

Marlou van Hagen

Studentnummer: 495319

Titel: Alles in verandering

Organisatie: Muis en Stadstheater

Trefwoorden: Verbouwing, tijdelijke huisvesting, continuïteit, facility manager

Geheimhouding: ja/nee

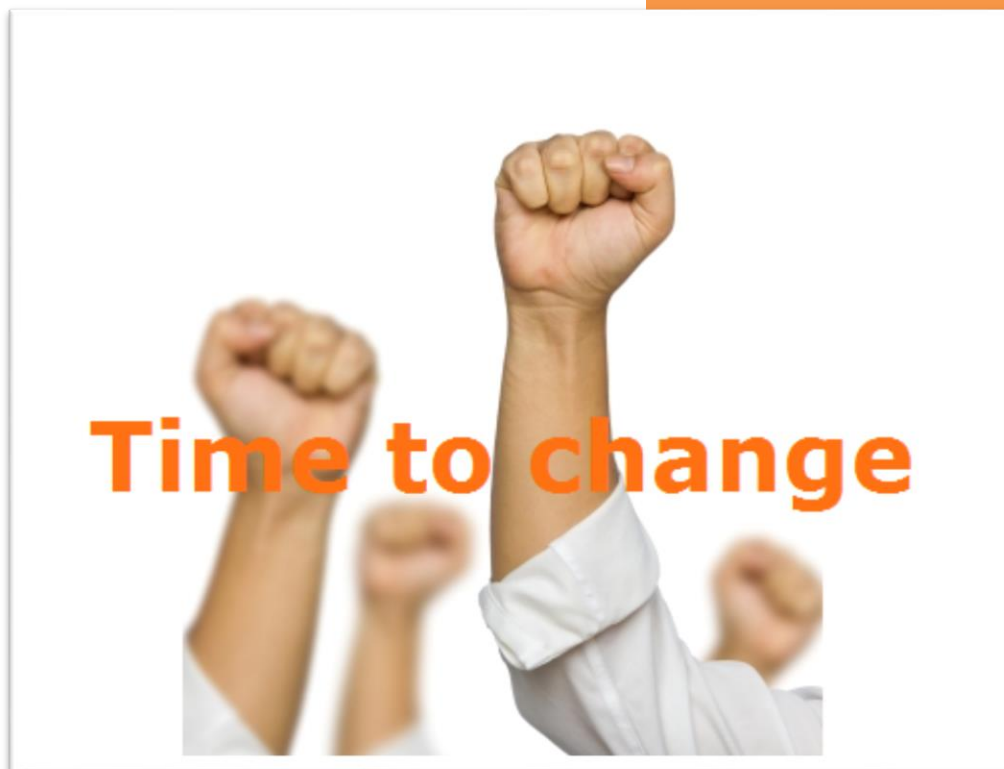
Opleiding: Academie Dierenoord Facility Management

Docentbegeleider: Saskia ten Horn

Studiejaar: 2014/2015

Alles in verandering

Een onderzoek naar de inrichting van de tijdelijke huisvesting en het professionaliseren van de facilitaire organisatie



Muis en Stadstheater

Adviesrapport versie 1.0

9-6-2015

Alles in verandering

Een onderzoek naar de inrichting van de tijdelijke huisvesting en het professionaliseren van de facilitaire organisatie

Student: Marlou van Hagen
Studentnummer: 495319

Titel: Alles in verandering
Organisatie: Musis en Stadstheater
Opdrachtgever: Mike van Dalm, hoofd podium en techniek

Instelling: Hogeschool van Arnhem en Nijmegen
Faculteit: FEM (Faculteit Economie & Management)
Eerste lezer: Saskia ten Horn
Tweede lezer: Ella Ronhaar
Studiejaar: 2014/2015

Datum: 9 juni 2015
Plaats: Arnhem

Geheimhouding: Nee
Foto op titelpagina: Leslie Goedhart fotografie



Afbeelding 1: Hoofdingang Musis

Voorwoord

Voor u ligt het adviesrapport over het onderzoek dat is uitgevoerd binnen de organisatie Musis Sacrum/Schouwburg Arnhem (MSSA). Tijdens het afstudeerproject heb ik ondersteuning gekregen van diverse personen. Deze personen hebben input geleverd voor mijn onderzoek. Zonder de ondersteuning van deze personen was het niet gelukt om mijn onderzoek te volbrengen.

Allereerst wil ik mijn afstudeerbegeleider, Mike van Dalm, bedanken voor zijn persoonlijke begeleiding en ondersteuning van mijn project. Daarnaast wil ik graag iedereen vanuit de organisatie bedanken die een bijdrage heeft geleverd aan het onderzoek en de interviews die zijn afgenomen. Deze medewerkers hebben mij geholpen met het mogelijk maken van het uitvoeren van dit afstudeerproject. Verder wil ik in het speciaal de medewerkers die werkzaam zijn op de kantoortuin bedanken voor het delen van hun kennis en ervaringen.

Tot slot gaat mijn dank uit naar Saskia ten Horn voor de begeleiding vanuit school. Ondanks de strubbelingen aan het begin over de opdracht zijn we er telkens samen uitgekomen en kon ik met een goed gevoel verder werken.

Marlou van Hagen
Arnhem, juni 2015

Managementsamenvatting

Het afstudeeronderzoek heeft plaatsgevonden binnen de organisatie Musis en Stadstheater in Arnhem. Allereerst is er een onderzoek verricht naar de inrichting van de tijdelijke huisvesting. De aanleiding van de verbouwing is het achterstallig onderhoud waar de organisatie mee zit en bovendien functioneert het gebouw in logistiek opzicht verre van ideaal. Een andere reden voor de verbouwing is dat Musis uit wil groeien tot hét muziekcentrum van Oost-Nederland. Met de nieuwe multifunctionele muziekzaal die aan de achterzijde van het gebouw wordt geplaatst krijgt Musis veel meer mogelijkheden voor gevarieerde programmering. Hiermee wordt het podium ook interessant voor internationale orkesten en artiesten.

De knelpunten die tijdens het eerste onderzoek zijn ontdekt kunnen voortaan in soortgelijke projecten voorkomen worden door de volgende adviezen op te volgen:

- Vooraf aan het project is er te weinig tot geen budget vrijgesteld door de gemeente Arnhem voor het klaarmaken van de tijdelijke huisvesting. Er moet door een persoon met kennis van facilitaire projecten een begroting worden gemaakt. Aan de hand van de begroting kan een budget worden bepaald of worden gecontroleerd of het gegeven budget de kosten gaat dekken of niet;
- Er ontbreekt facilitaire kennis binnen het huidige personeel van de organisatie. Om te voorkomen dat alles wordt uitbesteed en er hoge kosten worden gemaakt moet er een facilitaire afdeling komen of een facility manager die over de juiste kennis beschikt;
- Er moeten meer informatiebijeenkomsten worden georganiseerd waardoor de medewerkers meer vertrouwen in alle veranderingen binnen de organisatie krijgen;
- De communicatie met de gemeente Arnhem over de verbouwing en de tijdelijke huisvesting moet verbeterd worden;
- Er moeten geen grote partijen meer georganiseerd worden tijdens de verbouwing wil de keuken het restaurant Mahler van eten en drinken kunnen voorzien en de gasten bij een evenement;
- Het kassasysteem Micros moet in de nacht worden overgezet zodat het systeem niet plat ligt;
- Medewerkers moeten individueel verantwoordelijk worden gesteld voor het leegruimen van ruimtes. Hierdoor wordt het besef per medewerker groter.

De totale kosten die worden gemaakt voor het gereedmaken van de tijdelijke huisvesting komen in totaal neer op een bedrag van € 47.647,80.

Daarnaast is er een tweede onderzoek gedaan naar het professionaliseren van de facilitaire afdeling. Er spelen zich momenteel veel veranderingen af binnen de organisatie. De organisatie is aan het verzelfstandigen, reorganiseren, verbouwen en zij hebben een naams- en logoverandering doorgemaakt.

In de toekomstige situatie wil de organisatie onder andere de huidige structuur graag veranderd zien. Door middel van een benchmarkonderzoek bij de volgende organisaties zijn de adviezen wat betreft het professionaliseren van de facilitaire organisatie naar voren gekomen: Stadsschouwburg en De Vereeniging in Nijmegen, Schouwburg Amphion in Doetinchem, Het Muisater in Zevenaar, Theater & Congres Orpheus in Apeldoorn, Concert- en congresgebouw De Doelen in Rotterdam en Theater Aan de Parade in 's-Hertogenbosch. De adviezen om tot een gewenste situatie te komen zijn gegeven aan de hand van het 7s-model.

Strategie: stel de volgende doelstellingen en missie op

Doelstellingen: De klanttevredenheid moet na 1 jaar in het nieuwe pand gemeten met een uitkomst die in de puntenschaal minimaal 6 wordt gegeven. De toenemende continuïteit moet na 2 jaar

gemeten worden met een uitkomst in de puntenschaal van minimaal een 6. De facilitaire organisatie moet zich ieder jaar onderzoekend opstellen naar facilitaire trends en ontwikkelingen binnen de theaterbranche.

Missie: "Wij als facilitaire afdeling van Musis en Stadstheater willen binnen vijf jaar geheel zelfstandig professioneel diensten kunnen leveren, op facilitair gebied, aan de interne en externe klanten van onze organisatie. De facilitaire afdeling vormt hierin een onmisbare schakel tussen de afdelingen binnen Musis en Stadstheater. Klanttevredenheid, continuïteit en ontwikkelen zijn belangrijke begrippen binnen onze facilitaire organisatie." (Eigen bron)

Structuur: pas de organisatiestructuur aan

Er komt een aparte facilitaire afdeling die voor de ondersteuning van het primaire proces zorgt. De directeur heeft drie hoofden onder zich. De afdeling facilitair is onderverdeeld in afdelingen die zorgen voor de bedrijfsvoering en in afdelingen die zorgen voor de techniek en gebouwonderhoud. Het hoofd facilitair is het eerste aanspreekpunt van de interne en externe klant, stuurt de medewerkers onder zich aan en controleert de werkzaamheden. Daarnaast denkt het hoofd facilitair mee op strategisch niveau.

Systemen: verbeter de communicatie

Er moet een communicatieplan worden geschreven met als doel de top-down communicatie te verbeteren. En er wordt geadviseerd om één keer in de maand een personele informatiebijeenkomst te plannen en één keer in de maand een afdelingsbijeenkomst.

Stijl van leidinggeven: neem een andere leiderschapsstijl aan

Er wordt geadviseerd om de leiderschapsstijl 'Management by Walking Around' aan te nemen. Op deze manier ontstaat er regelmatig contact tussen de medewerkers en hun leidinggevende.

Sleutelvaardigheden: maak een PDC

Er wordt geadviseerd om een producten- en dienstencatalogus te maken. Deze catalogus beschrijft de verschillende producten en diensten die door de facilitaire organisatie worden geleverd.

Staf: competenties en taken in kaart brengen

Er wordt geadviseerd om de huidige competenties van de medewerkers in kaart te brengen. Ook wordt er geadviseerd om nieuwe taakomschrijvingen per functie te maken zodat alle medewerkers weten waar zij verantwoordelijk voor zijn en dat zij beloond worden na het soort werk wat ze verrichten.

Shared values: stel de volgende visie op

Visie: "Wij willen als facilitaire organisatie er niet alleen voor zorgen dat er perfecte voorstellingen door Musis en Stadstheater worden neergezet, maar ook dat de continuïteit van de organisatie blijft bestaan. Door het primaire proces te kunnen blijven ondersteunen en als zelfstandige organisatie te blijven bestaan werken wij met jaarlijkse doelstellingen en stimuleren wij culturele stadsgenoten om samenwerkingen met ons aan te gaan." (Eigen bron)

De totale kosten die de organisatie in het eerste jaar maakt indien alle adviezen uit het tweede onderzoek worden opgevolgd komen neer op: € 108.571,50. De jaarlijks terugkomende kosten komen neer op: € 106.568,00.

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	7
2.	Diagnose startsituatie.....	8
2.1	De organisatie.....	8
2.2	De facilitaire organisatie.....	9
2.3	De facilitaire organisatie aan de hand van het 7s-model.....	9
2.4	Omgevingsanalyse	12
2.5	SWOT-analyse.....	13
3.	Projectplan	15
3.1	Aanleiding.....	15
3.2	Probleemstelling.....	15
3.3	Doelstelling.....	16
3.4	Hoofd- en deelvragen.....	16
4.	Onderzoeksopzet en –uitvoeringsplan	17
4.1	Interviews	17
4.2	Observatieonderzoek	18
4.3	Informele gesprekken.....	18
4.4	Theoretisch kader	19
5.	Resultaten onderzoek tijdelijke huisvesting.....	24
5.1	Deelvraag één: inventarisatie	24
5.2	Deelvraag twee: wensen en behoeften	25
6.	Conclusies onderzoek tijdelijke huisvesting	27
7.	Adviezen onderzoek tijdelijke huisvesting	32
8.	Implementatie onderzoek tijdelijke huisvesting	33
9.	Resultaten onderzoek professionaliseren van de facilitaire organisatie	34
9.1	Deelvraag één: huidige ontwikkelingen	34
9.2	Deelvraag twee: de toekomst	35
9.3	Deelvraag drie: benchmarkonderzoek	36
9.4	Deelvraag vier: problemen door ontbreken FM'er	37
10.	Conclusies onderzoek professionaliseren van de facilitaire organisatie.....	38
11.	Adviezen onderzoek professionaliseren van de facilitaire organisatie	39
12.	Implementatie onderzoek professionaliseren van de facilitaire organisatie	43

13.	Evaluatie eindproduct	46
14.	Bronnenlijst	48
15.	Bijlagen	50
	Bijlage A: Organogram.....	50
	Bijlage B: Plattegronden huidige situatie	52
	Bijlage C: Inventarisatielijst	55
	Bijlage D: Topiclijst gecodeerde interviews.....	67
	Bijlage E: Afbeeldingen tijdelijke huisvesting	70
	Bijlage F: Verantwoordelijke en bouwplanning	74
	Bijlage G: Interview Peter van der Hoop	76
	Bijlage H: Opzet interviewvragen benchmarkonderzoek.....	82
	Bijlage I: Topiclijst gecodeerde interviews benchmarkonderzoek.....	83

1. Inleiding

In het kader van de afstudeerfase binnen de opleiding Academie Dienen Facility Management aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen is er een afstudeerproject uitgevoerd. In dit adviesrapport zijn de resultaten van het afstudeerproject binnen de organisatie Musis Sacrum/Schouwburg Arnhem (MSSA) weergegeven. Het adviesrapport bestaat uit twee onderzoeken die apart in het verslag zijn behandeld. Er is gekozen om de twee delen in één adviesrapport te plaatsen aangezien het tweede probleem aan het licht is gekomen tijdens het eerste onderzoek. Beide onderzoeken hebben dus wel degelijk met elkaar te maken.

Het rapport is geschreven in opdracht van het hoofd podium en techniek, Mike van Dalm. Tijdens het afstudeerproject stonden de volgende doelstellingen centraal: *‘Het uitbrengen van een advies aan de directie van Musis Sacrum over het inrichten van de tijdelijke huisvesting zonder dat de bedrijfsvoering wordt belemmerd en er teveel kosten worden gemaakt, inclusief aanbevelingen en implementatieplan om dit te kunnen bereiken.’* en *‘Door middel van een advies aan de directie van MSSA aangeven of zij met het huidige personeel en de huidige structuur de gekozen bedrijfsvoering kunnen continueren.’*

In dit rapport staan adviezen gegeven aan de directie van MSSA, zodat de medewerkers tijdens de verbouwing en in de nieuwe situatie optimaal door kunnen blijven werken. De gegeven adviezen geven antwoord op de centrale probleemstellingen van dit project: *‘De organisatie MSSA weet niet op welke manier zij de tijdelijke huisvesting het beste in kan richten zonder dat er teveel kosten worden gemaakt en de bedrijfsvoering belemmerd wordt.’* en *‘Door de verbouwing wordt versneld aan het licht gebracht dat MSSA een facility manager mist. Hierdoor is er geen duidelijke taakverdeling binnen facilitair en dreigt de continuïteit van de bedrijfsvoering in gevaar te komen.’*

In het eerstvolgende hoofdstuk staat de diagnose van de startsituatie. Hierin komt de organisatie en de facilitaire organisatie aan bod. Modellen die hierbij aan bod komen zijn het 7s-model, de DESTEP methode en de SWOT-analyse. In hoofdstuk drie staat een samenvatting van het projectplan die in de oriënterende fase tijdens het afstuderen is gemaakt. Hoofdstuk vier geeft de onderzoeksopzet en het onderzoek uitvoeringsplan weer. Hierin komt tevens het theoretisch kader aan het licht. Vervolgens staan in hoofdstuk vijf de resultaten uit het eerste deel van het onderzoek beschreven. In hoofdstuk zes de conclusies van deel één, in hoofdstuk zeven de adviezen en tot slot in hoofdstuk acht het implementatieplan van deel één. In hoofdstuk negen zijn de resultaten uit het tweede deel van het onderzoek beschreven. In hoofdstuk tien de conclusies van deel twee, in hoofdstuk elf de adviezen en tot slot in hoofdstuk twaalf het implementatieplan van deel twee. Hoofdstuk dertien geeft de productevaluatie weer. Hoofdstuk veertien is de bronnenlijst en tenslotte staan in hoofdstuk vijftien de bijlagen weergegeven.

2. Diagnose startsituatie

Om de organisatie, waar het afstudeerproject heeft plaatsgevonden, beter te leren kennen wordt in dit hoofdstuk een korte beschrijving gegeven. Vervolgens wordt er dieper ingegaan op de facilitaire afdeling door middel van het 7s-model. Tot slot is er nog een omgevingsanalyse gedaan en zijn de resultaten in een SWOT-analyse gezet.

2.1 De organisatie

De organisatie bestaat uit twee locaties, namelijk de Schouwburg in Arnhem en het Musis Sacrum in Arnhem. Deze twee locaties worden samen ook wel 'MSSA' genoemd. Het onderzoek is enkel gericht op het Musis Sacrum waar tevens het afstudeerproject plaats gaat vinden. Sinds 1847 is Musis Sacrum de concertzaal van Arnhem. Momenteel heeft Musis Sacrum één grote concertzaal met 870 stoelen, één congreszaal met 500 stoelen en diverse andere zalen voor onder andere evenementen, diners, feesten, presentaties en vergaderingen. Tevens is in Musis Sacrum het eigen grand café 'Mahler' gevestigd waar ook veel vergaderingen plaatsvinden. Momenteel zijn er ongeveer 30 fte werkzaam in het Musis Sacrum. Hierbij is het horecapersoneel die in het grand café Mahler werken niet meegerekend. Deze personeelsleden hebben allemaal een nul-urencontract. (MSSA, 2015)

Schouwburg Arnhem stamt uit 1938 en heeft één grote theaterzaal met 750 stoelen, twee kleine zalen met respectievelijk 200 en 60 stoelen. Verder heeft Schouwburg Arnhem diverse foyers en een theatercafé. In het jaar 1997 is Musis Sacrum en de Schouwburg Arnhem onder één directie gebracht. Het doel hiervan was om 'het kloppende culturele hart' van Arnhem te zijn. Het MSSA is een stadsbedrijf. Dat wil zeggen dat zij beheerd worden door de gemeente en dus niet met een winst oogmerk werken. Het grand café Mahler, onderdeel van Musis Sacrum, werkt echter wel met een winst oogmerk. (MSSA, 2015)

Op dit moment staat het MSSA aan het begin van een proces verzelfstandiging. Dit betekent dat MSSA een zelfstandige organisatie wordt die niet meer afhankelijk is van de gemeente Arnhem. Hierdoor heeft de organisatie Musis Sacrum en Schouwburg Arnhem (hierna te noemen Musis en Stadstheater) een naamsverandering doorgeemaakt. Om deze reden is Gijsje van Honk afgelopen najaar als directeur aangewezen. Het is haar taak om de verzelfstandiging in goede banen te leiden. Verderop in dit rapport wordt hier dieper op ingegaan.

Organogram

Momenteel is de organisatie bezig met een verandering in het organogram. In bijlage A staat het huidige organogram weergegeven en daaronder de toekomstige organisatiestructuur. Het grand café Mahler staat in de toekomstige situatie aangegeven met een gele kleur, omdat er nog onduidelijkheden over die positie bestaan. Deze wordt dus ook gezien als een losstaande tak binnen de organisatie. Wat opvalt, is dat de functie van de facility manager in de toekomstige organisatiestructuur is weggefallen.

Missie

Uit deskresearch is gebleken dat er meerdere missies zijn opgesteld en dat deze intern niet bij iedereen bekend zijn. Hieronder staat de meest recente die gemaakt is voor Musis en het Stadstheater.

“Stichting Musis en Stadstheater Arnhem wil mensen op vele manieren in verbinding brengen met de rijkdom van kunst en cultuur en wat dit voor een ieder kan betekenen en ze daarbij de mogelijkheid bieden er op ieder moment en op veel plaatsen mee in aanraking te komen.” (MSSA, 2015)

Visie

Net als voor de missie geldt ook voor de visie dat er meerdere van bestaan. Hieronder wordt de meest recente genoemd.

“Cultuur maakt je gelukkig! Stichting Musis en Stadstheater creëert aanbod dat past bij de stad en de tijdgeest en zorgt voor succesvolle kruisbestuiving, talentontwikkeling en stimulering van het sociaalculturele klimaat in Arnhem en omgeving.” (MSSA, 2015)

2.2 De facilitaire organisatie

Het afstudeerproject speelt zich af binnen de afdeling dat voorheen Facilitaire en Technische zaken (F&TZ) werd genoemd. De afdeling F&TZ is een belangrijke afdeling binnen de organisatie. Deze afdeling zorgt ervoor dat de organisatie kan blijven functioneren. Sinds de reorganisatie is de facilitaire organisatie uiteen gevallen doordat de rol van facility manager weg viel. Dit heeft ervoor gezorgd dat medewerkers meer en andere taken op zich hebben gekregen en dat er geen duidelijke taakverdeling meer is. Hierdoor ontstaat er onenigheid over wie bepaalde zaken aan hoort te pakken en wie niet. Ondanks dat er in de organisatie niet meer wordt gesproken van een facilitaire afdeling benoem ik de medewerkers met de facilitaire taken als de afdeling F&TZ. Verder in dit hoofdstuk wordt hier meer informatie over gegeven. De afdeling F&TZ heeft geen missie of visie. Het enige doel dat zij hebben, is het draaiende houden van de voorstellingen, optredens en congressen en ervoor zorgen dat de benodigde faciliteiten aanwezig zijn zoals licht, geluid, audiovisuele middelen etc.

