilitaire achtergrond?
4. Hoe lang bent u al werkzaam binnen DSM?
5. Waar denkt u aan bij FM en zijn er dingen die u mist binnen de afdeling T&FS?
6. Idee over de toekomst van T&FS?
7. Wat verwacht u van mij en mijn opdracht?
8. Overige opmerkingen.

9.2 Uitkomst takenpakket van de afdeling T&FS

In grote lijnen is het takenpakket onderverdeeld in de hoofdstromen van de werkprocessen zoals vermeldt staat in bijlage 8. De taken van T&FS per hoofdstroom zijn in de onderstaande tabel voor zover mogelijk gerubriceerd. Er zijn een aantal terugkerende onderwerpen, aangezien deze voor elke hoofdstroom belangrijk zijn.

<i>Hoofdstroom</i>	<i>Takenpakket</i>
Huisvesting	• Toezicht op veiligheid • Belijning en bestickering* • Verhuizingen • Storingen m.b.v Willimo • Klachten over leveranciers of leveringen en near incidents • Leveranciersbeoordeling • Contractvorming • Postverzorging op persoonsniveau in Foodlab* • Naamborden bij werkplek ophangen* • Bijhouden gebruik kledingkasten* • Bijhouden bewonerslijsten* • Voorraadbeheer kantoorartikelen* • Werkplekinrichting verzorgen en standaardiseren • Opknappen uitgeleefde kamers* • Plantenbakken beleid opstellen en uitvoeren* • Bewonerslijsten en vacatures ophangen in mededelingenborden* • Rapporteren vreemde situaties aan leidinggevende* • Belangen behartigen van labs en kantoren* • Budgetten kantoren en terrein bepalen en bewaken • Verbouwingen organiseren en voorbereiden* • Tijdig verzorgen van ophalen vertrouwelijk afval* • Controleren van de schoonmaak* • Veiligheidsbeleid uitdragen* • Projectbegeleiding

Contractor management	• Onderhoud gebouwgebonden installaties begeleiden, aansturen en afhandelen (preventief en correctief) • Werkvergunningen verschaffen • Storingen (m.b.v Willimo) • Financiële afhandeling (storingen) • Klachten over leveringen en leveranciers en near incidents • Leveranciersbeoordeling • Contractvorming • Controle kennisbehoud bij leveranciers met langdurige contracten*
Inkoop/logistiek	• Logistiek verzorgen/ondersteunen rondom verzorging van pakjes • Advisering over vervoer gevaarlijke stoffen (IATA) • Bestellingen laboratoriumbenodigdheden • Klachten over leveringen en leveranciers en near incidents • Leveranciersbeoordeling • Beheer key suppliers • Specifieke bestellingen faciliteren*
Apparatuur	• Storingsanalyses • Onderhoud apparatuur begeleiden, aansturen en afhandelen (preventief en correctief) • Werkvergunningen verschaffen • Aanschaf apparatuur • Beheren apparatuurbuffer • Begeleiden uitvoering modificaties* • Klachten over leveringen en leveranciers en near incidents • Leveranciersbeoordeling • Contractvorming • Adviseren bij Jobs Safety Analysis* • Richtlijn Arbeidsmiddelen ten uitvoer brengen* • Projectbegeleiding

10. Observaties

In deze bijlage is de samenvatting van de observatieformulieren in onderstaande tabel opgenomen.

Van 6 februari tot 24 februari

	Totaal	Gem. per persoon	Gem. per dag
Sociale gesprekken	135	15,0	12,3
Werkgerelateerde gesprekken	205	22,8	18,6
Gezamenlijke pauze - koffie of lunch	1	0,1	0,1
Koffieronde	41	4,6	3,7
Contact TGR - FAC	54	6,0	4,9
Klantcontacten telefonisch/mondeling	85	9,4	7,7
Leverancierscontacten telefonisch/mondeling	109	12,1	9,9
Afwezig werkplek	130	14,4	11,8
Vergaderingen			
Apart	23	2,6	2,1
Gezamenlijk	1	0,1	0,1
Soort leiderschap facilitator	Zeer mensgericht en minder productiegericht		
Soort leiderschap Leen	Redelijk mensgericht en iets meer productiegericht		
Overige opmerkingen	Informele sfeer Alles uitbesteedt Men neemt elkaars telefoon niet op Afwezigheid werkplek vooral bij TGR Gezellige sfeer		

Tabel 3: samenvatting observatieformulier.