De medewerkers die facilitaire taken op zich nemen en in dit verslag vallen onder de afdeling F&TZ zijn: Peter van der Hoop (hoofd bedrijfsvoering), Mike van Dalm (hoofd podium en techniek), Marcel Langenbach (onderhoudsmedewerker), Han Hardonk (technische zaken), Mathieu Roskam (technische zaken) en Bart van Erp (technische zaken). In totaal zijn er ongeveer 2,5 fte werkzaam bij de facilitaire organisatie van Musis. Alle medewerkers behalve Peter van der Hoop zijn werkzaam in het gebouw Musis. Op locatie Musis is een kantoortuin met ongeveer negen werkplekken aanwezig voor de F&TZ, de banqueting afdeling en de kassa. Deze werkplekken bestaan uit vaste- en flexwerkplekken. Onder de banqueting vallen: Joost Punte (manager banqueting), Marianne Jutten (leidinggevende banqueting), Zahra Ghanem (medewerker banqueting), Niels van den Berg (medewerker banqueting), Marcel Opdennoordt (medewerker banqueting), Astrid Zwarts (medewerker banqueting) en Marco Bruggink (chefkok). De medewerkers van de banqueting doen tevens de werkzaamheden van de kassa. Het organogram van de huidige facilitaire organisatie is in elkaar gezet en staat weergegeven in bijlage A.

2.3 De facilitaire organisatie aan de hand van het 7s-model

In onderstaande paragrafen wordt de facilitaire organisatie nader uitgelegd aan de hand van het 7s-model van McKinsey. Dit model biedt een gedegen handvat om de organisatie te beschrijven en te analyseren. Aan de hand van deze analyse kunnen er verbeteradviezen worden gegeven. (Doelen en Weber, 2014)

Strategie

In hoofdstuk 2.1 staan de missie en visies van Musis en Stadstheater weergegeven. Dit geeft aan waar zij voor staan en wat zij in de toekomst willen zijn. De organisatie stopt momenteel veel energie in merkstrategie. Musis Sacrum had een goede naamsbekendheid in Arnhem, maar Schouwburg Arnhem bleef hierin helaas achter. Doordat de twee gebouwen andere soort bezoekers aantrekt is de marketingafdeling momenteel bezig om de twee gebouwen apart een eigen identiteit te geven.

Musis Sacrum wordt in de toekomst 'Musis' en Schouwburg Arnhem wordt dan 'Stadstheater'. De organisatie wordt in de toekomst dus opnieuw ingericht. Dit gaat gebeuren nadat de nieuwbouw klaar is. Vanaf dan wordt de communicatie naar buiten vanuit de marketingafdeling dus ook aangepast. In de maand mei wordt de nieuwe huisstijl van 'Musis' naar buiten toe gecommuniceerd en in de maand juni de nieuwe huisstijl van het 'Stadstheater'.

De strategie van de organisatie wordt nogmaals uitgelegd, maar dan aan de hand van de waarde proposities van Treacy & Wiersema. De drie waarde proposities zijn: Kostenleiderschap (Operational Excellence), Productleiderschap (Productleadership) en Klantenpartnerschap (Customer Intimacy). (Thuis, 2010)

Het doel van de organisatie is een goed te merken bijdrage leveren aan het culturele gedeelte van Arnhem en daarbij willen zij meer kunstliefhebbers aan zich binden. Andere doelen zijn om de artistieke, economische en sociaal-maatschappelijke functie optimaal te vervullen. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de organisatie gericht is op het aantrekken van de juiste klanten en die klanten blij te maken. De waarde propositie 'Customer Intimacy' past hier precies bij. Echter past de waarde propositie 'Operational Excellence' ook bij de organisatie aangezien zij bezig zijn met een verzelfstandiging en daarbij gelet wordt op de kosten. Musis en Stadstheater kunnen dus omschreven worden als een partner van de klant en een leider in het bedwingen van kosten.

Structuur

Eerder in dit hoofdstuk is verwezen naar het organogram van de organisatie. Zoals te zien is heeft de organisatie een vrij platte organisatiestructuur. Een belangrijk kenmerk hiervan is dat de medewerkers dicht bij elkaar zitten in de organogram met een klein managementteam. Dit kan een voordeel zijn aangezien de afstand klein is, maar in de praktijk blijkt dat het contact met het management wegens de drukte niet altijd mogelijk is.

Bij de facilitaire organisatie zorgt de platte structuur alleen maar voor voordelen. Doordat de afstand tussen de medewerkers en het hoofd F&TZ klein is wordt er goed gecommuniceerd onderling. De werkplekindeling draagt hier ook aan bij aangezien alle medewerkers in één ruimte aan het werk zijn. Ook is deze ruimte ingericht als een kantoortuin waardoor er onderling makkelijk gecommuniceerd kan worden. Echter zit de organisatie midden in een reorganisatie en wordt de huidige structuur in de toekomst aangepast. Wat het toekomstige organogram in bijlage A al duidelijk maakt is dat er een facility manager ontbreekt.

Systemen

Binnen de facilitaire organisatie wordt er enkel gebruik gemaakt van intranet, Beveco en het plansysteem iTheatre. Het intranet is vanuit de gemeente Arnhem en voor alle medewerkers van Musis en Stadstheater bereikbaar. Met het programma Beveco kan onder andere de temperatuur, de verlichting en de luchtbehandeling door het hele gebouw worden bestuurd. iTheatre is een eventsoftware die gebruikt wordt bij theaters en schouwburgen. Dit systeem wordt gebruikt door alle afdelingen zoals F&TZ, banqueting/horeca en sales. Het systeem geeft een planning weer per week of per maand met de evenementen die plaatsvinden in Musis of Stadstheater. Vervolgens kan er per evenement in het draaiboek informatie worden geopend, zoals het aantal bezoekers, de benodigde materialen, de eventuele tijden voor pauzes en het aantal verkochte kaarten.

Ook zijn er nog een aantal interne communicatiesystemen waar de afdeling F&TZ gebruik van maakt. Dit is voornamelijk het intranet en het mailverkeer via 'Groupwise'. Hier worden momenteel geen problemen mee ondervonden. De interne vergaderingen echter moeten in de toekomst meer aanwezig zijn. Hier is momenteel geen vaste planning in gemaakt waardoor er weinig interne

vergaderingen zijn. Deze onderwerpen komen momenteel tijdens de informele gesprekken in de koffiepauzes ter sprake. De reden dat er geen vaste planning hiervoor bestaat is dat er te weinig tijd voor is en te weinig bezetting.

De externe communicatie vanuit Musis en Stadstheater naar buiten toe gaat voornamelijk via de website, maandkalender, seizoen brochure, nieuwsbrief, posters, krant en Social Media. De externe communicatie, betreffende het verzelfstandigingsproces, gaat via de gemeente. De communicatielijnen van Musis en Stadstheater tegenover de gemeente verlopen regelmatig stroef en omslachtig.

Stijl

Bij de afdeling F&TZ is er sprake van weinig managementlagen en een informele sfeer. De medewerkers stappen zonder moeite op hun manager af spreken elkaar aan met 'je/jij'. Echter is er behoefte aan een facility manager die alle facilitaire zaken op strategisch en tactisch niveau op zich neemt. Er moet dus een duidelijke taakverdeling komen binnen de facilitaire afdeling om efficiënter te werk te kunnen gaan.

Sleutelvaardigheden

De sleutelvaardigheden zijn de vaardigheden waarmee de onderneming zich onderscheidt van de concurrentie. Het onderscheidend vermogen van Musis en Stadstheater zit in de sfeer, de beleving, de betrokkenheid en de service. (Ellen, 2014)

De organisatie mag van geluk spreken met de huisgezelschappen die zij hebben, namelijk: toneelgroep Oostpool en Introdans. Daarnaast hebben zij HGO in huis waarmee de identiteit van klassiek podium wordt onderschreven. In de toekomst wil Musis een aanvulling zijn voor Arnhem wat betreft popmuziek (in samenwerking met Luxor Live). Deze popconcerten gaan plaats vinden op het poppodium die nieuw gebouwd wordt.

Wat betreft de verhuuractiviteiten, die momenteel het primair proces vormen voor Musis, kent Musis een aantal grote concurrenten in Arnhem. Een aantal voorbeelden zijn: Gelredome, Safari Centre in Burgers' Zoo, Openluchtmuseum, Papendal, Luxor Live, Van der Valk en Regardz.

Staf

In september 2014 is er een reorganisatie van start gegaan en dit is momenteel nog steeds aan de gang. Dit heeft weerstand vanuit het personeel met zich meegebracht aangezien er een aantal functies zijn vervallen, medewerkers met andere werkzaamheden te maken hebben gekregen en er nieuw personeel in dienst is gekomen waaronder de directie. Doordat het aantal medewerkers is verminderd ligt er een hogere druk op het huidige personeel. Een gevolg hiervan is dat er veel gebruik wordt gemaakt van externe bedrijven en freelancers. Dit zorgt er in de praktijk echter weer voor dat er iemand van de organisatie aanwezig moet zijn die de freelancers aanstuurt.

Shared values

Met de shared values of de significante waarden wordt kortweg de bedrijfscultuur van de facilitaire organisatie bedoeld. De bedrijfscultuur komt onder andere tot uiting in de wijze waarop de werkzaamheden worden verricht. Bij de facilitaire afdeling (F&TZ) wordt voornamelijk ad-hoc gewerkt. Dit wil zeggen dat wanneer er een probleem of klacht optreedt dit direct wordt opgelost. Verder is de omgang tussen de werknemers op de facilitaire afdeling informeel. Er is sprake van een open cultuur en familiecultuur. Dit kenmerkt zich door de volgende punten: vriendelijke omgeving, flexibiliteit en betrokkenheid. Deze familiecultuur wordt niet alleen intern maar ook naar buiten toe

gecommuniceerd. Op social media wordt al niet meer gesproken van 'u' maar van 'je/jij'. De organisatie wil voor zowel haar personeel als voor haar bezoekers als een thuis aanvoelen. Verder blijkt uit mijn ervaring dat de medewerkers op sociaal vlak goed met elkaar overweg kunnen, maar er wordt onderling te weinig over het werk gecommuniceerd.

De cultuur van de facilitaire organisatie wordt nogmaals weergegeven aan de hand van de cultuurtypering van Hofstede. (Thuis, 2010)

De verschillende cultuurdimensies zijn weergegeven en de dimensies die het minst van toepassing zijn op de organisatie zijn doorgestreept.

Cultuurdimensies van Hofstede	
Procesgerichte cultuur	Resultaatgerichte cultuur
Mensgericht karakter	Werkgericht karakter
Gericht op de organisatie waar men werkt	Gericht op eigen vak dat men uitoefent
Open houding naar omgeving	Gesloten houden
Losse controle	Strakke controle
Gericht op regels	Gericht op klanten

Tabel 1: Cultuurdimensies van Hofstede

(Eigen bron)

2.4 Omgevingsanalyse

De externe organisatieanalyse wordt besproken aan de hand van de DESTEP-analyse. (Maas en Pleunis, 2006) In onderstaande tabel staat de DESTEP-analyse voor Musis en Stadstheater uitgewerkt.

Demografisch	- Van plaatselijk naar landelijk gericht: Musis en Stadstheater gaan de organisatie in de toekomst opnieuw als twee verschillende merken in de markt zetten. Hiermee proberen zij een groter bereik te krijgen op landelijk niveau. Dit doen zij onder andere ook door het programma aan te passen. - Gemiddelde leeftijd bevolking: door het aanpassen van het programma (popconcerten) wordt er een andere doelgroep aangesproken. De gemiddelde leeftijd van de bezoekers verandert hierdoor.
Economisch	- Concurrentie op verhuurgebied: in de omgeving Arnhem zijn er veel concurrenten op het gebied van verhuren. Een aantal voorbeelden zijn: Gelredome, Safari Centre in Burgers' Zoo, Openluchtmuseum, Papendal, Luxor Live, Van der Valk en Regardz. - Bezuinigingen: een actueel onderwerp van tegenwoordig zijn de bezuinigingen. Ook Musis doet hier aan mee en met het nieuwbouwproject in gedachten moet er zo min mogelijk geld worden uitgegeven aan bijvoorbeeld de tijdelijke huisvesting. - Werkloosheid bevolking: een ander actueel onderwerp is de werkloosheid. Dit begint af te nemen, maar is momenteel nog steeds een feit. De mensen zonder werk of met een laag inkomen geven minder geld uit aan een voorstelling bij Musis of de Stadstheater.
Sociaal-cultureel	- Gericht op vrijetijdsbesteding: de organisatie richt zich op vrijetijdsbesteding. De cultuur binnen de organisatie is hierdoor verschillend dan bij zakelijke branches.
Technologisch	- Online kaartverkoop: de kaarten voor de evenementen bij Musis zijn in het gebouw, maar ook online te verkrijgen. Echter maken alle theaters tegenwoordig gebruik van het internet. - Informatie via internet overbrengen: voor informatie over evenementen en over de organisatie wordt verwezen naar de website. Ook staan er recensies

	van bezoekers op het internet. - Actief op social media: sinds een aantal jaren is de organisatie actief op social media (Facebook en Twitter). Hiermee benaderen zij de doelgroepen en potentiële klanten.
Ecologisch	- Alle seizoenen geopend: Musis heeft het hele jaar door evenementen in de agenda staan. - Duurzaamheid: op het nieuwe gebouw komt hoogstwaarschijnlijk een 'groen' dak.
Politiek-juridisch	- Verzelfstandiging: momenteel is de organisatie bezig met een verzelfstandiging. De gemeente Arnhem is dan geen eigenaar meer van Musis en Stadstheater en zij geven in de toekomst geen subsidies meer aan de organisatie. Veel kosten komen in de toekomst dus voor de rekening van Musis en Stadstheater. - Nieuwbouwproject: de gemeente Arnhem heeft besloten om een nieuwbouwproject te beginnen. Dit project wordt vanaf juni 2015 gebouwd.

Tabel 2: DESTEP-analyse

(Eigen bron)

De omgevingsvariabelen die in de toekomst bedreigingen voor de organisatie kunnen gaan vormen zijn de bezuinigingen en de verzelfstandiging. Door beide factoren moet er gelet worden op de kosten die Musis en Stadstheater maakt. Om te kunnen blijven bestaan moeten er dus minder kosten worden gemaakt of meer omzet worden gedraaid. Een kans voor de organisatie is dat zij steeds meer landelijk gaan richten in plaats van plaatselijk. Dit doen zij bijvoorbeeld door een poppodium te bouwen en ook popconcerten aan te bieden in de toekomst. Hiermee wordt een nieuwe doelgroep aangesproken die bereid is langer te reizen voor een goed popconcert.

2.5 SWOT-analyse

De SWOT-analyse is een afkorting voor 'Strength', 'Weakness', 'Opportunity' en 'Threat'. Uit bovenstaande 7s-model en DESTEP-analyse zijn de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen van de organisatie gehaald. Deze resultaten staan weergegeven in onderstaand tabel, de SWOT-analyse. Wat opvalt, is het ontbreken van de facility manager en het ontbreken van een strategie van de facilitaire organisatie. Door deze zwakke punten is het nog maar de vraag in hoeverre de organisatie door kan blijven draaien tijdens de verbouwing.

Interne analyse	Externe analyse
Sterke punten	Kansen
S1: Musis heeft in de toekomst de grootste (pop)muziekzaal van Arnhem S2: Er 'wonen' drie huisgezelschappen in de organisatie Oostpool, Introdans en HGO	K1: Snelle groei technologie waardoor er ook online kaarten verkocht kunnen worden K2: Door de nieuwe muziekzaal wordt er een grotere doelgroep aangesproken
Zwakke punten	Bedreigingen
Z1: Door de reorganisatie is er geen facility manager meer Z2: De financiële mogelijkheden binnen Musis en Stadstheater zijn beperkt Z3: De interne communicatie binnen de facilitaire afdeling verloopt niet goed Z4: De facilitaire organisatie heeft geen eigen strategie, missie of visie	B1: De organisatie heeft te maken met veel concurrentie op verhuurgedeelte binnen Arnhem B2: Door de verzelfstandiging krijgt de organisatie in de toekomst geen subsidie meer van de gemeente en komen veel kosten voor eigen rekening B3: De organisatie moet tijdens de verbouwing zo goed mogelijk door kunnen blijven draaien

Tabel 3: De SWOT-analyse

(Eigen bron)

Om te weten te komen hoe de organisatie de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen aan moet pakken is een confrontatiematrix gemaakt. (Maas en Pleunis, 2006) In de confrontatiematrix zijn de vier onderdelen aan elkaar gekoppeld en is onderscheid gemaakt in aanvallen, versterken, verdedigen en terugtrekken. In tabel 4 is de confrontatiematrix te zien. Linksboven zijn de sterke punten van de organisatie tegenover de kansen van de organisatie gezet. Hierbij is de volgende vraag gesteld: 'Hoe kan de organisatie een sterkte benutten om in te spelen op een kans?'. Linksonder is gekeken in hoeverre een zwakte zodanig opgewogen kan zijn tegen een kans zodat de zwakte als het ware wordt gecompenseerd. De vraag die hier gesteld is luidt als volgt: 'Hoe kan de organisatie een zwakte versterken voordat zij kan inspelen op een kans?'. Rechtsboven is er gekeken hoe een sterk punt uit de organisatie een bedreiging tegen kan gaan, oftewel 'Hoe kan de organisatie een sterkte benutten om een bedreiging tegen te houden?'. Tot slot is rechtsonder de volgende vraag gesteld: 'Hoe kan de organisatie een zwakte versterken om een bedreiging te weren?'.

			Extern					
			Kansen			Bedreigingen		
			K1	K2		B1	B2	B3
Intern	Sterkte	S2	++*	+	++*	-*	--*	--
		S1						
		Z4						
		Z3						
	Zwakte	Z2						
		Z1	--					

Tabel 4: Confrontatiematrix

(Eigen bron)

De plussen en minnen in de confrontatiematrix geven aan welke onderdelen belangrijk zijn. Een enkel plusteken staat voor positief en een dubbel plusteken staat voor erg positief. Een enkel minteken staat voor negatief en een dubbel minteken staat voor erg negatief. Overal waar een sterretje bij staat is extra aandacht vereist. Dit is dus voornamelijk het bouwen van de nieuwe muziekzaal. Deze zorgt in de toekomst voor meer omzet en een betere positie tegenover de concurrenten. Echter is het wel belangrijk dat de organisatie door blijft draaien terwijl er verbouwd wordt.

3. Projectplan

Dit hoofdstuk is uiteengezet aan de hand van het projectplan dat is geschreven aan het begin van het afstudeerproject. Voor een volledig overzicht wordt verwezen naar het document Projectplan versie 7.0. In dit hoofdstuk staat de werkwijze die tijdens het onderzoek is toegepast beschreven. De aanleiding, doelstellingen en probleemstellingen staan nogmaals weergegeven. Daarnaast staan de hoofd- en deelvragen die voor het onderzoek zijn gebruikt weergegeven.

3.1 Aanleiding

De gemeente Arnhem heeft budget over en gaat daarom Musis in juni 2015 verbouwen. Musis kampt op dit moment met achterstallig onderhoud en bovendien functioneert het gebouw in logistiek opzicht verre van ideaal. Een andere reden voor de verbouwing is dat Musis uit wil groeien tot hét muziekcentrum van Oost-Nederland. Met de nieuwe multifunctionele muziekzaal die aan de achterzijde van het gebouw wordt geplaatst krijgt Musis veel meer mogelijkheden voor gevarieerde programmering. Hiermee wordt het podium ook interessant voor internationale orkesten en artiesten.

Het gehele achterste deel van de zalen wordt gesloopt en hiervoor in de plaats wordt een nieuwe grotere multifunctionele muziekzaal gebouwd. Ondanks dat het over een nieuwbouwproject gaat wordt verder in dit verslag gesproken over een verbouwing aangezien dit makkelijker leest. In de toekomst kunnen hier popconcerten worden gegeven waarmee dus een nieuwe doelgroep wordt aangesproken.

In dit achterste gedeelte bevindt zich de gehele bedrijfsvoering van Musis. Dit achterste deel heeft in totaal een oppervlakte van 7880m² bvo waarvan 3800 m² wordt gesloopt en 4300 m² weer wordt teruggebouwd. De ruimtes die gesloopt gaan worden staan in bijlage B weergegeven. Onder andere bevinden zich daar de berging onder het podium, het voormalig saleskantoor, archief, souterrain, spiegelfoyer, stoelenberging, opslagruimte, Ravelijnzaal, horecaopslag Ravelijnzaal, banquetingkeuken, werkplaats onderhoud, deco-gang, Singelzaal, Parkzaal, Stadszaal, regiebalie, kantoor HGO, Hemelzaal, kantoortuin etc. Voor de in bijlage B besproken ruimtes moet een tijdelijke huisvesting worden gevonden in Musis. Het doel is om dit in het bestaande gebouw een plaats te geven zodat daarmee kosten bespaard kunnen worden.

Het is van groot belang dat het onderzoek en advies tot een passende oplossing leiden aangezien de verbouwing begint wanneer de adviezen en aanbevelingen voor de tijdelijke situatie zijn gedaan. Het belangrijkste doel is om ervoor te zorgen dat de bedrijfsvoering van Musis en Het Gelders Orkest optimaal door kan blijven gaan. Er is nog nooit eerder door Musis een soortgelijk onderzoek gedaan.

Naast de verbouwing is er nog een ontwikkeling gaande binnen de organisatie, namelijk de reorganisatie. Een groot gevolg hiervan is het inkrimpen van het personeel en het verdwijnen van de facility manager. De medewerkers hebben hierdoor meer taken op zich gekregen en zijn drukker dan voorheen. De vraag aan de organisatie is hoe zij, ondanks alle huidige ontwikkelingen, de continuïteit van de organisatie kunnen blijven waarborgen?

3.2 Probleemstelling

Het eerste probleem dat optreedt, is dat er tijdelijk ruimtegebrek is door het slopen van een deel van het gebouw. Dit kan de bedrijfsvoering van de werknemers van Musis en HGO belemmeren.

Daarnaast is er geen duidelijke taakverdeling binnen de facilitaire afdeling.