11. Klantonderzoek

In deze bijlage wordt het klantonderzoek beschreven. Eerst zal de vragenlijst worden gegeven en vervolgens de resultaten van het onderzoek. Ten slotte wordt de conclusie van samengevat.

11.1 Vragenlijst

Bekendheid

1. Herkent u de mission statement van de afdeling T&FS?

'Wij zorgen dat onze collega's ongestoord aan DFS-business kunnen werken.'

Ja - Nee

2. Bent u bekend met de producten en diensten die T&FS leveren?

Ja – Gedeeltelijk - Nee

3. Hoe belangrijk vindt u de afdeling T&FS voor de doorgang van uw werkzaamheden?

Absoluut noodzakelijk – Noodzakelijk – Neutraal – Overbodig - Absoluut overbodig

4. Weet u hoe u producten en/of diensten kan afnemen bij T&FS?

Ja - Nee

Bereikbaarheid

1. Zijn de huismeesters toegankelijk? Waarom wel/niet?

Ja - Nee

2. Bent u tevreden over de bereikbaarheid van de afdeling T&FS?

Ja - Nee

3. Hoe neemt u meestal contact op met de afdeling T&FS? (meerdere mogelijk)

Telefonisch - Per mail - Persoonlijk

4. Met wie neemt u meestal als eerste contact op? (meerdere mogelijk)

Huismeesters - Maintenance Supervisors - Maintenance Engineer – Projectleiders -

Facilitator - Department Manager - Facilitaire medewerkers

Producten en diensten

1. De dienstverlening van de afdeling T&FS is...

Altijd zo spoedig mogelijk. - normaal (niet snel of traag) - snel, vooral als het moet - altijd te traag

2. Hoe ervaart u de kwaliteit van de dienstverlening van T&FS?

Positief - Neutraal - Negatief

3. De afdeling heeft voor u relevante kennis of kunde.

Ja - Nee

4. Bent u tevreden over de oplevering van het werk (probleem verholpen, opgeruimd)?

Ja - Nee

5. Merkt u dat de huismeesters in deeltijd hun functie vervullen?

Ja - Nee

6. Welk cijfer geeft u de algehele dienstverlening van T&FS? En waarom?

Communicatie

1. Hoe kenmerkt u het contact met de afdeling T&FS? (schaal 1-5)

1	2	3	4	5
Open				Gesloten
Duidelijk				Onduidelijk
Tijdig				Te laat
Formeel				Informeel
Deskundig				Ondeskundig

2. De gemiddelde doorlooptijd vindt u acceptabel.

Absoluut mee eens - Mee eens - Mee oneens - Absoluut mee oneens

3. Hoe beoordeelt u de benadering van de afdeling T&FS naar u?

1	2	3	4	5
Proactief				Reactief
Gestructureerd				Ongestructureerd

4. Wordt u zich voldoende geïnformeerd over werkzaamheden i.v.m het gebouw of werkplek?

Altijd Soms Nooit

5. Voelt u zich begrepen door de medewerkers van T&FS als u een klacht of melding maakt?

Altijd - Soms - Nooit

11.2 Context

In onderstaande tabel is weergegeven hoeveel klanten per gebouwsoort betrokken zijn geweest bij het klantonderzoek.

Food Innovation Centre	9
Beijerinck laboratorium	6
Lab 3	1
Weteringkantoor	3
R&D kantoor	1

Tabel 4: doelgroepen naar gebouwsoort

Wanneer men over T&FS sprak ging het voornamelijk over TGR en werd na uitleg herkend dat FAC ook een onderdeel is. Er is veel begrip uitgesproken over de situatie waarin T&FS zich bevindt, namelijk de verplichting om alle operationele processen uit te besteden en de vernieuwde rol van de medewerkers die niet overeenkomen met wat ze voor de reorganisatie deden. Bij de kantoren wordt er vooral veel gebruik gemaakt van de huismeesters, terwijl bij de laboratoria meer contact is met meerdere functies binnen de afdeling T&FS.