De probleemstellingen luiden als volgt:

1: *'De organisatie weet niet op welke manier zij de tijdelijke huisvesting het beste in kan richten zonder dat er teveel kosten worden gemaakt en de bedrijfsvoering belemmerd wordt.'*

2: *'Door de verbouwing wordt versneld aan het licht gebracht dat de organisatie een facility manager mist. Hierdoor is er geen duidelijke taakverdeling binnen facilitair en dreigt de continuïteit van de bedrijfsvoering in gevaar te komen.'*

3.3 Doelstelling

Het doel is om een zo compleet mogelijk advies te geven aan de opdrachtgever over de inrichting van de tijdelijke huisvesting binnen Musis. Het onderzoek moet klaar zijn voordat het slopen begint op 1 juni 2015. Tijdens het verbouwen moet de bedrijfsvoering optimaal door kunnen blijven draaien zoals dat nu ook gebeurt. Het tweede doel is dan ook om hierover een advies te geven aan de directie van Musis en Stadstheater.

De doelstellingen van het project luiden als volgt:

1: *'Het uitbrengen van een advies aan de directie van Musis over het inrichten van de tijdelijke huisvesting zonder dat de bedrijfsvoering wordt belemmerd en er teveel kosten worden gemaakt, inclusief aanbevelingen en implementatieplan om dit te kunnen bereiken.'*

2: *'Door middel van een advies aan de directie van Musis aangeven op welke wijze de primaire processen zo goed mogelijk kunnen worden gefaciliteerd in de nieuwe situatie.'*

3.4 Hoofd- en deelvragen

Uit de eerste probleem- en doelstelling zijn de volgende hoofd- en deelvragen naar voren gekomen:

Hoofdvraag 1: *'Hoe moet de tijdelijke huisvesting van Musis eruit komen te zien tijdens de verbouwing?'*

1. Welke ruimtes in de huidige situatie hebben een tijdelijke huisvesting nodig?
2. Wat zijn de wensen en behoeftes van de belanghebbenden wat betreft de tijdelijke huisvesting?

Uit de tweede probleem- en doelstelling zijn de volgende hoofd- en deelvragen naar voren gekomen:

Hoofdvraag 2: *'In hoeverre en met welk personeel kan de organisatie Musis en Stadstheater de verbouwing in goede banen laten leiden?'*

1. Wat zijn de huidige ontwikkelingen binnen de organisatie Musis en Stadstheater?
2. Welke veranderingen binnen de organisatie worden voor de toekomst verwacht?
3. Hoe is de facilitaire organisatie in externe vergelijkbare organisaties ingericht en welke effecten heeft de rol als facility manager hierin?
4. Tegen welke problemen loopt de organisatie aan tijdens de verbouwing, maar ook in de nieuwe situatie door het ontbreken van een facility manager?

4. Onderzoeksopzet en –uitvoeringsplan

Tijdens het uitvoeren van het afstudeeronderzoek is er gebruik gemaakt van verschillende onderzoeksmethodes om tot de juiste informatie te komen. Voor dit onderzoek is er gekozen om onderzoek te verrichten aan de hand van interviews, observatie-, benchmark- en literatuuronderzoek. Daarnaast is er nog gebruik gemaakt van een aantal managementmodellen om het onderzoek te structureren en vorm te geven. De resultaten, conclusie, adviezen en het implementatieplan zijn onderverdeeld in twee delen. Het eerste deel gaat over het eerste onderzoek naar de tijdelijke huisvesting en het tweede deel gaat over het tweede onderzoek naar de professionalisering van de facilitaire organisatie.

4.1 Interviews

Alle interviews zijn mondeling afgenomen, zodat niet alleen de antwoorden zijn verkregen maar ook gekeken is naar de lichaamstaal van de respondent. De lichaamstaal zegt veel over de gevoelens van de persoon. De kans dat de respondenten een sociaal correct antwoord geven wordt klein geacht. De respondenten leven allemaal mee met wat er momenteel gaande is in de organisatie en willen in de toekomst graag zo optimaal mogelijk door kunnen blijven werken. Tijdens het afnemen van de interviews is het belangrijk om LSD (Luisteren, Samenvatten en Doorvragen) toe te passen. Wanneer er door wordt gevraagd op een bepaald onderwerp is de kans groot dat er hier meer informatie over naar boven komt. Ieder interview bestaat uit dezelfde basisvragen maar verschillen in het feit dat er tijdens het interview is doorgevraagd. Er is bewust gekozen voor het stellen van open vragen zodat de respondent veel aan het woord blijft en aangespoord wordt om na te denken over een antwoord. Tevens ontstaat er een beter gesprek wanneer er open vragen worden gesteld in plaats van gesloten vragen.

Nadat de interviews zijn afgenomen en opgenomen zijn deze verwerkt. Er is een transcript gemaakt door de interviews globaal uit te typen. Dit wil zeggen dat de interviews niet letterlijk zijn overgenomen, maar dat alleen de rode draad is weergegeven zonder alle kleine details erbij. Vervolgens is het uitgewerkte transcript gecontroleerd door de respondent, zodat het onderzoek valide is. Nadat de transcripten zijn gecontroleerd door de respondent is alle data gecodeerd door alle fragmenten te labelen en bij elkaar te zetten in een overzichtelijke tabel. Door het coderen wordt meteen duidelijk in welke onderwerpen er overlapping zit.

Voor het eerste onderzoek zijn er diepte-interviews afgenomen met de volgende medewerkers van verschillende afdelingen:

- Mike van Dalm, hoofd podium en techniek bij Musis en Stadstheater;
- Marcel Opdennoordt, medewerker banqueting bij Musis en Stadstheater;
- Marco Bruggink, chef-kok bij Musis en Stadstheater;
- Marcel Langenbach, onderhoudsmedewerker bij Musis en Stadstheater;
- Medewerkers HGO, huisgezelschap van Musis en Stadstheater.

De reden voor deze medewerkers is dat zij werken op een afdeling die te maken krijgt met een tijdelijke huisvesting. Tijdens de oriënterende fase is in overleg met de opdrachtgever besloten welke medewerkers het beste geïnterviewd konden worden.

Voor het tweede onderzoek zijn er tijdens het benchmarkonderzoek diepte-interviews afgenomen met de volgende personen:

- Leon Wellens, facility manager bij Stadsschouwburg en De Vereeniging in Nijmegen;
- Gert van Aalst, hoofd horeca en verhuur bij Schouwburg Amphion in Doetinchem;
- Herman van Vuuren, medewerker technische dienst bij Het Muisater in Zevenaar;

- Gert Mulder, coördinator facilitaire dienst bij Theater & Congres Orpheus in Apeldoorn;
- Edwin Steketee, hoofd event en facility's bij concert- en congresgebouw De Doelen in Rotterdam;
- Thea van Bergen, adviseur personeelsmanagement bij Theater aan de Parade in 's-Hertogenbosch.

In de oriënterende fase is gezocht naar geschikte soortgelijke organisaties voor het benchmarkonderzoek. Het type benchmark dat is gebruikt heet externe, competitieve of concurrerende benchmarking. (*Maas en Pleunis, 2006*) De reden dat er voor deze organisaties gekozen is heeft te maken met de omvang van de organisatie en de organisatiedoelen. Tijdens deze interviews is voornamelijk gevraagd naar de indeling van de organisaties, de taakverdeling van de medewerkers en de sterke en zwakke punten van de facilitaire organisatie. Alle respondenten hebben vrijwillig ingestemd voor het interview. Het onderzoek is inzichtelijk en onafhankelijk en daarnaast zijn alle respondenten op de hoogte gebracht van het doel van het onderzoek, namelijk het schrijven van een concreet en waardevol advies aan de directie van Muis en Stadstheater.

Naast de benchmark diepte-interviews zijn er nog interne interviews afgenomen met:

- Gijsje van Honk, directeur Muis en Stadstheater;
- Peter van der Hoop, hoofd bedrijfsvoering bij Muis en Stadstheater;
- Mike van Dalm, hoofd podium & techniek bij Muis en Stadstheater.

Het uitgewerkte interview met Peter van der Hoop is terug te vinden in bijlage G. De interviews met Gijsje van Honk en Mike van Dalm zijn opgenomen maar niet uitgewerkt in dit rapport.

4.2 Observatieonderzoek

Observeren is een zogenaamd 'toetsend' onderzoek. Dit wil zeggen dat er tijdens dit onderzoek wordt gecontroleerd of de verklaringen die in de interviews zijn gegeven waar zijn. Tijdens het afstuderen is er veel tijd doorgebracht in de kantoortuin. Hierdoor was er de mogelijkheid om de afdelingen F&TZ, banqueting en de kassa te observeren. Daarnaast is er meegewerkt bij verschillende evenementen en zijn interne vergaderingen en besprekingen bijgewoond. Door deze activiteiten is er een duidelijk beeld ontstaan over de structuur en cultuur van de (facilitaire)organisatie, maar ook van de banqueting. Daarnaast is er bij de voorbereidingen van de tijdelijke huisvesting als een buitenstaander naar het project gekeken. Door hierbij de rol als adviseur aan te nemen zijn bepaalde zaken opgevallen die een medewerker die er middenin zit niet opvallen. Belangrijke ontdekkingen tijdens het observeren zijn genoteerd en verwerkt in de resultaten van het onderzoek.

4.3 Informele gesprekken

Er heerst een informele sfeer in de organisatie wat wil zeggen dat er veel zaken tussen de werkzaamheden door worden besproken. Zo is er veel input gegenereerd uit informele gesprekken met verschillende personen uit de organisatie. Deze personen zijn op verschillende niveaus werkzaam die in de organisatie te onderscheiden zijn: operationeel, tactisch en strategisch. Tevens zijn de conclusies die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen getoetst of deze bekend voorkwamen bij de medewerkers in de organisatie. Op deze manier is getoetst of de conclusies uit de lucht kwamen vallen of dat het onderzoek op de goede weg zat. Op deze manier ontstaat er interactie en werd de betrouwbaarheid van het onderzoek gecontroleerd.

Ook is opgevallen dat medewerkers de frustraties en gevoelens sneller uiten tijdens een informeel gesprek bijvoorbeeld in de koffiepauze. Deze informatie levert veel op voor de onderzoeker, doordat je een beter beeld krijgt over wat er allemaal speelt binnen de organisatie en onderling tussen de medewerkers of afdelingen.

4.4 Theoretisch kader

Tijdens het zoeken naar literatuur is er voornamelijk gebruik gemaakt van vakliteratuur. In de theorieboeken van de opleiding Facility Management zijn veel vaktermen, definities en informatie over modellen gevonden. Door specifiek te zoeken naar bronnen van betrouwbare instellingen, zoals hogescholen, wordt het onderzoek betrouwbaar. Daarnaast is veel gebruik gemaakt van handleidingen, het internet en interne documenten van de organisatie. Tot slot is er informatie verkregen uit verschillende scripties uit de hbo-kennisbank.

Verandermanagement

Tijdens het lezen van de probleem- en doelstelling van het tweede onderzoek kan geredeneerd worden dat er veranderingen plaats gaan vinden binnen de organisatie. Het advies bestaat uit een aantal veranderingen die de organisatie door moet voeren om ervoor te zorgen dat de continuïteit van de organisatie gewaarborgd blijft. Verandermanagement is binnen facilitair gebied een actueel onderwerp vandaag de dag. Veel organisaties willen veranderen, maar dit gebeurt vaak met moeite.

“Het maken van tactische en operationele plannen is niet voldoende om het nieuwe beleid van de grond te krijgen. De plannen moeten worden ingevoerd, gestuurd, gecoördineerd en bijgestuurd. Dit gaat niet vanzelf. Hiervoor is verandermanagement nodig. In de organisatie moet duidelijk zijn:

- wie verantwoordelijk zijn voor de sturing en coördinatie van de plannen;
- welk tijdspanne er is voor de invoering van de verandering;
- wie zorgdraagt voor de evaluatie van de veranderingen en voor de eventuele bijstellingen die nodig zijn.” (Thuis, 2010)

“Verandermanagement is een vorm van management die zich specifiek richt op het doorvoeren van veranderingen in een organisatie of bedrijf. Dat kan gaan over de structuur, de werkwijze of een combinatie van die twee. Organisatieverandering is vroeg of laat voor iedereen onontkoombaar. Mensen, ook in uw organisatie, zijn echter gewoontedieren. Ze verzetten zich vaak instinctief.”, zeggen Martijn Bennis en Paul Gremmen van RedactiePartners. (RedactiePartners, 2014)

Er zijn een aantal managementmodellen genoemd, door Martijn Bennis en Paul Gremmen, die de organisatie kunnen helpen tijdens het veranderen. De modellen die genoemd zijn, zijn de veranderstrategieën van Caluwé, het change management model van Lewin en de acht stappen van Kotter. Het acht stappen model van Kotter is het meest concreet.

Veranderstrategieën van Caluwé

Caluwé zegt dat zelfs als uw collega's het met u eens zijn dat er iets moet veranderen, zij een andere visie kunnen hebben op wat en hoe het moet veranderen. Alles draait om de interne communicatie. Het model van Caluwé onderscheidt vijf hoofdvisies, die met verschillende kleuren staan aangegeven. Als u door deze bril naar de medewerkers kijkt, kunt u de verschillende medewerkers beter begrijpen en overtuigen. (RedactiePartners, 2014)

Blauw: systemen en ratio

Blauwe denkers laten zich door ratio leiden. Ze zien hun organisatie als een machine die volgens een bepaald systeem werkt. Als u dat systeem verandert, verandert de machine. Deze mensen verlangen een duidelijk stappenplan en een helder gedefinieerd doel. Hoe werkt het systeem? Hoe ziet de hiërarchie eruit?

Geel: arena

Gele denkers zien het bedrijf als een arena met vijanden en vrienden. Verandering is een schaakspel waarin de sterkste coalitie er met de winst vandoor gaat. Ze verzamelen bondgenoten door ze te

wijzen op de persoonlijke voordelen die ze kunnen behalen via de beoogde verandering, en richten zich daarbij vooral op de mensen die zij als sleutelspelers identificeren. Wie heeft u nodig om de verandering te bewerkstelligen en welk belang hebben zij erbij?

Wit: het gaat vanzelf

Witte denkers gaan ervan uit dat mensen, en daarmee de organisaties die ze vormen, uit zichzelf veranderen. U hoeft ze alleen maar te sturen, aan te moedigen of af te remmen. Zodra u hun roeping identificeert, weet u hoe u ze moet benaderen. Wat zijn de gedeelde waarden? Wat zijn de beslissingen die al jaren zijn uitgesteld? Aan welke ex-collega's worden na jaren nog steeds teruggedacht en waarom?

Groen: de organisatie als organisme

Groene denkers lijken op witte, met het verschil dat ze de organisatie zélf als een organisme zien. Dat organisme wil zich ontwikkelen door te leren. Als u groene denkers bewust maakt van mogelijkheden om zichzelf te verbeteren en ze een leerdoel geeft, trekt u ze over de streep. Hoe verloopt het overleg in uw organisatie? Luistert men naar elkaar? Wordt er gecommuniceerd?

Rood: samenwerking

Rode denkers gaan voor cohesie. Als de groep verandert, veranderen ze mee. Klassieke beloning- en strafmiddelen werken goed om ze op individueel niveau over te halen. Teamspirit en sfeer zijn belangrijk voor deze mensen. Hoe voelen uw medewerkers zich? Zijn ze tevreden? Waarom wel of niet?

(RedactiePartners, 2014)

Het nadeel van dit model is dat je te weten komt hoe je verschillende medewerkers moet benaderen tijdens een verandering, maar niet hoe je de verandering door moet voeren.

Changemanagement model van Lewin

Lewin baseerde het veranderproces op ijsblokjes. Wanneer je een kubusvormig ijsblokje wil veranderen in een stervormig ijsblokje dan moet je het ijsblokje eerst laten ontdooien, vervolgens in een nieuwe vorm gieten en daarna weer laten bevriezen. In een organisatie moet je er dus voor zorgen dat eerst iedereen begrijpt dat een cultuurverandering noodzakelijk is, vervolgens voer je dit door en zorg je dat het blijvend is. *(RedactiePartners, 2014)* In onderstaand model is het changemanagement model van Lewin te zien.



(Eigen bron)

Het grootste nadeel van dit model is dat het al meer dan een halve eeuw geleden is ontwikkeld. Er wordt vanuit gegaan dat mensen rationele en logische wezens zijn die hun gedrag bijstellen op basis van de informatie die ze ontvangen, en op grond van eigenbelang. Deze veronderstelling is volgens Jan Lubberding, auteur van het studieboek 'Change management' te simpel. *(Lubberding, 2009)* Ook veronderstelt het model een lineair karakter, waar in werkelijkheid een veranderingsproces met horten en stoten, met soms een stap vooruit en twee achteruit, verloopt. En daarnaast is het model niet concreet genoeg voor dit onderzoek.

Acht stappenmodel van Kotter

Het acht stappenmodel van Kotter is het meest concreet en geeft in acht stappen weer hoe je een verandering aan moet pakken. De acht stappen en het model staan hieronder uitgelegd.

Stap 1: Vestig een urgentiebesef

Onderzoek de markt, kijk naar de concurrentie en identificeer de risico's en kansen.

Stap 2: Vorm een leidende coalitie

Bouw een team dat de leiding krijgt over het doorvoeren van de gewenste cultuurverandering.

Stap 3: Ontwikkel uw visie

Definieer uw visie op de organisatieveranderingen en ontwikkel een strategie om ze te realiseren. Met deze eerste drie stappen schept u het juiste klimaat voor de verandering.

Stap 4: Communiceer uw visie

Zorg ervoor, in samenwerking met de leidende coalitie uit stap 2, dat iedereen in uw organisatie begrijpt dát er veranderd moet worden en hoe.

Stap 5: Ruim de obstakels op

Verwijder de bestaande structuren en systemen die de gewenste verandering in de weg staan. Moedig uw medewerkers aan om 'out of the box' te denken bij het zoeken naar oplossingen.

Stap 6: Definieer korte termijnresultaten

Definieer mijlpalen op weg naar het einddoel, maak plannen om deze te bereiken en beloon de medewerkers die het gedaan krijgen. In deze fase betreft u uw hele organisatie bij het veranderingsproces.

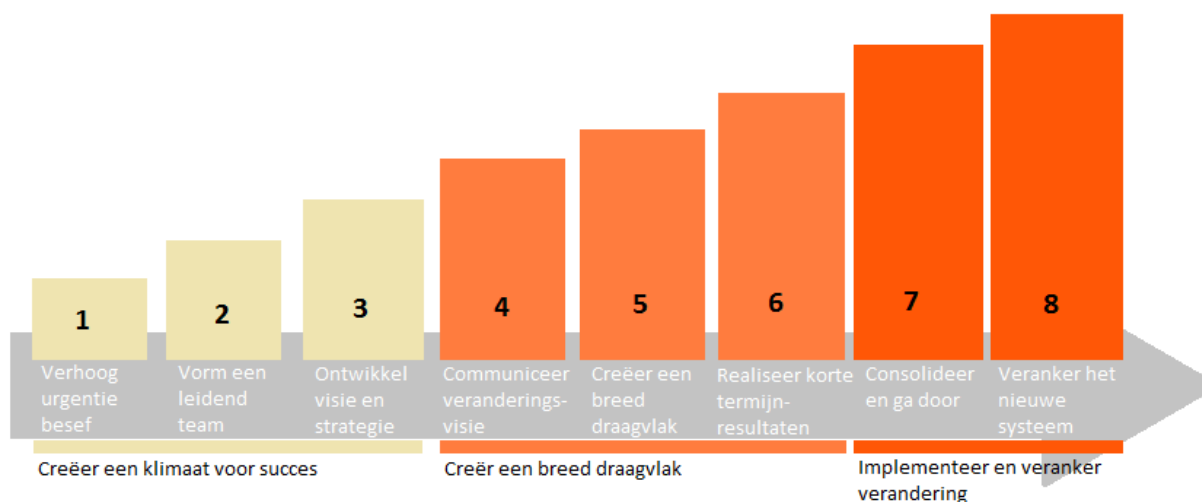
Stap 7: Consolideer en ga door

Maak gebruik van de tussentijdse mijlpalen om verdere verandering door te zetten. Ontwikkel nieuwe mijlpalen, beloon succes en blijf hameren op de noodzaak van de organisatieveranderingen.

Stap 8: Leg het nieuwe systeem vast

Implementeer en veranker de resultaten in uw bedrijfscultuur, zodat een terugkeer naar het oude systeem vermeden wordt.

(RedactiePartners, 2014)

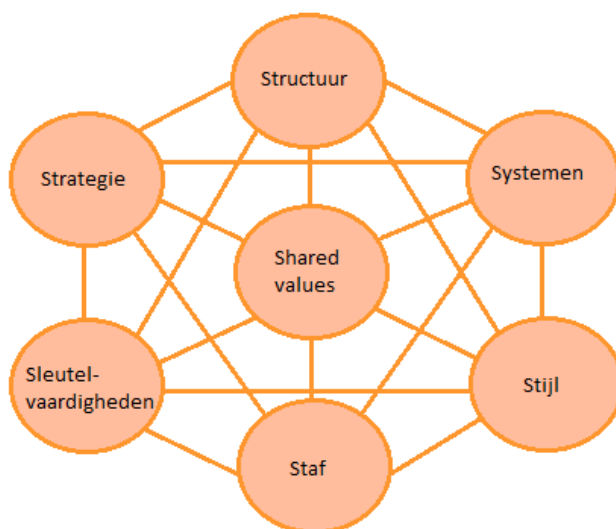


(Eigen bron)

7s-model

Om de interne analyse van de huidige facilitaire organisatie in kaart te krijgen is er gebruik gemaakt van het 7s-model van McKinsey. Tijdens de opleiding is er veel gebruik gemaakt van dit model, vandaar de keuze om dit model nu weer te kiezen. Het model bestaat uit zeven factoren die ieder voor de huidige facilitaire organisatie van Musis zijn onderzocht. Dit model maakt een analyse van de gehele facilitaire organisatie en is daardoor uitgebreider dan andere managementmodellen. Tevens

geeft het 7s-model de sterke en zwakke punten van de organisatie aan. Doordat het 7s-model een analyse is kan het als tool gebruikt worden om de huidige en de gewenste situatie aan te geven. In onderstaand model zijn de 7s'en van het model van McKinsey te zien. De S'en van Strategie, Structuur en Systemen zijn de harde S'en. De andere vier S'en zijn de zachte S'en. Een harde S is tastbaar, is te beschrijven en in een schema te zetten. In de harde S'en worden afspraken gemaakt waaraan men zich moet houden. De zachte S'en laten de menselijke kant van de organisatie zien. Hieronder vallen de manier waarop een manager zijn medewerkers aanstuurt of met anderen overlegt, maar ook de punten waarop de organisatie als geheel uitblinkt en zich positief onderscheidt van de concurrentie. De menselijke kant van de organisatie is vooral te zien bij het personeel. Hetgeen wat die mensen samenbindt zijn gemeenschappelijke waarden. Bij het veranderen van één S veranderen de overige zes S'en automatisch mee. Tezamen bepalen zij hoe een organisatie functioneert. (Thuis, 2010)



(Eigen bron)

Strategie: een ondernemingsplan om de doelstellingen te realiseren.