11.3 Scoretabellen

Bekendheid				
Vraag	Niveaus	Korte termijn	Lange termijn	Resultaat en acties
1 Ja	0-25%	++	++	75%, koesteren en vasthouden.
	26-50%	+	+	
	51-75%	-	+	
	76-100%	-	+	
2 Ja	0-25%	++	++	50%, meer profileren welke diensten bij de afdeling horen. Zodat ook de andere 50%, die gedeeltelijk of niet bekend is met het volledige pakket diensten, weten wat de mogelijkheden zijn.
	26-50%	+	+	
	51-75%	-	+	
	76-100%	-	+	
3	Absoluut noodzakelijk	-	+	60% vindt de afdeling absoluut noodzakelijk en 30% noodzakelijk. Dit geeft aan dat de afdeling vele activiteiten bij de eindgebruiker wegneemt, zodat deze zich met eigen werkzaamheden kan bezighouden. Dit bevestigt het bestaansrecht van de afdeling. Koesteren en vasthouden.
	Noodzakelijk	-	++	
	Neutraal	-	++	
	Overbodig	+	++	
	Absoluut overbodig	++	++	
4 Ja	0-25%	++	++	95%, duidelijk resultaat. Vasthouden en duidelijke communicatielijnen waarborgen.
	26-50%	+	+	
	51-75%	-	+	
	76-100%	-	+	

Bereikbaarheid				
Vraag	Niveaus	Korte termijn	Lange termijn	Resultaat
1 Ja	0-25%	++	++	80%, de huismeesters worden als zeer toegankelijk beschouwd. Er is altijd iemand bereikbaar. Een helder resultaat wat gewaarborgd moet worden.
	26-50%	+	+	
	51-75%	-	+	
	76-100%	-	+	
2 Ja	0-25%	++	++	100% tevredenheid over de bereikbaarheid van de afdeling is uiteraard een zeer goed resultaat. Dit is een weerlegging van de observaties en kan ook komen door het aantal communicatiemiddelen die ter beschikking staan (zie volgende vraag).
	26-50%	+	+	
	51-75%	-	+	
	76-100%	-	+	
3	Telefonisch	+	+	Er is niet bepaald wat de meest gewenste manier van contact opnemen is. Het geeft echter aan dat er geen eenduidig communicatiemiddel is, wat in lijn staat met het informele karakter van de afdeling. De afdeling is makkelijk op meerdere manieren te bereiken.
	Per mail	+	+	
	Persoonlijk	+	+	
4	Huismeesters			De communicatielijnen dienen vooral via de huismeesters te lopen en dat blijkt uit het hoge aantal keer (15) eerste contact. Vele klanten hebben aangegeven dat afhankelijk van het probleem ze contact opnemen met degene waarvan ze weten dat diegene daarover gaat. De specifieke problemen worden vaak bij een andere functie neergelegd dan bij de huismeesters. Niet alles loopt dus via de front office. Er kan gekeken worden of dit wenselijk is.
	Maintenance Supervisors			
	Maintenance Engineer			
	Projectleiders			
	Facilitator			
	Facilitaire medewerkers			
	Department Manager			