Structuur: de organisatievorm, het organisatieschema, interne relaties, autoriteit enzovoort.

Systemen: de menselijke en technische informatie- en communicatiesystemen, inclusief de informele vormen.

Stijl: de manier van leidinggeven en het leiderschapsgedrag.

Sleutelvaardigheden: die vaardigheden waarmee de onderneming zich onderscheidt van de concurrentie en die terug te voeren zijn op de vaardigheden op individueel niveau.

Staf: het juiste personeel op de juiste plaats nu en later, kortweg het personeelsbeleid.

Shared Values: de gezamenlijke waarden die men in het bedrijf heeft, kortweg de bedrijfscultuur. (Thuis, 2010)

DESTEP-model

Vanuit de opleiding Facility Management is het DESTEP-model geïntroduceerd om de externe omgeving van de organisatie te analyseren. De afkorting DESTEP staan voor Demografisch, Economische, Sociaal-cultureel, Technologie, Ecologisch, Politiek-juridisch. (Maas en Pleunis, 2006) Er kan door middel van bovenstaande begrippen worden nagegaan welke factoren uit de indirecte omgeving de organisatie beïnvloeden. Uiteindelijk zijn de kansen of bedreigingen voor de organisatie die uit het DESTEP-model naar boven zijn gekomen in een SWOT-analyse gezet.

SWOT-analyse

De afkorting SWOT staat voor Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats. (Thuis, 2010) De

sterktes en zwaktes die uit het 7s-model van McKinsey naar voren zijn gekomen staan hierin weergegeven samen met de kansen en bedreigingen uit het DESTEP-model. Om een overzichtelijk beeld te krijgen wat de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen voor elkaar betekenen zijn deze gegevens tegenover elkaar gezet in een confrontatiematrix.

IST-SOLL

Indien de organisatie een verandering door gaat maken wordt het IST-SOLL model gebruikt. De veranderaar brengt de toekomstige situatie in kaart, dus hoe het eruit zou moeten zien, en de huidige situatie. De toekomstige situatie heet ook wel de SOLL-situatie en de huidige situatie heet ook wel de IST-situatie. Om deze twee situaties met elkaar te vergelijken kan bijvoorbeeld het 7s-model als checklist worden gebruikt. De zeven S'en zijn voor de huidige en vervolgens voor de gewenste situatie beschreven. (Vermaak, 2002)

Benchmarking

“Benchmarking is kijken hoe andere mensen of organisaties in staat zijn de beste resultaten te behalen.” (Maas en Pleunis, 2006)

De vertaalde definitie van Camp luidt als volgt: “Benchmarking is het doorlopende proces van het afmeten van onze producten, diensten en praktijken tegen de sterkste concurrenten of die bedrijven die als industriële leiders worden erkend.” (Camp, 1989)

In de literatuur wordt een aantal typen benchmarking genoemd:

- **Best in practice:** beste uitvoerder van een bepaalde deelfunctie van een totaalproces;
- **Best in class:** de beste op een bepaald deelgebied, onafhankelijk van een bepaalde tak of branche;
- **Externe, competitieve of concurrerende benchmarking:** het vergelijken van de performance en activiteiten van de eigen organisatie met die van de concurrentie;
- **Interne benchmarking:** het vergelijken van gelijke functies in verschillende divisies of business units binnen één onderneming;
- **Functionele benchmarking:** richt zich op kwaliteitscontrole en hogere efficiency van bepaalde functies binnen de organisatie, bijvoorbeeld op het gebied van marketing of training;
- **Process benchmarking:** richt zich op het verbeteren van de efficiency en het verhogen van de concurrentiekracht;
- **Operational benchmarking:** gericht op het vergelijken van aspecten als klantsatisfactie, de marketingmix, R&D-uitgaven, overheaduitgaven, voorraadniveaus;
- **Strategic benchmarking:** een methode met behulp waarvan ondernemingen kunnen leren van de lessen die andere ondernemingen hebben moeten leren. (Maas en Pleunis, 2006)

5. Resultaten onderzoek tijdelijke huisvesting

In dit hoofdstuk staan de resultaten uit het eerste onderzoek naar de inrichting van de tijdelijke huisvesting weergegeven. De resultaten zijn voortgekomen uit de deelvragen. Om de deelvragen te kunnen beantwoorden is er gebruik gemaakt van diepte-interviews en deskresearch.

5.1 Deelvraag één: inventarisatie

Allereerst is er achtergrondinformatie verzameld door middel van deskresearch. Om in kaart te brengen welke ruimtes in de huidige situatie een tijdelijke huisvesting nodig hebben tijdens de verbouwing is er een inventarisatieonderzoek uitgevoerd en zijn de tekeningen van het pand bestudeerd. De bewerkte tekeningen per verdieping staan in bijlage B weergegeven. Op deze tekeningen staat met een rode lijn aangegeven waar de slooplijn loopt. De gehele achterzijde van het pand wordt gesloopt en daarvoor in de plaats wordt een multifunctionele muziekzaal gebouwd. Op dezelfde tekeningen in bijlage B staat met letters aangegeven om welke ruimtes het gaat die gesloopt worden.

Om vervolgens een beter beeld te krijgen welke ruimtes en welke roerende goederen, in desbetreffende ruimtes, een tijdelijke huisvesting moeten krijgen in Musis is er een inventarisatieonderzoek gedaan. Tijdens dit onderzoek is per verdieping in kaart gebracht welke ruimtes zich hier bevinden, hoeveel vierkante meter de ruimtes zijn en welke roerende goederen zich in deze ruimtes bevinden. Er staan ook ruimtes tussen die blijven bestaan tijdens de verbouwing, maar die wel in kaart zijn gebracht aangezien het van belang is om te weten wat zich in deze ruimte bevindt zodat hier rekening mee kan worden gehouden tijdens het inrichten van de tijdelijke huisvesting. De ruimtes die blijven bestaan staan in de inventarisatielijst aangegeven met een sterretje achter de naam. Deze inventarisatie is in een overzichtelijk tabel gezet in Excel en staat in bijlage C. De roerende goederen zijn ingedeeld over vier categorieën. Deze categorieën heten: dagelijkse opslag, regie opslag, permanente opslag en geen opslag. In onderstaande tabel 5 staat per categorie omschreven wat hiermee wordt bedoeld.

Naam kolom	Omschrijving kolom
Huidig aantal	Het aantal van het desbetreffende roerend goed dat aanwezig is in de huidige situatie. Berekend door middel van observatieonderzoek en deskresearch.
Min. aantal	Het minimale aantal van desbetreffende roerend goed dat in de tijdelijke situatie aanwezig moet zijn zodat de bedrijfsvoering zo goed mogelijk door kan blijven draaien. Berekend door middel van gesprekken met medewerkers.
Omschrijving	Per ruimte is aangegeven welke roerende goederen er aanwezig zijn. In deze kolom staat een korte omschrijving om welke roerende goederen het gaat. In deze kolom zijn veel technische vaktermen gebruikt, maar uitleg voegt geen waarde toe aan het onderzoek.
Dagelijkse opslag	Hier vallen de operationele goederen onder die dagelijks nodig zijn in de bedrijfsvoering van Musis.
Regie opslag	Hier vallen de operationele goederen onder die niet per se dagelijks, maar die op aanvraag nodig zijn. Gedurende het project wordt besloten in hoeverre er gebruik gemaakt gaat worden van deze goederen aan de hand van de georganiseerde evenementen die tijdens de verbouwing plaats gaan vinden.
Permanente opslag	Hier vallen de goederen onder die gedurende de verbouwing permanent opgeslagen moeten zijn. Deze goederen kunnen tussendoor niet, maar na de verbouwing wel weer nodig zijn. Dit geldt dus voor een periode van ongeveer 1,5 jaar.

Hergebruik	Daarnaast wordt aangegeven of desbetreffende goederen in de nieuwe situatie hergebruikt gaan worden of niet.
Geen opslag	Hier vallen de goederen onder die niet meer nodig zijn en dus geen opslag krijgen. Deze roerende goederen worden gedurende de verbouwing verkocht, vernietigd of weggegeven.

Tabel 5: Legenda inventarisatielijst

(Eigen bron)

5.2 Deelvraag twee: wensen en behoeften

Naast het inventariseren van de ruimtes is er ook onderzoek gedaan naar de wensen en behoeften van de belanghebbenden wat betreft de tijdelijke huisvesting. De onderzoeksmethode die hierbij is gebruikt zijn diepte-interviews. Met de belanghebbenden worden de medewerkers bedoeld die verantwoordelijk zijn voor een bepaalde afdeling en die te maken krijgen met een tijdelijke huisvesting in Musis. De uitgewerkte interviews zijn gecodeerd en staan in een topiclijst in bijlage D. Allereerst is er een interview afgenomen met Mike van Dalm (hoofd podium en techniek en tevens projectleider van de tijdelijke huisvesting) vervolgens met Marcel Opdennoordt (medewerker banqueting) daarna met Marco Bruggink (chef-kok) en met Marcel Langenbach (onderhoudsmedewerker). Tot slot is er een interview afgenomen met een aantal medewerkers van Het Gelders Orkest.

De vragen van Mike van Dalm hebben betrekking op de kantoortuin gelegen op de tweede etage. In deze kantoortuin zijn de afdelingen F&TZ, banqueting en de kassa werkzaam. De vragen met Marcel Opdennoordt gaan over de banquetingkeuken, koffiekeuken en de banquetingopslag. Marco Bruggink gaat ook over de banquetingkeuken en de keuken van restaurant Mahler. De vragen van Marcel Langenbach hebben betrekking op zijn onderhoudswerkplaats op de eerste verdieping. Tot slot is er een interview afgenomen met verschillende medewerkers van HGO. De wensen en behoeften van HGO zijn ook in kaart gebracht aangezien zij in Musis 'wonen' en dit tijdens de verbouwing en in de nieuwe situatie ook blijven doen. Musis is trots op HGO als een belangrijke huisgenoot en zij willen dit graag zo houden. Er is onder andere gesproken met Naud van Geffen (orkestmanager HGO), Wendy Blom (secretaresse HGO) en George Wiegel (algemeen directeur HGO).

Uit de diepte-interviews is naar voren gekomen dat iedereen zich er volledig van bewust is wat er gaat gebeuren. Vanwege de tijd, het budget en de beperkte mogelijkheden is het niet mogelijk om aan alle wensen en behoeften van de medewerkers te voldoen. Toch is er tijdens de interviews wel gevraagd naar deze wensen en behoeften aangezien de medewerkers zo aangespoord werden om na te denken over wat zij minimaal nodig hebben tijdens de verbouwing en waar zij zich kunnen vestigen.

"Het belangrijkste is dat de continuïteit van de operationele organisatie gewaarborgd blijft", zegt Mike van Dalm. Niet alleen tijdens de verbouwing, maar ook tijdens het klaarmaken van de tijdelijke huisvesting moet dit in gedachten worden gehouden. Het overzetten van het kassasysteem en het gebouwbeheersysteem moet geheel vlekkeloos gebeuren zodat de werknemers direct door kunnen blijven werken. Het systeem mag er dus niet uit liggen en moet bijvoorbeeld 's nachts overgeplaatst worden.

De grootste zorgen die door Marcel Opdennoordt zijn gemaakt over de koel- en vriescellen. De banqueting maakt voornamelijk gebruik van de koelcellen voor het opslaan van de drankvoorraden. Aangezien de evenementen tijdens de verbouwing door blijven draaien en de bezoekers een drankje moeten krijgen tijdens de pauzes is het van groot belang dat de drank ergens gekoeld kan blijven. De koel- en eventueel vriescellen moeten een plaats krijgen in het gedeelte dat blijft bestaan. Daarnaast is het van belang dat er een koffiekeuken en speelkeuken blijft bestaan.

De chef-kok Marco Bruggink heeft aangegeven door te kunnen draaien indien er geen grote partijen zijn georganiseerd in combinatie met diners in het restaurant Mahler. De huidige banquetingkeuken wordt momenteel het meest gebruikt voor opslag en voor het bereiden van maaltijden voor grote partijen. In de tijdelijke huisvesting blijft alleen de keuken in Mahler over en komt er ruimtegebrek. Marco Bruggink verwacht dat er tijdens de verbouwing minder evenementen en grote partijen zijn georganiseerd aangezien er ongeveer vijf zalen wegvallen. Het is dus van belang dat de grote partijen niet meer worden aangenomen door de afdeling sales, zodat het restaurant in Mahler wel door kan blijven draaien en er ook kleine evenementen geserveerd kunnen worden.

Marcel Langenbach, de onderhoudsmedewerker, heeft ingestemd met het verplaatsen van de werkplaats naar de spiegelkast in de hoofdentree. Het ruimtegebrek is de grootste 'bottleneck' en kan volgens Marcel Langenbach opgelost worden door gereedschap in het Stadstheater op te slaan. Daarnaast heeft Marcel Langenbach als wens dat alle medewerkers zelf hun eigen 'spullen' uitzoeken en opruimen. Dit zorgt ervoor dat iedereen zich aan de bouwplanning kan houden en er geen confrontaties ontstaan onderling. Een gedeelte van de bouwplanning voor het klaarmaken van de tijdelijke huisvesting is te zien in bijlage F.

Het personeel van HGO heeft aangegeven dat er uiterst serieus om moet worden gegaan met de instrumenten van de artiesten. De instrumenten zijn waardevol en heel kostbaar. De instrumenten kunnen niet zomaar in een ruimte worden gezet, maar moeten in 'fly cases' worden opgeslagen en in een geconditioneerde ruimte worden geplaatst. Een geconditioneerde ruimte wil zeggen dat de ruimte door middel van filters en apparatuur op temperatuur wordt gehouden. Bij deze temperatuur kunnen de instrumenten niet beschadigen.

6. Conclusies onderzoek tijdelijke huisvesting

De antwoorden op de deelvragen van het eerste onderzoek zijn bekend en staan in het vorige hoofdstuk uitgewerkt. Door middel van deze resultaten is er een conclusie getrokken. De conclusie, hoe de tijdelijke huisvesting van Musis eruit moet komen te zien tijdens de verbouwing, is tevens het antwoord op de hoofdvraag.

Souterrain

Het souterrain staat momenteel vol met materialen voor het terras van Mahler. Aangezien het zomerseizoen eraan komt en het terras weer in gebruik wordt genomen kan dit materiaal naar de voorkant van het gebouw toe. Tussen Mahler en de keuken van Mahler zit een opslagruimte waar bijvoorbeeld de parasols aan het einde van de dag opgeslagen kunnen worden.

Overige opslag door hele pand

Door het hele pand staan allerlei materialen en meubels opgeslagen. Momenteel wordt deze opslag verplaatst van ruimte naar ruimte aangezien er geen opslagplaats voor is. Onder deze opslag vallen onder andere de horecaopslag in de Ravelijnzaal, de deco-gang, het archief en de overige opslag in de Singelzaal, Parkzaal en regiebalie boven de Parkzaal etc. Een groot gedeelte van deze opslag komt niet meer terug in het nieuwe pand. Hiervoor is een deal gesloten met 'Eddie Bouwt'. Eddie is een zelfstandige ondernemer die een grote opslagplaats heeft en bekend is bij de organisatie. Hij neemt de opslag over en indien Musis het in de toekomst nodig heeft kunnen zij dit weer van Eddie lenen tegen betaling.

Voor de opslag die de organisatie na de verbouwing weer nodig heeft wordt ook plaatsgemaakt bij Eddie. Tegen een betaling van de huur kunnen alle materialen bij hem opgeslagen worden voor een periode van 1,5 jaar. Onder deze opslag valt onder andere het porseleinen servies en het bestek van de banqueting afdeling.

Omschrijving	Kosten
Huurkosten 100 m ² per maand	€ 555,55
Totaal (voor 1,5 jaar)	€ 10.000,00

(Eigen bron)

Indien medewerkers de materialen, die de organisatie niet meer gebruikt, kunnen verkopen wordt dit toegestaan. Dit gaat om kleine zaken zoals lampen, stoelen en horeca materiaal. De opbrengst hiervan wordt door de organisatie bewaard, maar wordt niet in het onderzoek opgenomen aangezien geen grote opbrengst wordt verwacht.

Stoelenberging

In de stoelenberging staan voornamelijk stoelen opgeborgen. Er bestaan verschillende soorten stoelen die door de organisatie gebruikt worden. De rode stoelen met nummerplaat, maar zonder nummer, worden niet gebruikt en kunnen vóór de verbouwing begint verkocht worden.

Banquetingkeuken

De banquetingkeuken bevindt zich op de begane grond in Musis. De keuken is opgemeten en komt neer op ongeveer 70 vierkante meter (exclusief de koel- en vriescellen). Momenteel wordt de banquetingkeuken voornamelijk gebruikt voor opslag en het klaarmaken van broodjes. Ongeveer één à drie keer per maand wordt er uitgebreid eten bereid voor grote partijen. Ook is er een grote koel- en vriescel aanwezig die voornamelijk wordt gebruikt door de keuken van Mahler. Aangezien de keuken van Mahler blijft bestaan moet er een oplossing worden gevonden wat betreft de opslag in

de koel- en vriescellen. In afbeelding 1 in bijlage E is de huidige banquetingkeuken te zien. Aan de rechterkant achter de schuifdeuren bevinden zich de koel- en vriescellen.

Uit het inventarisatieonderzoek is gebleken dat alle roerende goederen die in de banquetingkeuken aanwezig zijn vallen onder de categorie regieopslag. Dit wil zeggen dat deze operationele goederen niet per se dagelijks, maar op aanvraag nodig zijn.

Tijdens de verbouwing kan er alleen nog gebruik gemaakt worden van de keuken van Mahler en niet meer van de banquetingkeuken. Dit betekent dat de keuken van Mahler meer werkzaamheden krijgt maar minder ruimte. Er wordt daarom geadviseerd om tijdens de verbouwing geen grote evenementen met bijvoorbeeld diners te organiseren in combinatie met het restaurant Mahler. Ook wordt er van de keuken Mahler verwacht om een zo klein mogelijke voorraad bij te houden en zo efficiënt mogelijk met de ruimte om te gaan. Zodra de programmering wordt aangepast en er geen grote evenementen tegelijkertijd georganiseerd worden met grote evenementen in het restaurant van Mahler kan de keuken van Mahler door blijven draaien met de middelen die zij op dat moment ter beschikking hebben. De opslag van emballage wordt buiten het gebouw naast de keuken geplaatst. Door aannemersbedrijf Kemperman wordt een ruimte getimmerd waar de opslag veilig kan staan. In de bouwplanning is de tijdsplanning wat betreft het leeghalen van de banquetingkeuken weergegeven.

Er hoeft geen rekening gehouden te worden met de aansluitingen die momenteel in de banquetingkeuken aanwezig zijn. Tijdens de verbouwing wordt de keuken van Mahler gebruikt en daar zijn de nodige aansluitingen al aanwezig.

De volgende kosten zijn door het bedrijf Gro-Tech en Kemperman in kaart gebracht

Omschrijving	Kosten
Verwijderen van keuken, opslaan en terugplaatsen in nieuwe pand	€ 22.300,00
Plaatsen ruimte emballage keuken	€ 1.750,00
Totaal	€ 24.050,00

(Eigen bron)

Koffie- en spoelkeuken

De koffie- en spoelkeuken bevinden zich net als de banquetingkeuken op de begane grond in Musis. In de koffiekeuken worden grote vaten met koffie en thee gezet voor de bezoekers tijdens evenementen. “Tijdens grote evenementen kunnen het aantal koffie kopjes die gezet moeten worden al gauw oplopen tot 600 stuks”, zegt Marco Bruggink, chef-kok van de keuken. In de spoelkeuken wordt al het gebruikte servies van de evenementen afgewassen, gedroogd en eventueel gepoleerd. Tussen de koffiekeuken en de spoelkeuken staat servies opgeslagen. Dit servies is precies genoeg voorraad en wordt tijdens de huidige programmering regelmatig gebruikt. In afbeelding 2 in bijlage E is van links naar rechts de koffiekeuken, de opslag van het servies en de spoelkeuken te zien. De materialen in de koffie- en spoelkeuken zijn opgeslagen op regiebasis wat wil zeggen dat deze goederen op aanvraag nodig zijn. Aangezien er ruimtegebrek is in de tijdelijke situatie kan er gekozen worden om het programma aan te passen en niet bij ieder evenement koffie en/of thee aan te bieden.

Er wordt geadviseerd om de koffie- en spoelkeuken te verplaatsen naar de huidige uitgiftebar aan de spiegelfoyer op de begane grond. Deze uitgiftebar is in totaal 14 vierkante meter groot. Hieruit kan worden opgemaakt dat niet de gehele koffie- en spoelkeuken in de ruimte passen. Er wordt geadviseerd om in plaats van acht koffie/theetaps maar twee koffie/theetaps te plaatsen. De ruimte die overblijft is voor het servies. Het overige servies wat er niet meer bij past krijgt een permanente opslag in het Stadstheater en bij Eddie tot de bouw klaar is. Daarnaast wordt de huidige spoelkeuken ook gebruikt door de keuken van Mahler. Zij hebben één spoelmachine ter beschikking, maar hebben bij grote partijen meer spoelmachines nodig om al het servies schoon te krijgen. Helaas is dit de situatie waar zij het mee moeten doen. In afbeelding 3 in bijlage E is de huidige uitgiftebar, dat

momenteel als opslagplaats wordt gebruikt, weergegeven. Links op de afbeelding is het buitenaanzicht van de uitgiftebar te zien. Op de andere afbeeldingen is de ruimte aan de binnenkant te zien. Voor de tijdelijke situatie wordt er vanuit gegaan dat de rolluiken dicht blijven zodat het een afgesloten ruimte wordt.

Er zijn een aantal aansluitingen aanwezig in de uitgiftebar zoals de afvoer en de stopcontacten. De aansluitingen die nog nodig zijn voor de koffie- en spoelkeuken zijn water- en perilexaansluitingen.

De kosten die gemaakt zijn staan in onderstaand tabel en zijn in kaart gebracht door het bedrijf Roelofsen.

Omschrijving	Kosten
Klaarmaken tijdelijke koffiekeuken	€ 750,00
Totaal	€ 750,00

(Eigen bron)

Werkplaats onderhoud

De werkplaats van de onderhoudsmedewerker is in totaal 70 vierkante meter groot. De werkplaats bestaat uit vier aparte ruimtes waarvan drie zich op begane grond niveau bevinden en één ruimte op kelder niveau. De werkplaats bestaat uit een ruime werkbank en voor de rest voornamelijk uit opslag van gereedschappen en voorraden van materialen. De onderhoudsmedewerker, Marcel Langenbach, is vier dagen in de week aanwezig van 8.00 uur in de ochtend tot 12.00 uur in de middag. Hij houdt zich op dit moment voornamelijk bezig met het vervangen van defecte lampen in de theaterzalen en het aanpakken van het achterstallig onderhoud. In afbeelding 4 in bijlage E is een gedeelte van de werkplaats van de onderhoudsmedewerker te zien. Op de linker afbeelding staat de werkbank weergegeven en op de andere twee afbeeldingen is voornamelijk de opslag te zien. Tijdens het inventarisatieonderzoek is gekeken wat voor goederen er aanwezig zijn in de werkplaats en daarnaast is bekeken onder welk soort opslag het valt. De goederen die onder dagelijkse opslag vallen moeten in de tijdelijke werkplek aanwezig zijn om de bedrijfsvoering van de onderhoudsmedewerker zo goed mogelijk door te kunnen laten gaan. De goederen die onder regieopslag vallen zijn alleen nodig op aanvraag en kunnen eventueel op een andere plek opgeslagen worden.

Er moet een tijdelijke huisvesting worden gevonden voor de werkplaats van de onderhoudsmedewerker. Het advies is om de tijdelijke werkplaats te plaatsen in de spiegelruimte. Deze ruimte bevindt zich op de begane grond bij de hoofdingang van het Musis. Deze ruimte is slechts zeven vierkante meter groot, maar wel bijna vijf meter hoog. Er moet een kleine werkbank komen, ruimte voor gereedschap en er moet een kleine voorraad van lampen en materialen komen. De rest van de materialen die onder regieopslag vallen moeten opgeborgen worden in grote plastic bakken en gaan naar het Stadstheater. Ook is er nog een tweede spiegelruimte bij de hoofdingang. Deze ruimte staat op dit moment vol met technische materialen, maar indien er schappen aan de muur worden gemaakt kunnen hier ook nog materialen van de onderhoudsmedewerker opgeslagen worden. Het inrichten van de tijdelijke werkplek wordt zelf door de onderhoudsmedewerker gedaan. Hij weet wat hij nodig heeft en zorgt dat de werkplek in orde is zodra hij erin gaat. In afbeelding 5 in bijlage E is de huidige spiegelruimte, die gebruikt gaat worden als werkruimte, te zien. Op de linker afbeelding is de buitenkant te zien. De buitenkant is volledig bedekt met spiegels vandaar de naam spiegelruimte. Wat ook te zien is op de linker afbeelding is de hoogte van de ruimte. Door het plaatsen van schappen aan de muur kan er optimaal gebruik gemaakt worden van de hoogte van de ruimte. Op de middelste en rechter afbeelding is de binnenkant van de spiegelruimte te zien. Ook zit er een raam in de spiegelruimte zodat er daglicht naar binnen kan komen.

Voor de tijdelijke situatie hoeven geen extra aansluitingen te worden geplaatst. De apparaten die de onderhoudsmedewerker in zijn werkplaats heeft gebruiken maximaal 220 volt en dit kunnen de huidige stopcontacten aan. Mocht de situatie ontstaan dat er bijvoorbeeld gelast moet worden (boven de 220 volt) dan moet dit door een extern bedrijf worden gedaan.

Omschrijving	Kosten
Aanschaf kunststof bakken	€ 9,00
Totaal 20 stuks	€ 180,00

(Eigen bron)

Stadszaal

De Stadszaal is een kleine zaal waar voornamelijk vergaderingen of besprekingen worden georganiseerd. Het enige wat zich momenteel in deze ruimte bevindt is het meubilair en eventueel wat servies voor koffie, thee en frisdrank (zie afbeelding 6 in bijlage E). Tijdens het onderzoek wordt al het meubilair samengenomen en benoemd onder 'overige opslag door hele pand'.

Kantoor HGO

Het kantoor van Het Gelders Orkest is ongeveer 75 vierkante meter groot en bevindt zich momenteel op de tweede verdieping. Gemiddeld werken er acht medewerkers op het kantoor van HGO maar deze medewerkers werken met flexwerkplekken waardoor ongeveer vijf werkplekken per dag bezet zijn. HGO verplaatst zich naar de hal tijdens de verbouwing (zie afbeelding 7 in bijlage E). Deze hal grenst nu aan het kantoor en is breed genoeg om een aantal werkplaatsen te creëren. Om geluidsoverlast te voorkomen wordt er een tussenwand geplaatst tussen de gang en het trappenhuis. Op het huidige kantoor staat veel opslag van archief. Er is afgesproken dat HGO zelf een bestemming zoekt voor opslag die tijdens de verbouwing een andere bestemming kunnen krijgen. Er wordt een doorbraak gemaakt in de ruimte waar nu het archief staat zodat het in de tijdelijke situatie als kantoor gebruikt kan worden.

Een belangrijk aspect zijn de instrumenten. Deze staan momenteel in een geconditioneerde ruimte en mogen niet beschadigen tijdens de verbouwing. Het is noodzakelijk dat de instrumenten in 'fly cases' en in een goed afgesloten ruimte staan opgeslagen. Voor een deel kunnen deze instrumenten in de bestaande ruimte blijven staan, maar de overige instrumenten worden verplaatst naar het podium van de Concertzaal.

Om het kantoor van HGO in orde te krijgen worden onderstaande kosten gemaakt. De kosten zijn in kaart gebracht door aannemersbedrijf 'Kemperman'.

Omschrijving	Kosten
Plaatsen tussenwand voor kantoor HGO	€ 2.363,73
Doorbraak kantoor HGO	€ 2.029,61
Totaal	€ 4.393,34

Kantoortuin

De kantoortuin bevindt zich momenteel op de tweede verdieping in Muis en is ongeveer 75 vierkante meter groot. De kantoortuin wordt gebruikt door de afdeling facilitaire en technische zaken (F&TZ), de afdeling banqueting en door de kassa. Uit observatieonderzoek is gebleken dat er per dag maximaal vier medewerkers werkzaam zijn achter een bureau. Er zijn in totaal negen werkplekken met zeven computers aanwezig in de kantoortuin zoals te zien is in afbeelding 8 in bijlage E. Uit het inventarisatieonderzoek in bijlage C is naar voren gekomen dat alle aanwezige goederen in de kantoortuin dagelijks gebruikt worden. Deze roerende goederen moeten aanwezig zijn op de tijdelijke werkplek die hiervoor geschikt wordt gemaakt. Uit het observatieonderzoek is gebleken dat er geen volledige bezetting van de werkplekken is. In de tijdelijke situatie kan er ruimte worden bespaard door in plaats van negen werkplekken maximaal vier werkplekken te creëren. De overige goederen die overblijven worden tijdelijk opgeslagen en in de nieuwe situatie hergebruikt. In de nieuwe situatie is wel genoeg ruimte voor meer werkplekken.

Er wordt geadviseerd om de tijdelijke huisvesting van de kantoortuin in de ruimte te plaatsen waar momenteel de personeelskantine is gehuisvest. De huidige personeelskantine bestaat uit twee ruimtes die samen ongeveer 35 vierkante meter groot zijn en 2,66 meter hoog. De ruimte wordt gescheiden door een klein tussenwandje die kan worden verwijderd om er één grote ruimte van te maken. In afbeelding 9 in bijlage E is de huidige personeelskantine weergegeven. Er zijn meerdere toegangswegen die naar de huidige personeelskantine leiden. Ten eerste kan de ruimte worden bereikt vanuit het restaurant Mahler. De medewerkers moeten via een, met cijferslot beveiligde, deur en een wenteltrap naar boven waar de ruimte zich bevindt. Ten tweede kan de ruimte bereikt worden via de deur aan de andere kant die via een trap naar buiten toe leidt. Voor de planning van het leegruimen en verhuizen van de kantoortuin wordt verwezen naar de bouwplanning in bijlage F.

Er zijn ongeveer tien utp-aansluitingen nodig voor de computers. De telefoons zijn verbonden met de computers en hebben dus geen eigen aansluiting nodig. Verder zijn er voldoende stopcontacten nodig voor stroom. In de huidige personeelskantine is voldoende daglicht aanwezig, hangt voldoende verlichting en er is verwarming. Er moet rekening worden gehouden met de camerabewaking, deze is samen met een anti-inbraakdeur verplicht, omdat er een kluis aanwezig is in het kantoor.

Zodra de kantoortuin op de plek komt te zitten van de personeelskantine, moet de personeelskantine ook een nieuwe huisvesting hebben voor de tijdelijke situatie. Er wordt geadviseerd om de huidige personeelskantine te verplaatsen naar de artiestenfoyer. De personeelskantine is momenteel met één trap verwijderd van de artiestenfoyer. De artiestenfoyer is ongeveer 140 vierkante meter groot. Deze ruimte is groot genoeg en kan dus voor de tijdelijke huisvesting kleiner worden gemaakt zodat de personeelskantine hiernaartoe verplaatst kan worden. Er wordt geadviseerd om een tussenwand in de artiestenfoyer te plaatsen om een ruimte voor de personeelskantine te creëren. In afbeelding 10 bijlage E is de huidige artiestenfoyer te zien. De tussenwand voor de scheiding van de artiestenfoyer en de personeelskantine komt achter de bar te staan en wordt recht doorgetrokken naar de andere kant van de muur. Op dezelfde afbeelding staat deze plek aangegeven met de rode prullenbak.

De kosten worden door aannemersbedrijf 'Kemperman' in kaart gebracht. Het verplaatsen van de kluizen wordt door het bedrijf 'Van den Hoogen' gedaan.

Omschrijving	Kosten
Verwijderen tussenwand huidige personeelskantine	€ 3.494,46
Plaatsen tussenwand in huidige artiestenfoyer	€ 3.580,00
Verplaatsen kluizen	€ 0,00 (extra service)
Totaal	€ 7.074,46

(Eigen bron)

7. Adviezen onderzoek tijdelijke huisvesting

Vooraf aan het onderzoek is bekend gemaakt dat er weinig tot geen budget is om de tijdelijke huisvesting voor Musis in orde te maken. Doordat de gemeente heeft besloten een groot deel van het gebouw te slopen en daarvoor in de plaats een grote multifunctionele muziekzaal te bouwen komen er ook veel kosten voor rekening van de organisatie. Een eis voor het inrichten van de tijdelijke huisvesting was dus ook om zo min mogelijk kosten te maken. Tijdens het onderzoek kwam al snel naar voren dat dit niet haalbaar was en dat er daadwerkelijk veel kosten moeten worden gemaakt, en er veel inspanning van de medewerkers is gevraagd. In het vorige hoofdstuk staat de conclusie op de hoofdvraag hoe de tijdelijke huisvesting eruit moet komen te zien. Er kan geconcludeerd worden dat het onderzoek is geslaagd, echter zijn er hierdoor ook andere knelpunten naar boven gekomen die in dit hoofdstuk staan benoemd.

Een andere eis was dat alles in hetzelfde pand van Musis moest blijven om zo op kosten te kunnen besparen. Uiteindelijk heeft dit alsnog veel geld gekost en ook veel uren en inspanning van het personeel gevraagd. Er wordt geadviseerd om de organisatiestructuur te veranderen en een klein managementteam te creëren. In bijlage A zijn afbeeldingen te zien van het huidige organogram (organisatie en facilitaire organisatie), het toekomstige organogram en het advies organogram voor de gewenste situatie.

De knelpunten die tijdens het eerste onderzoek zijn ontdekt kunnen voortaan in soortgelijke projecten voorkomen worden door de volgende adviezen op te volgen:

- Vooraf aan het project is er te weinig tot geen budget vrijgesteld door de gemeente Arnhem voor het klaarmaken van de tijdelijke huisvesting. Er moet door een persoon met kennis van facilitaire projecten een begroting worden gemaakt. Aan de hand van de begroting kan een budget worden bepaald of worden gecontroleerd of het gegeven budget de kosten gaat dekken of niet;
- Er ontbreekt facilitaire kennis binnen het huidige personeel van de organisatie. Om te voorkomen dat alles wordt uitbesteed en er hoge kosten worden gemaakt moet er een facilitaire afdeling komen of een facility manager die over de juiste kennis beschikt;
- Er moeten meer informatiebijeenkomsten worden georganiseerd waardoor de medewerkers meer vertrouwen in alle veranderingen binnen de organisatie krijgen;
- De communicatie met de gemeente Arnhem over de verbouwing en de tijdelijke huisvesting moet verbeterd worden;
- Er moeten geen grote partijen meer georganiseerd worden tijdens de verbouwing wil de keuken het restaurant Mahler van eten en drinken kunnen voorzien en de gasten bij een evenement;
- Het kassasysteem Micros moet in de nacht worden overgezet zodat het systeem niet plat ligt;
- Medewerkers moeten individueel verantwoordelijk worden gesteld voor het leegruimen van ruimtes. Hierdoor wordt het besef per medewerker groter.

8. Implementatie onderzoek tijdelijke huisvesting

In dit hoofdstuk staat beschreven hoe het project van de tijdelijke huisvesting uitgevoerd moet gaan worden en door wie. Daarnaast staan nogmaals de kosten die erbij komen kijken benoemd. Tot slot is er een bouwplanning gemaakt met wat wanneer gaat gebeuren.

In de conclusie in hoofdstuk zes staat per ruimte aangegeven wat ermee gaat gebeuren en waar dit eventueel naartoe wordt verplaatst. De ruimtes moeten in een korte periode worden leeggeruimd wat betekent dat er naast de normale werkzaamheden hier tijd voor moet worden gemaakt. In bijlage F staat een tabel met daarin per ruimte weergegeven wie waar verantwoordelijk voor is.

De totale kosten die worden gemaakt voor het gereedmaken van de tijdelijke huisvesting komen in totaal neer op een bedrag van € 47.647,80. De totale kosten over de gehele periode zijn op de volgende manier ontstaan:

Omschrijving	Kosten
Huurkosten opslagplaats	€ 10.000,00
Verwijderen keuken en opslaan	€ 22.300,00
Plaatsen ruimte emballage keuken	€ 1.750,00
Koffiekeuken klaarmaken	€ 750,00
Kunststof bakken	€ 180,00
Plaatsen tussenwand voor kantoor HGO	€ 2.363,73
Doorbraak kantoor HGO	€ 2.029,61
Verwijderen tussenwand personeelskantine	€ 3.494,46
Plaatsen tussenwand artiestenfoyer	€ 3.580,00
Verplaatsen kluizen	€ 0,00
Extra bonus op loonkosten projectleider Mike van Dalm (€ 200,00 per maand)	€ 1.200,00
Totaal	€ 47.647,80

Tabel 7: Totale kosten

(Eigen bron)

Om het project in goede banen te laten lopen is er een tijdsplanning gemaakt in de vorm van een bouwplanning. In deze bouwplanning staat per dag aangegeven welke werkzaamheden uitgevoerd moeten worden wat betreft de tijdelijke huisvesting. Deze planning is in het programma Excel gemaakt en staat voor een deel in bijlage F weergegeven.

9. Resultaten onderzoek professionaliseren van de facilitaire organisatie

In dit hoofdstuk staan de resultaten uit het tweede onderzoek weergegeven. De resultaten zijn voortgekomen uit de deelvragen. De deelvragen zijn beantwoord door middel van diepte-interviews, observatieonderzoek en benchmarkonderzoek bij externe bedrijven.

9.1 Deelvraag één: huidige ontwikkelingen

Er spelen zich momenteel veel veranderingen af binnen de organisatie. De organisatie Musis en Stadstheater zijn in het jaar 1997 onder één directie gebracht met als doel 'het kloppende culturele hart' van Arnhem te worden. Nu jaren later is de organisatie bezig met een verzelfstandiging en zijn de twee organisaties voor de buitenwereld van elkaar gescheiden, maar blijven achter de schermen nog onder één directie.

De organisatie staat nu aan het begin van een procesverzelfstandiging. Dit betekent dat zowel Musis en Stadstheater een zelfstandige organisatie zijn die niet meer afhankelijk zijn van de gemeente Arnhem. De directeur, Gijsje van Honk, is aangetrokken om deze verzelfstandiging in goede banen te laten leiden. De verzelfstandiging heeft de volgende doelen: 1. Het creëren van een heldere en zakelijke sturingsrelatie en transparante verhoudingen van de gemeente in haar rollen als beleidsmaker, opdrachtgever en financier en de culturele instelling als opdrachtnemer, aanjager en uitvoerder van het beleid. 2. Het bevorderen van cultureel ondernemerschap. 3. Het vergroten van de besluitvaardigheid, de slagvaardigheid, efficiency en de speelruimte van de culturele instelling. 4. Het versterken van de bestuurlijke slagkracht van de culturele instelling. (MSSA, 2015) De verzelfstandiging is uiterlijk op 1 januari 2016 definitief rond.

Door de verzelfstandiging heeft de organisatie besloten om de merkstrategie en de bijbehorende huisstijl van de organisatie te veranderen. "De organisatie MSSA verdwijnt en worden in de toekomst twee merken met een eigen identiteit, maar die wel familie van elkaar zijn.", verteld Evelien ter Ellen, hoofd programmering, marketing en evenementen. Musis Sacrum verandert in Musis en Schouwburg Arnhem verandert in Stadstheater. De afkorting MSSA verdwijnt dus voorgoed. De reden hiervoor is dat beide organisaties verschillende doelgroepen aantrekken. In de toekomst krijgen de twee merken een eigen huisstijl die is afgestemd op de juiste doelgroep. De twee merken communiceren op hun eigen manier met de achterban, maar houden één ding gemeen en dat is de eenvoud. Door de eenvoud in de huisstijl kan iedereen in de organisatie er in de toekomst mee werken. Musis wordt het muziekpodium van Arnhem en voor theater moeten de bewoners van Arnhem in het Stadstheater zijn. In de maand mei is het 'nieuwe' Musis geïntroduceerd en in de maand juni het 'nieuwe' Stadstheater. Alle communicatiemiddelen zijn vanaf die tijd aangepast aan de nieuwe huisstijl.



Afbeelding 2: Nieuw logo Musis en Stadstheater (MSSA, 2015)

Naast de verzelfstandiging zit de organisatie midden in een reorganisatie. Een reorganisatie is het opnieuw inrichten of indelen. (Muiswerk Online, 2014) Een aantal gevolgen hiervan hebben betrekking op het personeelsbeleid. "De oude organisatiestructuur en –cultuur stonden een beoogde

efficiënte en effectieve werkwijze in de weg.” (MSSA, 2015) Het aantal medewerkers is en wordt minder waardoor de overige medewerkers meer werkzaamheden krijgen. Een ander gevolg van de reorganisatie is het wegvallen van de facility manager. Dit heeft ervoor gezorgd dat de facilitaire organisatie uiteen is gevallen en er hierin geen duidelijke taakverdeling meer is. Uit de diepte-interviews is gebleken dat de medewerkers in de organisatie niet tevreden zijn met de huidige organisatiestructuur. Er moet een nieuw organogram komen met daarbij duidelijke taakomschrijvingen per medewerker.

Tot slot is er de verbouwing. Vanaf 1 juni 2015 tot 1 oktober 2015 wordt alles achter de slooplijn bij Musis afgebroken. Voor die tijd is de tijdelijke huisvesting in orde gemaakt. Vanaf die tijd tot aan 1 oktober 2016 wordt de nieuwe muziekzaal gebouwd (1.000 zitplaatsen en 2.000 stapplaatsen). Het jaar erna tot 1 oktober 2017 wordt de voorkant van het bestaande pand gerenoveerd. Nadat het gebouw Musis volledig klaar is wordt de Stadstheater aangepakt. De grote en de kleine zaal in het Stadstheater worden voor één jaar gesloten zodat deze gerenoveerd kunnen worden. Er wordt onder andere asbest verwijderd, er komt een nieuwe elektriciteitsvoorziening en een nieuw luchtbehandelingssysteem.

9.2 Deelvraag twee: de toekomst

Naast de huidige ontwikkelingen die de organisatie doormaakt worden er ook nog veranderingen voor de toekomst verwacht. Deze toekomstige veranderingen zijn doelstellingen voornamelijk voor de lange termijn. Deze doelstellingen zijn uit het diepte-interview met Peter van der Hoop (zie bijlage G) en uit gesprekken met medewerkers uit onder andere het MT gekomen.

Het eerste doel dat door het hoofd bedrijfsvoering wordt genoemd is het aanpassen van de organisatiestructuur door het aannemen van een facility manager en twee conciërges. Per gebouw wordt er één conciërge verantwoordelijk voor de technische zaken. Deze twee conciërges staan onder leiding van een facility manager. “Er werken bij de technische dienst bijvoorbeeld 10 technici en dan komt er nog een 11^{de} persoon bij. Die 11^{de} persoon valt onder hoofd techniek maar doet alleen facilitair management.”, verteld Peter van der Hoop. “Als we het hebben over de hiërarchie dan valt wat mij betreft de facilitair manager onder het hoofd bedrijfsvoering en delegeert de facilitair manager verantwoording naar het hoofd techniek.”

Ook wordt in de gewenste situatie de indeling van de schoonmakers aangepast. De schoonmakers zijn voor beide panden uitbesteed aan twee verschillende organisaties (Hommerson B.V. in Musis en Drost en Zonen B.V. in Stadstheater). Volgens Peter van der Hoop is het verstandiger om de schoonmakers in de toekomst als een vaste ploeg in dienst te nemen. Deze vaste ploeg maakt bij beide panden schoon en houdt voor zichzelf bij wat er wanneer aangepakt moet worden. Momenteel zijn er nog teveel vergeten ‘hoekjes’ die niet aan worden gepakt doordat er teveel gewisseld wordt met het huidige schoonmaakpersoneel. Hierdoor kan er in de toekomst bespaard worden op de schoonmaakkosten.