Producten en diensten				
Vraag	Niveaus	Korte termijn	Lange termijn	Resultaat
1 Normaal	0-25%	++	++	65%, geeft aan dat de dienstverlening als normaal ervaren wordt. Zodra het nodig is wordt er spoed achter gezet. Het wordt ingeschat door de medewerkers en er wordt ook erkend dat men hier afhankelijk is van derden.
	26-50%	+	+	
	51-75%	-	+	
	76-100%	-	+	
2 Positief	0-25%	++	++	85%, heeft positief geantwoord. Ook hier geldt koesteren en vasthouden. Het feit dat alles is uitbesteed heeft geen negatieve invloed gehad op de kwaliteit van de dienstverlening.
	26-50%	+	+	
	51-75%	-	+	
	76-100%	-	+	
3 Ja	0-25%	++	++	100%, iedereen geeft aan dat de afdeling relevante kennis en kunde bezit. Men zit op de goede plek en kan hun van dienst zijn. Dit is zeer belangrijk om vast te houden.
	26-50%	+	+	
	51-75%	-	+	
	76-100%	-	+	
4 Ja	0-25%	++	++	95%, geeft aan dat door de leveranciers de problemen goed worden verholpen en netjes alles achterlaten. Sommigen geven ook aan dat ze niets anders accepteren, dat is een teken dat zij er zelf achteraan zitten.
	26-50%	+	+	
	51-75%	-	+	
	76-100%	-	+	
5 Nee	0-25%	++	++	50% heeft aangegeven niet te merken dat de huismeester in deeltijd werken. De overige 50% geeft aan dit wel te merken aan afwezigheid, doorschakeling van de telefoon en de komst van een andere huismeester. Er zijn er maar weinig van deze 50% die aangeven het hinderlijk te vinden dat er in deeltijd wordt gewerkt door de huismeesters.
	26-50%	+	+	
	51-75%	-	+	
	76-100%	-	+	
8 Cijfer	1-5	++	++	Het gemiddelde cijfer is een 7,5. Dit geeft aan dat er nog ruimte is om de afdeling te verbeteren, maar dat ze over het algemeen een voldoende scoren bij de klanten. Bij de uitschieters is gekeken wat de reden voor de relatief extreme hoge of lage waardering is.
	5,5-7,5	+	+	
	8-10	-	+	

Communicatie				
Vraag	Niveaus	Korte termijn	Lange termijn	Resultaat
1 Ja	Gesloten	++	++	Uit het spinnenweb is gebleken dat de afdeling op alle punten zeer positief beoordeeld wordt. De afdeling communiceert open, duidelijk, tijdig, informeel en wordt als deskundig ervaren. Dit komt overeen met de uitkomst van vraag 3 van de producten en diensten. Er behoeft weinig actie, behalve dat deze aspecten als waarden voor de afdeling kunnen gelden en behouden moeten blijven.
	Onduidelijk	++	++	
	Te laat	++	++	
	Informeel	-	-	
	Ondeskundig	++	++	
2 Mee eens	0-25%	++	++	75% is het met de stelling eens en 20% zelfs absoluut mee eens. Een acceptabele doorlooptijd geeft aan dat met de uitbesteding adequaat gereageerd wordt en er geen hinder van is. Ook hier geldt dat men bewust is van de afhankelijkheid van derden. Ook zijn er soms items die blijven liggen of die niet teruggekoppeld worden zijn kleine verbeterpuntjes, die de 5% van oneens verklaren.
	26-50%	+	+	
	51-75%	-	+	
	76-100%	-	+	
3 Altijd	0-25%	++	++	65%, communicatie is zeer belangrijk bij een dienstverlenende afdeling. Daarom geeft het relatief hoge percentage alsnog aanleiding de informatievoorziening verder op te pakken. Het gewenste percentage kan 90% worden als er consequent, tijdig en begrijpelijk gecommuniceerd wordt over werkzaamheden in en rond de gebouwen naar alle klanten.
	26-50%	+	+	
	51-75%	-	++	
	76-100%	-	+	
4 Altijd	0-25%	++	++	95% geeft aan dat de medewerkers van T&FS altijd begrijpen waar het om gaat als ze iets melden. Dit gevoel mag zeker niet verdwijnen, juist omdat er sprake is van een dienstverlenende afdeling.
	26-50%	+	+	
	51-75%	-	+	
	76-100%	-	+	

12. Interview opdrachtgevers T&FS

1. Heeft u een beeld van de activiteiten van de afdeling? Zo ja, kunt een paar voorbeelden noemen?
2. Wat is uw verwachting van deze afdeling? En heeft u nog andere verwachtingen? (Vb. 'Ze zouden.... wel of niet moeten doen')
3. Wat voor bevoegdheden heeft T&FS binnen uw organisatie?

Bevoegdheid	Ja/Nee
Adviseren	
Beslissen	
Uitvoeren	
Beheren	
Bemiddelen	

4. Heeft u momenteel een duidelijk inzicht in de kosten van de facilitaire voorzieningen en wat vindt u van de kosten?
5. Heeft u het gevoel dat de geboden dienstverlening van T&FS onmisbaar is voor de organisatie? Waarom?
6. Heeft u nog tips of opmerkingen voor de afdeling of mij om mee te nemen in het verbeterproces?

13. Interview Purchasing

Naam: Coert Michielsen
Functie: Manager Purchasing
Datum: 23 maart 2006

1. Wat zijn globaal de activiteiten van de afdeling Inkoop?

Inkoopbeleid
Sourcing
Contract management
Purchase to pay process
Supplier management
Purchase performance measurement

2. Hoe heeft u de facilitaire inkoop georganiseerd (inkoop voor de ondersteuning aan het primaire proces)?

Facilitaire inkoop is onderverdeeld in 2 onderdelen:

- Site
- R&D

Mw. Kuppens is hier eindverantwoordelijke voor is. Dit deel van de inkoop wordt momenteel overgedragen aan DSM Sourcing.

Wat er ingekocht wordt is voor R&D bij T&FS (Dhr. V. Meerveld) weggezet. Purchasing probeert de inhoudsverantwoordelijken uit te dagen om het inkopen anders aan te pakken, maar uiteindelijk contracteert Purchasing de wens van de aanvrager.

Er wordt zoveel mogelijk gewerkt volgens de Strategic Sourcing Methodology, die ingaat zodra er bepaald is wat er nodig is.

Er is een inkoopbeleid per inkooppakket. De eisen van een pakket worden door de gebruiker/aanvrager opgesteld.

3. Bent u tevreden met de facilitaire inkoopfuncties op de afdeling T&FS?

Niet zeer tevreden over deze functie, omdat er bij zijn afdeling ook iemand zit die dat werk kan doen en het werk van deze inkoopfuncties controleert. Echter is er wel begrip waarom deze functies in stand worden gehouden. Op dit moment is de toegevoegde waarde van deze functies te vinden in het corrigeren van de fouten van de eindgebruikers, mede dankzij gebrek aan kennis hoe de bestellingen geplaatst moeten worden. Hiervoor zijn trainingen aan de secretaresses en inkopers gegeven.

4. Welke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden (TVB) heeft uw afdeling voor de facilitaire inkoop? En welke liggen bij de afdeling T&FS voor de facilitaire inkoop?

In het PtP-process is er een duidelijke scheiding gemaakt in de TVB.

Purchasing is verantwoordelijk voor het inkoopproces, niet voor de inhoudelijke kant van wat er ingekocht wordt.

De aanvraag (requisition) is de verantwoordelijkheid van de eindgebruiker en de daadwerkelijke bestelling en contractfase ligt bij Purchasing.

5. Maakt u gebruik van een inkoopmodel? (MSU-model, Emeritor, Berenschot) Zo ja, welke?

In de Strategic Sourcing Methodology worden een aantal submethoden gebruikt, waaronder de Kraljic-matrix. Hierbij horen ook de inkoopacties per inkooppakket. Momenteel is het zo geregeld dat de eigenaar bepaalt wat en waar er ingekocht wordt.

6. Zou u het op prijs stellen als de afdeling T&FS actief (mee)werkt aan het terugdringen van het aantal leveranciers voor de facilitaire inkoop?

Hier is zeker draagvlak voor. Het kan bijdragen aan de efficiëntie, effectiviteit en kostenreductie. Hij geeft aan dat het belangrijkste moet zijn binnen sourcing dat het draait om het gevraagde product of dienst, zonder vooraf te bepalen welke leverancier dat moet leveren.

14. Voorstel gewenste organisatiestructuur FHL