Een belangrijke ontwikkeling die voor de toekomst wordt verwacht is het aantrekken van een andere soort doelgroep. Dit komt voornamelijk door het bouwen van de nieuwe muziekzaal in Musis, maar ook door het veranderen van de huisstijl en het aanpassen van de communicatiemiddelen hierop. Door de muziekzaal kunnen er meer popconcerten georganiseerd worden die vooral gericht zijn op jongeren. Het doel van de organisatie is om de doelgroep te verbreden en de organisatie dusdanig aan te passen dat iedereen zich er thuis voelt. Op dit moment heeft de organisatie een elitair profiel en daar willen zij vanaf. Door als organisatie laagdrempeliger te worden denken zij een breder publiek aan te kunnen trekken en niet alleen de hoogopgeleide Arnhemmers. Het MT denkt dit te kunnen behalen door het aanpassen van de huisstijl, maar ook het anders inrichten van het gebouw en eventueel door aanpassingen in de huisregels door te voeren. Een voorbeeld is het idee om het café Mahler anders in te gaan richten. Het café/restaurant is groot genoeg om het in tweeën te delen

en beide kanten een ander concept te geven. De kunst is dan dat beide concepten elkaar niet 'bijten'. De ene kant kan à la carte blijven en de andere kant wordt een brasserie waar bezoekers ook een vrijdagmiddagborrel kunnen drinken. Het belangrijkste hierbij is dat het serviceniveau hoog is zodat de bestaande vaste klanten blijven komen ondanks dat er een verandering door wordt gevoerd.

Een ander doel wat het hoofd bedrijfsvoering samen met het MT wil bereiken in de toekomst is het opzetten van een productiebureau. Dit heeft gevolgen voor de indeling van de organisatiestructuur. "We willen geen harkmodel meer waar dan allerlei afdelingen onder hangen, maar we willen een centrale afdeling. En deze noemen wij dan het productiebureau/bedrijfsbureau.", zegt Peter van der Hoop. De bedoeling is dat de programma-afdeling een contract stuurt naar het productiebureau. Dit contract wordt gestuurd door middel van het programma iTheatre. Uit dit contract komen verschillende opdrachten voor culturele evenementen of commerciële programma's. Deze opdrachten worden vervolgens naar de juiste afdelingen gecommuniceerd. Het productiebureau verzamelt dus alle nodige informatie, dit wordt in het programma iTheatre gezet en worden vervolgens doorgestuurd naar bijvoorbeeld de afdeling technische zaken, horeca en de controller.

Tot slot wil de organisatie, nadat de huidige ontwikkelingen doorgevoerd zijn en de verbouwing voorbij is, zich volledig richten op de programmering en de samenwerking. Volgens Peter van der Hoop moet het eigenlijk zo zijn als iemand naar een voorstelling wil dat hij daar naartoe gaat en niet weet waar het plaatsvindt. Zo kan het zijn dat de bezoeker een voorstelling uitzoekt, maar de voorstelling niet in de Stadstheater of in Musis is. Het idee is om Arnhem breed te gaan programmeren en zo ook reclame te maken voor voorstellingen in andere theaters of schouwburgen. Het ultieme doel voor de lange termijn (zeven tot acht jaar) is het ontstaan van 'Arnhems Podia'. "Het draait dus om het programma en niet waar het zich plaatsvindt. Samen maken we dan het cultuuraanbod in Arnhem toegankelijker.", zegt Peter van der Hoop. Het geld kan zo efficiënter besteed worden doordat er in de toekomst ook afdelingen van verschillende organisaties samengevoegd kunnen worden en er daarmee op personeelskosten bespaard kan worden. De organisatie verwacht zo meer continuïteit te leveren en samen sterker te staan. Het is echter wel belangrijk om per organisatie de eigen identiteit te behouden zodat, iedere organisatie zichzelf kan blijven.

9.3 Deelvraag drie: benchmarkonderzoek

Om erachter te komen welke effecten de rol van een facility management in externe vergelijkbare organisaties heeft is er een benchmarkonderzoek gehouden. Tijdens dit onderzoek is geprobeerd om zoveel mogelijk organisaties in verschillende plaatsen te benaderen. Tijdens het onderzoek is bepaald hoeveel interviews in totaal voor een betrouwbaar resultaat zorgen. De opzet van de interviewvragen staan in bijlage H en de belangrijkste citaten uit de interviews zijn terug te vinden in de topiclijst in bijlage I.

Wat opvalt is dat alle organisaties weten dat de theaterbranche achterloopt op het gebied van facilitair. Ook weten ze wat het inhoud en hoe belangrijk het is voor de organisatie. Toch durven organisaties niet de stap te nemen en de organisatiestructuur hierop aan te passen of hier geld aan uit te geven. Dit heeft te maken met de bezuinigingen en de subsidies die volgens veel organisaties te laag zijn.

De organisaties die wél met een facilitaire afdeling of facilitair manager werken ontdekken de voordelen hiervan en kunnen dit ook onderbouwen met cijfers. "Ik heb een bezuiniging op de schoonmaakkosten van 45%. Dus ik praat echt over 2 à 3 ton wat ik op jaarbasis bezuinig.", zegt Leon Wellens, Facility Manager van Stadsschouwburg en De Vereeniging in Nijmegen. De organisaties zijn bewust van de inkomsten en uitgaven en weten hoe en waar ze kunnen besparen in kosten. Daarnaast heerst er een duidelijke taakverdeling en streven alle interne medewerkers naar het behalen van een keurmerk of een bepaald cijfer voor het klanttevredenheidsonderzoek. Als sterke

punten worden de kennis, flexibiliteit en de korte lijntjes genoemd. Facility management werkt dus in een platte, flexibele organisatie met medewerkers die voldoende kennis hebben.

Adviezen die door de organisaties gegeven zijn aan Musis en Stadstheater is het maken van een afdelingsplan met ongeveer 10 doelen die per jaar aangepakt worden. Maak daarbij planningen aan de hand van het PDCA-cyclus, evaluatiemomenten en momenten waar de doelen bijgesteld kunnen worden. Maak van tevoren een analyse van je personeel door middel van de 'Franklin managementmethode'. Ook moeten er, vooral bij de nieuwe zaal, medewerkers aanwezig zijn die het aanspreekpunt voor die avond/middag zijn. Tevens zijn deze medewerkers BHV opgeleid en weten wanneer ze knopen door moeten hakken.

9.4 Deelvraag vier: problemen door ontbreken FM'er

Tijdens het afstudeeronderzoek is er gekeken vanuit het oog van een facility manager. Op deze manier zijn er verschillende ontdekkingen naar boven gekomen. In hoofdstuk zeven staan problemen, en daarbij adviezen aan de organisatie, die tijdens het eerste onderzoek naar boven zijn gekomen. Naast het klaarmaken van de tijdelijke huisvesting worden er ook problemen verwacht tijdens de verbouwing en eventueel in de nieuwe situatie. Om deze problemen voor te zijn is er tijdens het tweede onderzoek informatie verzameld door middel van gesprekken en observatieonderzoek. In deze paragraaf staan de problemen weergegeven waar de organisatie tegenaan gaat lopen, door het ontbreken van een facility manager.

- **De top-down communicatie verloopt slecht;**
De medewerkers op de vloer worden te weinig ingelicht door het MT. Vooral in deze periode met veel veranderingen is het belangrijk om regelmatig bijeenkomsten in te plannen waar de medewerkers op de hoogte worden gehouden.
- **Er heerst een eilandencultuur;**
Iedere afdeling en gebouw werkt voor zichzelf. De communicatie wordt belemmerd doordat de organisatie verdeeld is over twee panden.
- **Er ontbreekt momenteel een facilitair beleidsplan;**
Er moet een beleidsplan komen voor de middellange termijn. Hierin wordt onder andere een omgevingsanalyse in uitgewerkt om een beeld te krijgen van de concurrenten en de branche waarin de organisatie bestaat.
- **Er is weinig kennis in huis op het gebied van FM;**
Momenteel krijgen medewerkers facilitaire taken op zich waar zij de kennis niet over beschikken. Of het probleem wordt hiermee niet efficiënt opgelost of het wordt uitbesteed en daarmee worden soms hoge kosten gemaakt.
- **Medewerkers zijn onderling niet op de hoogte van elkaars verantwoordelijkheden;**
Er moeten nieuwe taakbeschrijvingen worden gemaakt en dit moet onderling gecommuniceerd worden naar de rest van de organisatie zodat hier geen onduidelijkheden over bestaan. Zelfs het MT vraagt zich soms af wat bepaalde medewerkers precies doen.
- **Er is geen duidelijke doelstelling/missie/visie voor de facilitaire organisatie opgesteld;**
Wanneer een afdeling geen eigen doelen heeft weten de medewerkers niet waarvoor zij werken en wat ze moeten bereiken. De motivatie neemt af. De doelstellingen moeten terug komen in het facilitair beleidsplan.
- **Er moeten meer klanttevredenheidsonderzoeken en medewerkers tevredenheidsonderzoeken worden uitgezet.**
Er worden weinig tot geen klant- en medewerkers tevredenheidsonderzoeken uitgevoerd. Wanneer de organisatie niet over informatie uit die onderzoeken beschikt weten zij ook niet waarop ze moeten sturen en waar de knelpunten liggen.

10. Conclusies onderzoek professionaliseren van de facilitaire organisatie

Aan de hand van bovenstaande resultaten kan worden geconcludeerd dat er behoefte is aan een professionele facilitaire organisatie. Medewerkers krijgen facilitaire taken op zich, maar er is geen overzicht wie wat doet en wie de controle hierover houdt. Door alle ontwikkelingen die zich momenteel afspelen binnen de organisatie zijn de medewerkers drukker dan voorheen. Ook zijn medewerkers onzeker over het behouden van hun baan. Het huidige personeel is aan het veranderen en neemt af in fte's door de reorganisatie. Het gevolg hiervan is dat taken zijn overgedragen aan anderen en hierdoor geen duidelijke taakverdeling bestaat. Het is belangrijk om de communicatie te verbeteren zodat er geen onrust is binnen de organisatie. Tijdens de afstudeerperiode werd opgemerkt dat veel medewerkers met onbeantwoorde vragen blijven zitten. Hierdoor verandert het gedrag van de medewerkers doordat ze geen vertrouwen meer hebben in alle veranderingen die de directie doorvoert.

De directie ziet zelf ook in dat het niet langer door kan blijven gaan met de huidige organisatiestructuur en heeft een ambitie om in de toekomst een productiebureau op te zetten. Wanneer de structuur en de huisregels aan worden gepakt en gepast leren de medewerkers om te gaan met de nieuwe situatie na de verbouwing.

Ook externe soortgelijke organisaties zien in dat organisaties in de theaterbranche moeten veranderen. Op facilitair gebied lopen deze organisaties namelijk achter blijkt uit onderzoek. Facilitair wordt een steeds belangrijker begrip in de theaterbranche maar velen durven de stap nog niet te nemen. Dit heeft vooral te maken met het geld wat hierin geïnvesteerd moet worden. Veel organisaties in de theaterbranche zien niet in dat investeren in een professionele facilitaire organisatie op de langere termijn geld bespaart. Dit geld kan weer gebruikt worden voor het primaire proces.

De organisaties die de stap wel durven te nemen en een facilitaire afdeling of facility manager in dienst hebben geven onder andere de volgende tips aan Musis en Stadstheater: maak ieder jaar of om de twee jaar een afdelingsplan met ongeveer 10 doelen die in dat jaar of in die twee jaar aangepakt moeten worden, maak daarbij planningen aan de hand van het PDCA-cyclus, evaluatiemomenten en momenten waar de doelen bijgesteld kunnen worden.

Tot slot moeten de volgende knelpunten zijn opgelost wil de organisatie met het huidige personeel de verbouwing en de bedrijfsvoering in goede banen laten leiden: top-down communicatie, eilandencultuur, geen facilitair beleidsplan, te weinig kennis op gebied van FM, medewerkers niet op de hoogte van elkaars verantwoordelijkheden, geen duidelijke doelstelling, geen klant- en medewerkers tevredenheidsonderzoeken.

11. Adviezen onderzoek professionaliseren van de facilitaire organisatie

Het overkoepelende advies aan de organisatie Musis en Stadstheater luidt als volgt: om in het nieuwe en gerenoveerde pand een professionele organisatie op te kunnen zetten, moet de facilitaire organisatie, hoe deze nu geregeld is, worden herzien aan de hand van het 7s-model. Het oprichten van deze herziende facilitaire organisatie zorgt voor meer professionaliteit, efficiëntie en een betere servicegerichte facilitaire organisatie. Door het implementatietraject te starten voordat de verbouwing klaar is, wordt er een 'nieuwe start' gecreëerd tijdens het in gebruik nemen van het nieuwe en gerenoveerde pand.

Door het 7s-model in te vullen wordt de gewenste situatie voor de organisatie geschetst. Er is gekozen voor het 7s-model, omdat dit model een analyse maakt van de gehele organisatie en daardoor uitgebreider is dan andere managementmodellen. Doordat het 7s-model een analyse is kan het als tool gebruikt worden om de huidige en de gewenste situatie aan te geven, oftewel de IST en de SOLL situatie. Door middel van het opvolgen van de adviezen kan de SOLL situatie worden bereikt. Rekening houdend met het beschikbare budget van de organisatie worden er in een aantal gevallen verschillende scenario's beschreven. Het scenario dat volgens de onderzoeker het beste lijkt voor de organisatie wordt in het implementatieplan uitgewerkt. De organisatie kan echter zelf ook kiezen voor een ander scenario of een combinatie hiervan.

Strategie

Er wordt een nieuwe strategie voor de facilitaire organisatie ontwikkeld. Momenteel heeft de facilitaire organisatie geen missie en doelstellingen opgesteld. Door dit in te voeren voor de nieuwe situatie wordt de organisatie gestimuleerd om te blijven groeien en vernieuwen als zelfstandige organisatie. Het is van groot belang dat de gehele organisatie op de hoogte is van onder andere de doelstellingen zodat meer draagvlak gecreëerd wordt. Doordat de facilitaire organisatie een eigen missie krijgt wordt zij als een apart onderdeel gezien en daarmee is de eerste stap naar professionalisering gezet. De nieuwe doelstellingen zijn SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden) geformuleerd. (*Thuis, 2010*)

Doelstellingen:

1. De klanttevredenheid moet na 1 jaar in het nieuwe pand gemeten worden met een uitkomst die in de puntenschaal minimaal 6 wordt gegeven.
2. De toenemende continuïteit moeten na 2 jaar gemeten worden met een uitkomst in de puntenschaal van minimaal een 6.
3. De facilitaire organisatie moet zich ieder jaar onderzoekend opstellen naar facilitaire trends en ontwikkelingen binnen de theaterbranche.

De facilitaire missie voor de nieuwe situatie luidt als volgt:

"Wij als facilitaire afdeling van Musis en Stadstheater willen binnen vijf jaar geheel zelfstandig professioneel diensten kunnen leveren, op facilitair gebied, aan de interne en externe klanten van onze organisatie. De facilitaire afdeling vormt hierin een onmisbare schakel tussen de afdelingen binnen Musis en Stadstheater. Klanttevredenheid, continuïteit en ontwikkelen zijn belangrijke begrippen binnen onze facilitaire organisatie." (Eigen bron)

Door het opstellen van een missie en doelstellingen wordt er van de facilitaire medewerkers verwacht dat zij kwaliteit en goede service bieden aan de klant. Daarnaast moeten zij ernaar streven om de doelstellingen binnen de daarvoor bestemde tijd te behalen. De kosten die gemaakt worden

voor het controleren van de behaalde doelstellingen zijn de loonkosten van de facility manager. De facility manager besteedt ongeveer 25 uur per jaar aan het specifiek controleren van de behaalde doelstellingen. Naast de loonkosten kost het de facility manager ook tijd en moeite.

Omschrijving	Kosten
FM loonkosten per uur	€ 56,00
Totaal per jaar	€ 1.400,00

(Eigen bron)

Structuur

Om de organisatie te professionaliseren wordt er geadviseerd om de huidige structuur te veranderen en een nieuw organogram op te zetten. Voor het invoeren van het nieuwe organogram moet er eerst geïnventariseerd worden welke werkzaamheden de huidige medewerkers nu verrichten en welke competenties ze hebben. Vervolgens worden er taakomschrijvingen geschreven en bekendgemaakt aan de medewerkers. Het advies is om de lijnen kort te houden en een duidelijke taakverdeling te maken. Gezien het lage budget van de organisatie is ervoor gekozen om zo min mogelijk nieuw personeel in dienst te nemen. De reden waarom de voorkeur uitgaat naar het tweede scenario heeft te maken met de hoeveelheid kosten die op de lange termijn bespaard kunnen worden door een facility manager.

Scenario één:

Uit het onderzoek is naar voren gekomen wat de gewenste situatie voor de toekomst is volgens het managementteam van de organisatie. In bijlage A is het toekomstige organogram weergegeven volgens de organisatie. Het managementteam bestaat uit een algemeen directeur een hoofd programmering marketing en evenementen, secretaresse en een hoofd bedrijfsvoering. Het is nog niet duidelijk wie de horeca het beste aan kan sturen waardoor die nu nog naast de algemeen directeur staat. Alle overige afdelingen werken op tactisch en operationeel niveau. Er worden geen extra kosten gemaakt doordat de organisatie in dit scenario blijft werken met het huidige personeel.

Scenario twee:

Door de onderzoeker is er met een facilitair oogpunt naar de organisatiestructuur gekeken. In bijlage A is ook het organogram voor scenario twee te zien. Wat opvalt, is dat er een aparte facilitaire afdeling bestaat die voor de ondersteuning van het primaire proces zorgt. De directeur heeft drie hoofden onder zich namelijk, hoofd programmering marketing en evenementen, hoofd facilitair en hoofd horeca. De afdeling facilitair is onderverdeeld in afdelingen die zorgen voor de bedrijfsvoering en in afdelingen die zorgen voor de techniek en gebouwonderhoud. Het hoofd facilitair is het eerste aanspreekpunt van de interne en externe klant, stuurt de medewerkers onder zich aan en controleert de werkzaamheden. Daarnaast denkt het hoofd facilitair mee op strategisch niveau. Er wordt vanuit gegaan dat de facility manager een functie van 36 uur per week bekleed met een uurtarief van € 56,00.

Omschrijving	Kosten
FM loonkosten per uur (52 x 36 x 56,00)	€ 56,00
Totaal per jaar	€ 104.832,00

(Eigen bron)

Systemen

Scenario één:

Momenteel wordt er gewerkt met het systeem iTheatre. Het systeem is geschikt voor theaters en kan volledig worden gepersonaliseerd aan de behoeftes van de organisatie. Er wordt geadviseerd om het modulepakket uit te breiden met de functie 'Taken'. (Event Software Benelux BV, 2015) Met deze functies kunnen de taken intern worden toegewezen aan de juiste personen. Op deze manier wordt

het huidige mailverkeer beperkt. De communicatie wordt hiermee verbeterd en er worden geen extra kosten gemaakt aangezien er al gebruik wordt gemaakt van het systeem.

Scenario twee:

Uit het onderzoek is gebleken dat de interne communicatie niet vlekkeloos verloopt. Zonder een goede communicatie ben je als organisatie nergens, vandaar dat de voorkeur uitgaat naar het tweede scenario.

Er moet een communicatieplan worden geschreven. In dit communicatieplan staan onder andere structurele overleggen ingepland met als doel de top-down communicatie te verbeteren. Het communicatieplan geeft antwoorden op de volgende onderwerpen: doelgroep, boodschap, middelen en tijdsplanning. Er heerst een eilandencultuur en dit zorgt voor interne communicatieproblemen. Er wordt geadviseerd om één keer in de maand een personele informatiebijeenkomst te plannen en één keer in de maand een afdelingsbijeenkomst. Dit kost dus per medewerker twee uur in de maand.

Omschrijving	Kosten
Reprokosten communicatieplan per pagina	€ 0,05
Totaal per jaar	€ 3,50

(Eigen bron)

Stijl van leidinggeven

Scenario één:

Neem de leiderschapsstijl 'Management by Objectives' aan. Bij deze leiderschapsstijl geef je medewerkers individueel planningen, taken en doelstellingen. Op deze manier weet de leidinggevende precies waar de medewerkers in willen verbeteren en waar zij aan werken. Doordat de afgesproken doelen worden gecontroleerd krijgen de medewerkers meer verantwoordelijkheidsgevoel en motivatie om zichzelf te verbeteren.

Scenario twee:

Er wordt geadviseerd om de leiderschapsstijl 'Management by Walking Around' aan te nemen. Uit het observatieonderzoek is gebleken dat het managementteam, die zich in het andere gebouw van de organisatie bevindt, niet weet wat de medewerkers in Musis voor werkzaamheden uitvoeren. Tijdens de afstudeerperiode werd letterlijk gevraagd: "Wat doen jullie nu eigenlijk precies?". Bij de leiderschapsstijl die wordt geadviseerd loopt de leidinggevende rond op de vloer om te controleren of de werkzaamheden goed gaan. Op deze manier ontstaat er regelmatig contact tussen de medewerkers en hun leidinggevende. In eerste instantie is scenario twee het beste advies aangezien leidinggevende op dit moment niet weten wat er daadwerkelijk op de werkvloer gebeurt.

Om meer kennis te krijgen over de verschillende soorten leiderschapsstijlen moet er een cursus worden gevolgd. Bij de organisatie ICM, die in 2014 zijn uitgeroepen tot 'Beste Opleider van Nederland', kan een cursus 'Praktisch leidinggeven' van 5 maanden worden gevolgd. Na volbrenging van de cursus ontvangt de leidinggevende het ICM-certificaat. (ICM, z.d.)

Omschrijving	Kosten
Cursus (duur 5 maanden)	€ 1.995,00
Totaal per jaar	€ 1.995,00

(Eigen bron)

Sleutelvaardigheden

Om je als facilitaire organisatie te kunnen onderscheiden van de concurrentie moet er duidelijk worden gecommuniceerd naar de doelgroep wat de facilitaire organisatie te bieden heeft. Het advies is om eerst scenario twee op te volgen zodat intern en extern duidelijk is wat de facilitaire organisatie kan bieden. In de toekomst kan scenario één worden opgepakt.

Scenario één:

Om het serviceniveau te kunnen verbeteren, en te kunnen blijven controleren, wordt er geadviseerd om klanttevredenheidsonderzoeken uit te voeren. De doelstellingen zijn hierop aangepast en er wordt verwacht om als organisatie te streven naar het behalen van de opgestelde doelen. De medewerkers moeten professioneler en commerciëler gaan denken. Het uitzetten van de enquêtes en het uitwerken van de resultaten kost de facility manager ongeveer zes uur per jaar.

Omschrijving	Kosten
FM loonkosten per uur	€ 56,00
Totaal per jaar	€ 336,00

(Eigen bron)

Scenario twee:

Er wordt geadviseerd om een producten- en dienstencatalogus te maken. Deze catalogus beschrijft de verschillende producten en diensten die de facilitaire organisatie levert. Deze catalogus verstrekt in ieder geval de volgende informatie: een omschrijving van het facilitaire product of dienst, de leverbare kwaliteitsniveaus, de bestelwijze, de leveringscondities, de prijs en de informatie of eventuele klachten en after-saleservice. (Maas en Pleunis, 2006)

Omschrijving	Kosten
Reprokosten PDC per pagina	€ 0,05
Totaal per jaar	€ 5,00

(Eigen bron)

Staf

Uit onderzoek is gebleken dat er geen duidelijke taakomschrijvingen zijn doordat veel medewerkers facilitaire taken erbij krijgen. Nu weet niemand meer wie waarvoor verantwoordelijk is en wie het overzicht hierin heeft. Er wordt geadviseerd om de huidige competenties van de medewerkers in kaart te brengen. Vervolgens kan de organisatiestructuur worden aangepast en kunnen de gewenste competentieprofielen vergeleken worden met het huidige aanbod. Ook wordt er geadviseerd om nieuwe taakomschrijvingen per functie te maken zodat alle medewerkers weten waar zij verantwoordelijk voor zijn en dat zij beloond worden na het soort werk wat ze verrichten.

Shared values

De shared values zijn de gezamenlijke waarden die men in de organisatie heeft. Iedereen in de organisatie moet dezelfde visie hebben om draagvlak te creëren en doelen te kunnen behalen.

De facilitaire visie voor de nieuwe situatie luidt als volgt:

“Wij willen als facilitaire organisatie er niet alleen voor zorgen dat er perfecte voorstellingen door Musis en Stadstheater worden neergezet, maar ook dat de continuïteit van de organisatie blijft bestaan. Door het primaire proces te kunnen blijven ondersteunen en als zelfstandige organisatie te blijven bestaan werken wij met jaarlijkse doelstellingen en stimuleren wij culturele stadsgenoten om samenwerkingen met ons aan te gaan.” (Eigen bron)

12. Implementatie onderzoek professionaliseren van de facilitaire organisatie

De adviezen die zijn geschreven gaan over het opnieuw opzetten van de facilitaire organisatie. Er wordt geadviseerd om met de implementatie te beginnen voordat de organisatie overgaat naar het nieuwe gerenoveerde pand, zodat er een 'nieuwe start' ontstaat op alle fronten. Allereerst moeten de adviezen zijn goedgekeurd door het managementteam van de organisatie. In dit hoofdstuk wordt er vanuit gegaan dat er goedkeuring heeft plaatsgevonden en het implementatieplan kan worden gestart. Het implementatieplan is opgezet aan de hand van het PDCA-cyclus op volgorde van prioriteit. Volgens de veranderstrategieën van Caluwé bestaat de organisatie voornamelijk uit 'blauwe' medewerkers. Deze medewerkers hebben een duidelijke stappenplan en een helder gedefinieerd doel nodig tijdens een verandering.

De professionalisering van de facilitaire organisatie wordt gestart door het in dienst nemen van een facility manager. Er wordt geadviseerd om tussen juni 2015 en juli 2015 een facility manager te benoemen die vanaf dat moment de facilitaire werkzaamheden afhandelt volgens de nieuwe missie, visie en doelstellingen die zijn opgesteld.

Scenario twee is volgens de onderzoeker het meest passende advies aan de organisatie en wordt om die reden uitgewerkt in dit hoofdstuk. De totale kosten die de organisatie in het eerste jaar maakt indien alle adviezen worden opgevolgd komen neer op: € 108.571,50. De jaarlijks terugkomende kosten komen neer op: € 106.568,00.

Systemen:

tijdspad: april 2015

verantwoordelijke: alle hoofden en directie

Plan	Kom er door middel van bijeenkomsten achter tegen welke knelpunten op het gebied van communicatie de leidinggevende en de directie de organisatie aanlopen. Maak hier een actielijst van en loop deze één voor één na.
Do	Aan de hand van de actielijst wordt een communicatieplan geschreven. Ook wordt er in overleg structurele informatiebijeenkomsten ingepland.
Check	Na één jaar wordt er weer een bijeenkomst georganiseerd met dezelfde leidinggevende en de directie. In deze bijeenkomst wordt gereflecteerd op de huidige situatie. Indien er nieuwe knelpunten naar voren zijn gekomen wordt hier een nieuwe actielijst voor gemaakt.
Act	Pas het huidige communicatieplan aan. Dit wordt gedaan aan de hand van de nieuwe actielijst.

Stijl van leidinggeven:

tijdspad: april 2015

verantwoordelijke: facility manager, managementteam en directie

Plan	Bedenk van tevoren goed welke verbeterpunten op het gebied van leidinggeven aangepakt moeten worden en overleg dit met alle medewerkers. Stel voor jezelf SMART doelstellingen op die met de nieuwe stijl van leidinggeven bereikt moeten worden. Overleg met de medewerkers op welke manier dit wordt aangepakt.
Do	Voer de nieuwe stijl van leidinggeven in en zorg dat alle medewerkers hiervan op de hoogte zijn. Op deze manier kan iedereen zich aanpassen aan de nieuwe situatie.
Check	Controleer na één jaar wat de ervaringen zijn van de medewerkers door middel van individuele gesprekken. Zorg dat alle knelpunten die naar voren komen worden

	vastgelegd en toegelicht.
Act	De toegelichte knelpunten worden doorgenomen en indien nodig meegenomen en aangepakt door de leidinggevende.

Strategie:

tijdspad: oktober 2015

verantwoordelijke: facility manager

Plan	Maak een plan waarin de doelstellingen van de facilitaire organisatie staan weergegeven. Per doelstelling wordt een tijdslijn gemaakt met daarop actiepunten die behaald moeten worden. Zo kan de facility manager controleren of de doelstelling behaald gaat worden of niet. Zorg dat de doelstellingen SMART geformuleerd zijn en denk na over de gewenste situatie voor de organisatie. Bij voldoende draagvlak van het personeel wordt de nieuwe facilitaire missie ondersteund.
Do	Meet de actiepunten en de behaalde doelstellingen. Ga indien nodig na waarom bepaalde doelstellingen niet behaald zijn. De doelstellingen kunnen gemeten worden door een 'Balanced Scorecard' te maken.
Check	Controleer of de doelstellingen binnen de bepaalde tijd zijn behaald en binnen het daarvoor bestemde budget.
Act	Stuur de doelstellingen die niet behaald zijn bij en neem maatregelen om het gewenste resultaat alsnog te behalen. Stel ook nieuwe doelstellingen op voor een volgende periode.

Structuur:

tijdspad: oktober 2015

verantwoordelijke: managementteam en directie

Plan	Bedenk welke gewenste situatie behaald kan worden door middel van de organisatiestructuur en hoe dit aangepakt moet worden.
Do	Zet de nieuwe organisatiestructuur in en zorg dat de gehele organisatie hiervan op de hoogte is.
Check	Controleer na een half jaar welk effect de nieuwe organisatiestructuur heeft op de resultaten, de medewerkers en de klanten. Dit kan worden gecontroleerd door middel van enquête onderzoek.
Act	Indien de gewenste situatie niet is behaald moeten er maatregelen worden genomen.

Staf:

tijdspad: oktober 2015

verantwoordelijke: managementteam en directie

Plan	Nadat de organisatiestructuur is veranderd zijn alle nodige functies bekend geworden.
Do	Breng allereerst de huidige competenties van de medewerkers in kaart. Maak vervolgens voor alle nodige functies een taakomschrijving. Zodat voor iedereen in de organisatie inzichtelijk is wat de individuele taken zijn van alle medewerkers.
Check	Controleer of alle medewerkers in de verschillende functies over de juiste competenties beschikken.
Act	Zijn er medewerkers die niet of niet genoeg over de juiste competenties beschikken dan moeten er maatregelen genomen worden. Deze maatregelen kunnen bijvoorbeeld bijscholing en cursussen zijn.

Sleutelvaardigheden:

tijdspad: oktober 2016

verantwoordelijke: facility manager

Plan	Na het veranderen van de organisatiestructuur kan bedacht worden welke producten en diensten de facilitaire organisatie kan gaan leveren aan de interne en externe klanten.
Do	Inventariseer eerst welke producten en diensten de facilitaire organisatie gaat leveren. Maak daarna een PDC met een omschrijving van het facilitaire product of dienst, de leverbare kwaliteitsniveaus, de bestelwijze, de leveringscondities, de prijs en de informatie of eventuele klachten en after-saleservice.
Check	Controleer na een half jaar welke producten en diensten er nog ontbreken. Controleer ook de bruikbaarheid van de catalogus bij de medewerkers door middel van een enquête onderzoek.
Act	Laat de ontbrekende producten en diensten aanvullen in de catalogus en communiceer dit goed aan de rest van de organisatie.

Shared values:

tijdspad: oktober 2016

verantwoordelijke: facility manager

Plan	De facility manager bedenkt wat hij of zij voor doelstellingen heeft op de lange termijn. Deze doelstellingen zijn SMART geformuleerd en moeten door alle facilitaire medewerkers opgevolgd worden.
Do	Stel een visie op voor de facilitaire organisatie voor de lange termijn.
Check	Op de lange termijn (na 7-8 jaar) kan de organisatie concluderen of de visie nog actueel is en of dit nog overeenkomt met de doelstellingen van de facilitaire organisatie.
Act	Indien de visie is verouderd moet deze opnieuw worden opgesteld zodat er weer naar de juiste visie kan worden gestreefd.

13. Evaluatie eindproduct

In dit hoofdstuk wordt een evaluatie gegeven over het eindproduct. Het eindproduct is in de vorm van een adviesrapport gepresenteerd. Voor de persoonlijke reflectie tijdens de afstudeerperiode wordt verwezen naar het document: Procesverslag versie 1.0.

In de beginfase van het afstuderen ontstond er een onzekerheid over het niveau van mijn onderzoek. De organisatie heeft mij als afstudeerstagiaire aangenomen om de tijdelijke huisvesting in goede banen te laten leiden. Tijdens de eerste twee WCO-bijeenkomsten werd dit onzekere gevoel versterkt door de mening van mijn groepsgenoten en mijn WCO-docent.

Door deze onzekerheid ben ik actie gaan ondernemen en heb ik veel contact gehad met mijn docentbegeleider Saskia ten Horn. Ook hebben wij een gesprek gevoerd met mijn begeleider vanuit de organisatie Mike van Dalm. Uit dit gesprek bleek dat er naast de verbouwing zich nog veel meer zaken afspeelde binnen de organisatie. Een voorbeeld hiervan is de reorganisatie. Een belangrijk gevolg van de reorganisatie is het wegvallen van de facility manager. Tijdens het afstuderen werd duidelijk dat de organisatie veel facilitaire kennis mist en behoefte heeft aan een persoon die deze taken op zich kan nemen. Door dit gesprek heb ik mijn onderzoek verbreed door twee delen te onderscheiden.

Het eerste deel is de tijdelijke huisvesting en tevens het grootste probleem op de korte termijn waar de organisatie mee speelt. Tevens is het probleem van korte duur en is de conclusie voor een tijdelijke situatie geschreven. Het tweede probleem is ontstaan door verschillende factoren en werd versterkt door de verbouwing. Het tweede deel is dus indirect een gevolg van het eerste deel van dit onderzoek. Beide onderzoeken sluiten op elkaar aan en zorgen voor een breed advies aan de organisatie.

De adviezen uit deel één zijn voor de korte termijn en zijn tijdens het afstudeerproject opgevolgd. De noodzaak voor deze oplossing was dus groot en de verantwoordelijkheid hiervan lag volledig bij mij als adviseur. De uitkomsten uit het eerste onderzoek zijn slechts voor een tijdelijke situatie van 1,5 jaar, maar hebben een groots effect doordat de continuïteit van de organisatie gewaarborgd is gebleven. Het doel om de organisatie zo goed mogelijk door te laten draaien is bereikt en hiermee zijn veel kosten bespaard.

Het tweede probleem is versterkt door het eerste onderzoek en heeft ervoor gezorgd dat er een strategisch onderzoek heeft plaatsgevonden naar de facilitaire afdeling. Door beide onderzoeken bij elkaar te betrekken zijn veel vragen en knelpunten meteen onderzocht. Het tweede onderzoek is betrouwbaar doordat er veel kennis en theorie uit de opleiding Facility Management is gebruikt. Daarnaast zijn er voldoende diepte-interviews afgenomen met verschillende personen die ook uit hetzelfde vakgebied komen. De interviews zijn allemaal opgenomen, uitgewerkt en in een topic-lijst gezet. De interviews kunnen allemaal nageluisterd worden en zijn niet anoniem, dus de respondent is altijd bekend. Ook hebben de respondenten de uitgewerkte transcripten doorgelezen en akkoord verklaard op waarheid.

Het onderzoek is specifiek gericht op de organisatie en is daarmee uniek. Het onderzoek kan echter wel gebruikt worden bij andere soortgelijke organisaties. De onderzoeksmethode en onderzoeksvragen zijn zodanig uitgewerkt dat het onderzoek opnieuw gedaan kan worden. Indien hetzelfde onderzoek wordt uitgevoerd door een andere onderzoeker komen er dezelfde onderzoeksresultaten uit. De resultaten kunnen van elkaar verschillen wanneer er nieuwe

medewerkers in dienst zijn gekomen of de organisatiestructuur of strategie is veranderd. Ook de bevindingen uit het eerste onderzoek kunnen getoetst worden door de huidige werknemers te interviewen naar de ervaringen tijdens de periode van februari 2015 tot juni 2015.

Het uiteindelijke advies is gepresenteerd aan de organisatie en tijdens deze presentatie bestond de mogelijkheid om vragen te stellen aan de onderzoeker. Op deze manier ontstaat draagvlak.

Tijdens het onderzoek is ontdekt dat organisaties in de theaterbranche achter lopen op facilitair gebied. Door middel van diepte-interviews, bij organisaties die de facilitaire werkzaamheden wél goed geregeld hebben, is gebleken dat het veel voordelen met zich meebrengt. Veel organisaties kunnen nog leren op facilitair gebied en daarvoor hebben zij hulp nodig van een facility manager die over deze kennis beschikt. Door dit onderzoek ook te delen met andere organisaties in de theaterbranche kunnen organisaties aangespoord worden zich hierin te ontwikkelen en te verbeteren. De aanpassingen die de organisatie door kan voeren om zichzelf te verbeteren verschillen onderling nauwelijks met elkaar aangezien de organisaties op een soortgelijke manier zijn ingericht.

Zodra de organisaties in de theaterbranche de noodzaak tot veranderen inzien en de middelen hebben ontstaat er werkgelegenheid voor facility managers. De kennis is hierbij de sleutel tot succes.

Doordat de theaterbranche achterloopt, waren er weinig trends en ontwikkelingen te vinden tijdens het literatuuronderzoek. Er is weinig tot geen informatie te vinden over facilitair in de theaterbranche. Wel is er bruikbare literatuur te vinden over veranderingen in een organisatie doorvoeren. In de oriënterende fase leek het acht stappen model van Kotter een geschikt model om het implementatieproces mee te structureren. Echter is er tijdens het onderzoek toch voor gekozen om de beoordelingscriteria aan te houden en de adviezen in de implementatiefase uit te werken door middel van het PDCA-cyclus.

Het is voor derdejaars studenten facility management interessant om nog dieper vervolgonderzoek te doen naar de reden waarom theaters en schouwburgen achterlopen op facilitair gebied. Ook kan de Producten- en Diensten Catalogus (PDC) worden opgesteld en geïmplementeerd door een student facility management. Daarnaast raad ik de organisatie aan om na oktober 2016 een vervolgonderzoek te doen naar de klant- en medewerkerstevredenheid. Het is belangrijk dat de interne medewerkers positief blijven en op een andere meer commerciële manier gaan denken. Probeer als organisatie met de tijd mee te gaan en te blijven vernieuwen.

14. Bronnenlijst

Literatuur

- Baarda, B. (2009). *Dit is onderzoek*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.
- Camp, R. C., Camp Robert, C. (1989). *Benchmarking: the search for industry best practices that lead to superior performance*. Amer Society For Quality
- Doelen, A., Weber, A. (2014). *Organiseren & Managen* (3^e druk). Houten: Noordhoff Uitgevers bv.
- Hogeweg, R. (2004). *Een goed rapport* (3^e druk). Zutphen: Thieme Meulenhoff.
- Lubberding, J. (2009). *Change management*. Houten: Noordhoff Uitgevers bv.
- Maas, G., Pleunis, J. (2006). *Facility management*. (2^e druk). Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Thuis, P. (2010). *Toegepaste organisatiekunde* (5^e druk). Houten: Noordhoff Uitgevers bv.

Handleidingen, rapporten en artikelen

- DAY. (2014). *De propositie Muis Sacrum*. Amsterdam: Z.P.
- DAY. (2014). *De propositie Stadstheater Arnhem*. Amsterdam: Z.P.
- Ellen, E. t. (2014). *Muis prikkelt al uw zintuigen bij iedere ontmoeting met live muziek*. Arnhem: Z.P.
- Ellen, E.t. (2014). *De Nieuwe Afdeling DNA*. Arnhem: Muis Sacrum.
- Haanstra, A., Koolmees, R., Os van, R., Peterman, Y., Pool van der, E., Smith, B., Wijnberg, B., Zijlstra, L. (2014). *Checklist & toelichting voor het maken van een Plan van Aanpak voor je afstudeeropdracht*. Reader HAN FEM versie 3.0. Nijmegen: Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.
- Laus, J. (2015). *Studiehandleiding afstudeerproject*. Reader HAN Scholar. Nijmegen: Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.
- MSSA. (2015). *Conceptbedrijfsplan*. Arnhem: Muis Sacrum
- Vermaak, H. (2002). *Veranderkunde in zeven vragen*. Holland Management Review nummer 84.

Internet

- Event Software Benelux BV. (2015). *iTheatre*. Geraadpleegd op 19 mei 2015, van <http://www.event-ticketingsoftware.com/itheatre.html>
- ICM. (z.d.). *Praktisch leidinggeven in 5 maanden*. Geraadpleegd op 22 mei 2015, van <http://www.icm.nl/opleidingen-en-trainingen/leiderschap-en-management/praktisch-leidinggeven-in-5-maanden/>
- Intemarketing. (2009). *Waarde strategieën van Treacy & Wiersema*. Geraadpleegd op 10 februari 2015, van <http://www.intemarketing.nl/marketing/modellen/tw-waardestrategie%C3%ABn>
- MSSA. (2015). *Historie*. Geraadpleegd op 10 februari 2015, van <http://www.mssa.nl/informatie/>
- Muiswerk Online. (2014). *Reorganisatie*. Geraadpleegd op 19 maart 2015, van <http://www.muiswerk.nl/mowb/?word=reorganisatie>
- RedactiePartners. (2014). *Veranderingsmanagement*. Geraadpleegd op 26 maart 2015, van <https://veranderingsmanagement.wordpress.com/author/redactiepartners/>
- RedactiePartners. (2014). *Verandermanagement*. Geraadpleegd op 25 maart 2015, van <https://veranderingsmanagement.wordpress.com/2014/01/22/verandermanagement-definitie-en-modellen/>

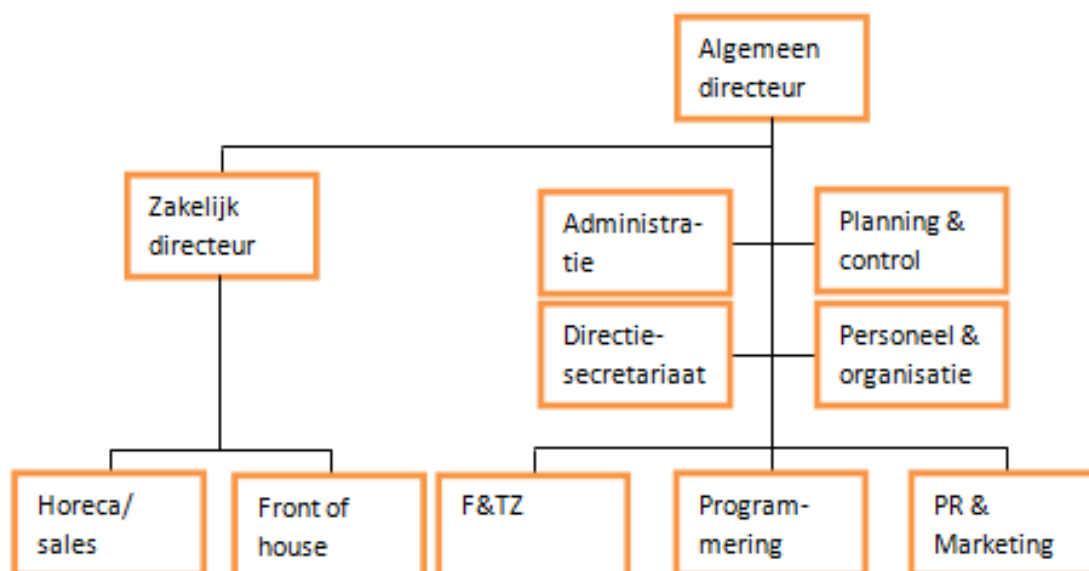
Mondelinge bronnen

- Dhr. E. Steketee, hoofd event & facility's, interview gehouden op 22 april 2015
- Dhr. G. Mulder, coördinator facilitaire dienst, interview gehouden op 14 april 2015
- Dhr. G. van Aalst, hoofd horeca en verhuur Schouwburg Amphion Doetinchem, interview gehouden op 7 april 2015
- Dhr. H. Hardonk, medewerker technische zaken, diverse gesprekken
- Dhr. H. van Vuuren, technische dienst, interview gehouden op 14 april 2015
- Dhr. J. Punte, hoofd Banqueting, diverse gesprekken
- Dhr. L. Wellens, facility Manager Stadschouwburg Nijmegen, interview gehouden op 2 april 2015
- Dhr. M. Bruggink, chefkok, interview gehouden op 25 februari 2015
- Dhr. M. Langenbach, onderhoudsmedewerker, interview gehouden op 26 februari 2015
- Dhr. M. Opdennoordt, medewerker banqueting, interview gehouden op 25 februari 2015
- Dhr. M. Roskam, medewerker technische zaken, diverse gesprekken
- Dhr. M. van Dalm, hoofd podium en techniek, interview gehouden op 24 februari 2015
- Dhr. N. van Geffen, orkestmanager HGO, diverse gesprekken
- Dhr. P. van der Hoop, hoofd bedrijfsvoering, interview gehouden op 8 april 2015
- Mevr. G. van Honk, directeur Musis en Stadstheater, interview gehouden op 1 mei 2015
- Mevr. T. van Bergen, personeelsmanagement adviseur, interview gehouden op 1 mei 2015
- Mevr. W. Blom, secretaresse HGO, diverse gesprekken

15. Bijlagen

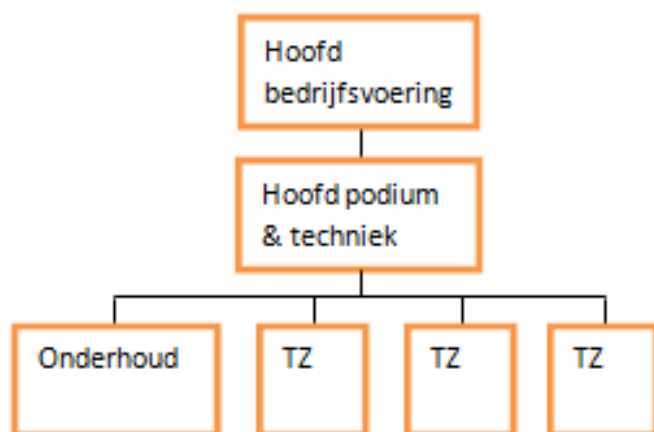
Bijlage A: Organogram

Huidige situatie



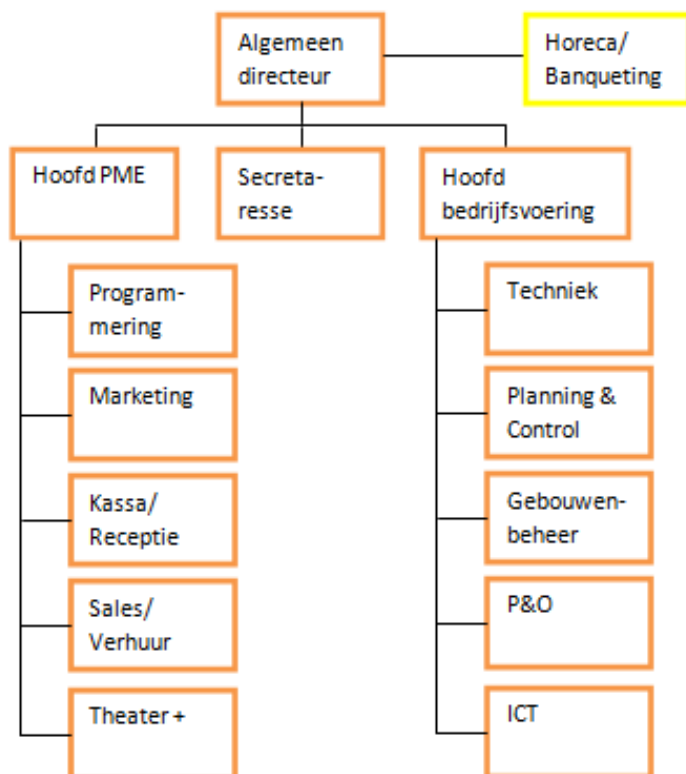
(Eigen bron)

Afdeling Facilitaire en Technische Zaken



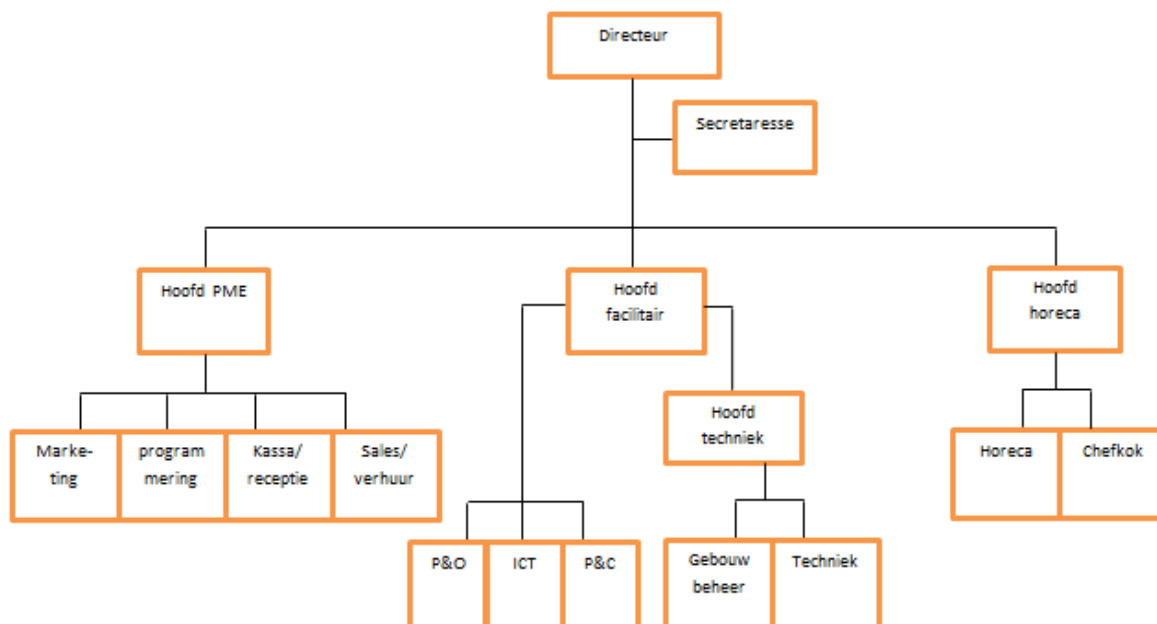
(Eigen bron)

Toekomstige situatie (scenario één)



(Eigen bron)

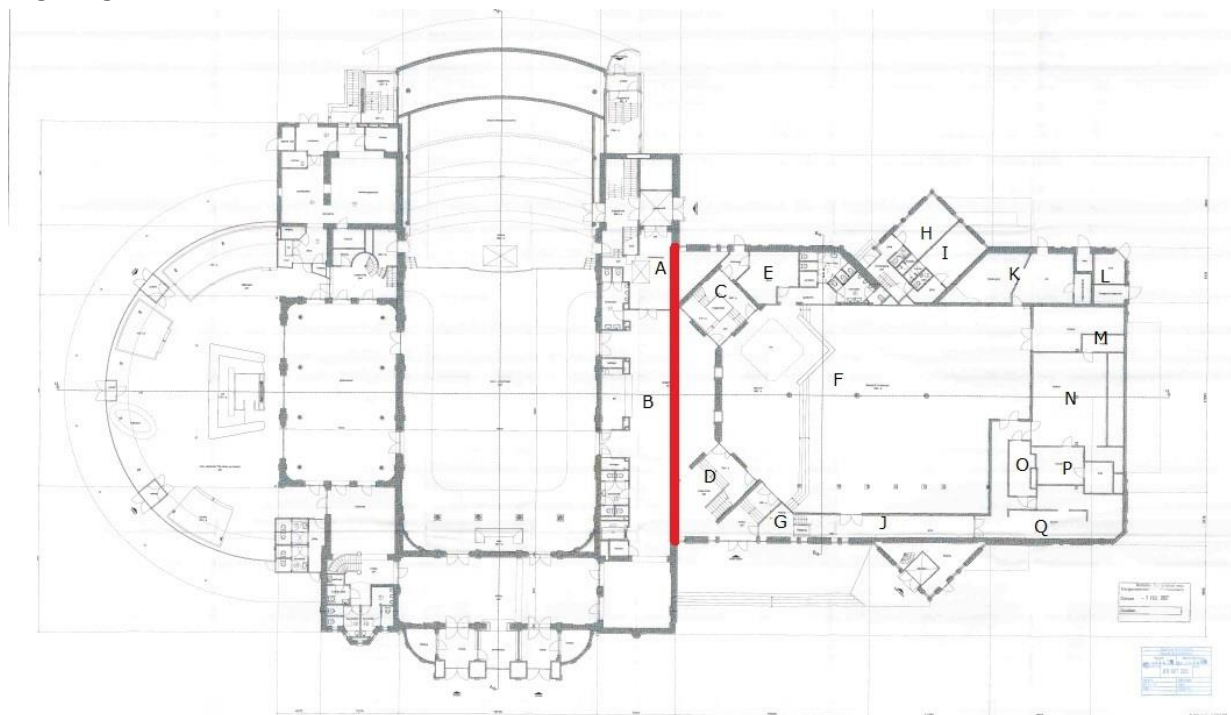
Organogram scenario twee:



(Eigen bron)

Bijlage B: Plattegronden huidige situatie

Begane grond

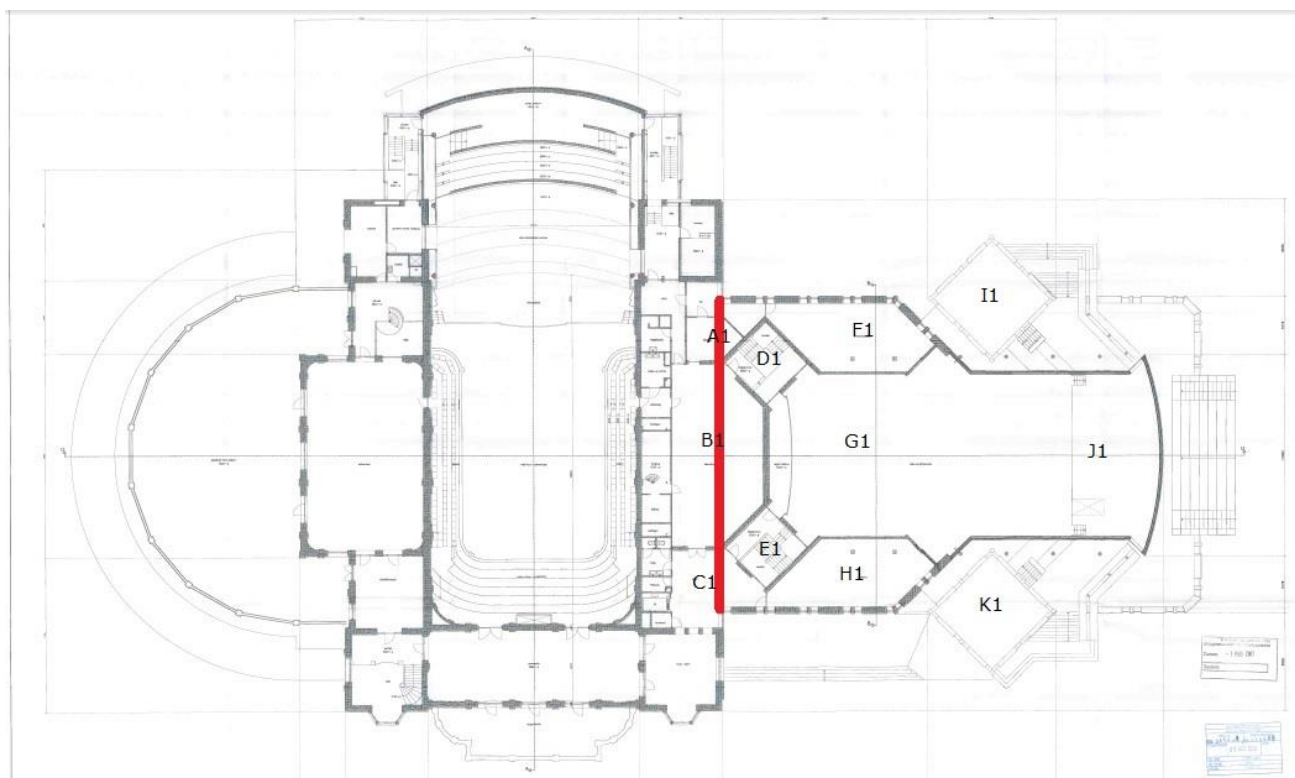


Legenda:

(Eigen bron)

Begane grond	
A	Stoelenberging
B	Spiegelfoyer/garderobe
C	Trappenhuis van begane grond naar Singelzaal
D	Trappenhuis van begane grond naar Parkzaal
E	Emballage en drankkoelingen
F	Ravelijnzaal
G	Berging
H	Voormalig kantoor sales
I	Kleedkamer
J	'Decogang' opslagruimte
K	Fietsenberging
L	Traforuimte
M	Koeling
N	Banquetingkeuken incl. koelingen
O	Koffiekeuken
P	Opslag servies
Q	Spoelkeuken

Eerste verdieping

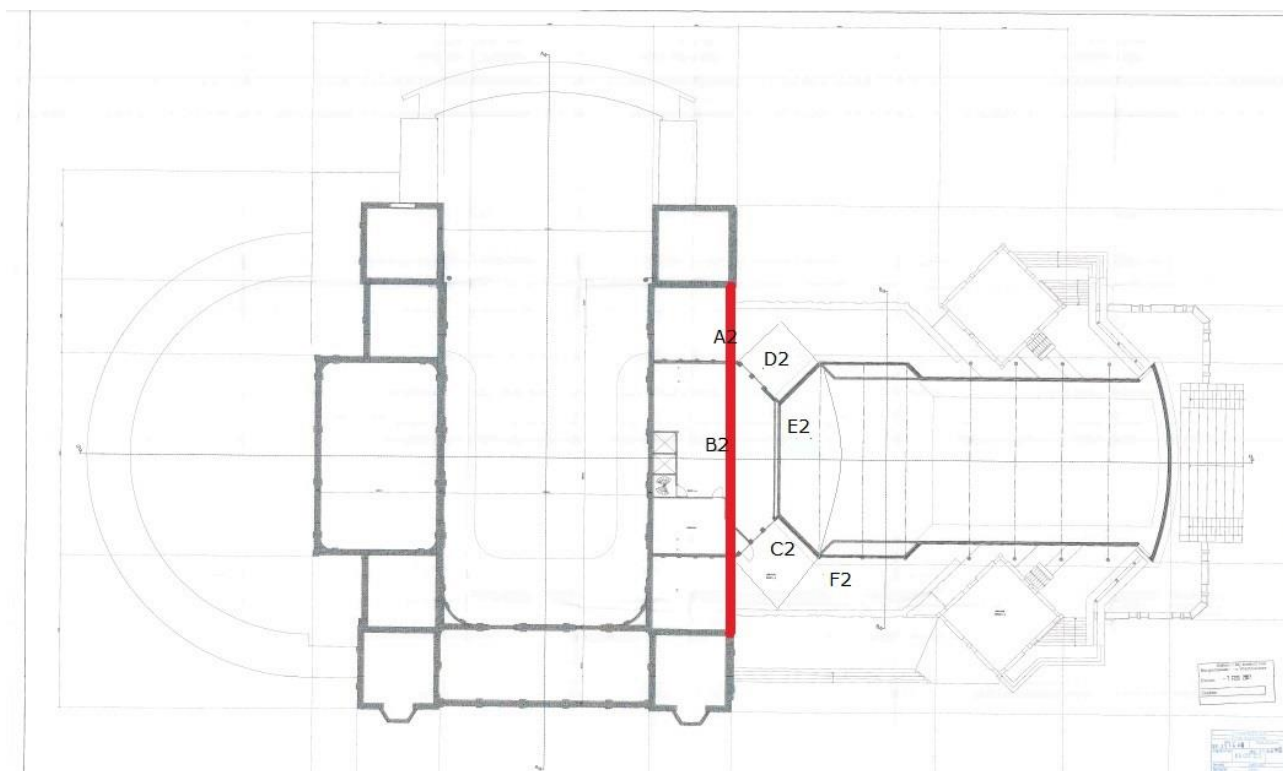


(Eigen bron)

Legenda:

Eerste verdieping	
A1	Berging
B1	Instrumentenberging HGO
C1	Stadsfoyer
D1	Trappenhuis van garderobe naar Singelzaal
E1	Trappenhuis van garderobe naar Parkzaal
F1	Singelzaal/ opslagruimte
G1	Parkzaal
H1	Stadszaal
I1	Archief kantoor
J1	Opslag onder het podium (lift)
K1	Werkplaats en opslag onderhoud

Tweede verdieping



(Eigen bron)

Legenda:

Tweede verdieping	
A2	Kantoor en archief HGO
B2	Hemelzaal (Boven Hemelzaal bevinden zich Cv-ketels en luchtbehandelingskasten)
C2	Trappenhuis van Parkzaal naar kantoor
D2	Trappenhuis van singelzaal naar Hemelzaal
E2	Balkon geluid en licht boven Parkzaal
F2	Kantoor F&TZ

Bijlage C: Inventarisatielijst

Kelder

			Dagelijkse opslag	Regie opslag	Permanente opslag	Geen opslag
Huidig aantal	Min. Aantal	Omschrijving			Hergebruik ja/nee	
<u>Berqing onder podium Parkzaal 100 m2</u>						
1	0	schaarlift, met RVS schans			x nee	
4	4	delen stelling (incl. plasticbekers)		x		
2	2	mobiele bar met tapinstallatie, spoelbak/afdruiptrek		x		
1	1	mobiele barombouw		x		
1	1	veegwagen, handbediend			x ja	
1	1	diverse flightcases			x ja	
1	1	diverse projectieschermen			x ja	
<u>Voormalig saleskantoor 44 m2</u>						
9	9	kapstok			x ja	
2	2	roldeurkast hoog			x ja	
<u>Archief 25 m2</u>						
8	8	delen magazijnstelling			x ja	
1	1	inhoud archief			x ja	
<u>Hal souterrain 20 m2</u>						
1	1	traploper/steekwagen	x			
12	12	lockers			x ja	
<u>Kleedkamers 295 m2*</u>						
6	6	tafel, hout	x			
66	66	stoel, grijs	x			
7	7	flatscreen TV aan wand	x			
4	4	stalamp	x			
8	8	locker, klein	x			
4	4	fauteuil	x			
7	0	visagiespiegel met verlichting	x			
1	1	strijkplank met strijkijzer	x			
1	1	bank, 2-zits, zwart	x			

1	1	schaarlift, 1500 kg cap.				x
1	1	diverse akoestische panelen	x			
<u>Souterrain, onder sales 10 m2</u>						
17	17	terrastafel		x		
70	70	terrasstoel		x		
7	7	parasol groot		x		
4	4	bestekmeubel		x		
<u>Technische ruimte onder stoelenberging 40 m2*</u>						
1	1	chemicaliënkast	x			
<u>Overig, door het hele pand</u>						
650	0	stoel rood, stapelbaar, per 10 stuks op kar	x			
550	0	stoel rood, stapelbaar, per 10 stuks op kar				x
75	75	stoel, zwart, met karren		x		
230	230	stoel, blauw		x		
100	0	stapelstoel, kunststof (Eigendom van Toonkunst)				x
6	6	transport-/doeken-/kabelkar	x			
1	1	brandblusmiddelen	x			
1	1	diverse niet gebouw gebonden verlichting zoals kroonluchters, hanglampen, wandlampen, etc.	x			
1	1	diverse plantenbakken met inhoud	x			
1	1	diverse kunst	x			
1	1	bestek, servies, glaswerk		x		
1	1	diverse voorraden drank en etenswaren		x		
1	1	voorraad plastic bekers, borden etc.		x		

(Eigen bron)

Begane grond

			Dagelijkse opslag	Regie opslag	Permanente opslag	Geen opslag
Huidig aantal	Min. Aantal	Omschrijving			Hergebruik ja/nee	
<i><u>Mahler *</u></i>						
2	2	zuil t.b.v. menukaart	x			
1	1	Vleugel G2 Yamaha	x			
1	1	kluis	x			
<i><u>Overloop 55 m2*</u></i>						
1	1	transportkar	x			
1	1	magazijnrek	x			
1	1	krattenrek	x			
<i><u>Jubileumzaal 180 m2*</u></i>						
1	1	Zero88 install 6 dimmer	x			
1	1	paddenstoel/stroomverdeelkast	x			
1	1	onderkoeling, Gamko	x			
36	36	stoel, hout/leder	x			
10	10	tafel	x			
1	1	glasdeurkoelkast	x			
<i><u>Entree/grote ingang 120 m2*</u></i>						
3	3	vouwtafel		x		
3	3	stoel, hout/leder		x		
5	5	plant in pot	x			
1	1	tijdschriftenrek, verrijdbaar	x			
1	1	bronzen beeld op sokkel	x			
3	3	vuilnisbak	x			
2	2	asbak, groot	x			
2	2	flatscreen TV	x			
1	1	archiefkast	x			
1	1	magazijnstelling	x			
12	12	portofoon in koffer	x			
1	1	Sound Projects SPX-90	x			
1	1	Sound Projects SP15	x			
1	1	Presonus studiolive 24.4.2	x			
2	2	RCF 310A	x			
4	4	Sound Projects X-act	x			
1	1	statievenkist	x			
1	1	DJ-set	x			

2	2	Proel subwoofer SW115HA	x			
1	1	Soundcraft MFXi	x			
2	2	RCF Art 300A	x			
1	1	kabelkist mahlerei	x			
1	1	microfoonkist met inhoud mahlerei	x			
1	1	Presonus studiolive 16.0.2	x			
4	4	SoundProjects X-act	x			
4	4	SoundProjects X-tender	x			
2	2	SoundProjects SPX-90	x			
<u>Kassa/receptie 12 m2*</u>						
3	3	bureaustoel	x			
1	1	vast bureau met onderkast	x			
2	2	pin apparaat	x			
4	4	PC compleet met toebehoren	x			
1	1	laserprinter	x			
4	4	ticketprinter, Boca	x			
2	2	ladeblok	x			
1	1	sleutelkluisje	x			
1	1	kluis	x			
1	1	Backbone HI zotac zbox plus	x			
<u>Spiegelfoyer 170 m2*</u>						
5	5	tafel, hout		x		
20	20	stoel hout/leder		x		
3	3	plant in pot		x		
4	4	statafel		x		
2	2	presentatiezuil		x		
2	2	bonnenprinter		x		
2	2	vuilnisbak		x		
1	1	umbrellabag apparaat		x		
1	1	palletstapelaar, TMC 10/20, hand verrijdbaar	x			
1	1	vleugel C5 Yamaha		x		
1	1	garderobe, compleet met rekken, kledinghangers en kasten	x			
<u>Concertzaal 510 m2*</u>						
2	2	trap RVS t.b.v. podium		x		
1	1	diverse bekabeling t.b.v. audio en video en elektra	x			
1	1	diverse akoestische panelen	x			
18	18	takel t.b.v. trussen	x			
4	4	lowhanger		x		

15	15	kabel/DMX trommel	x			
1	1	handtakel	x			
1	1	trussen en rigging systeem inclusief, steals, klemmen en montage	x			
1	1	Pearl expert s/n pexp-651	x			
1	1	Orkestverlichting 60x Source four par	x			
1	1	Lightec SP12	x			
1	1	TTL Princess	x			
1	1	ELC focusbrain	x			
1	1	TTL merger	x			
1	1	Werklicht concertzaal 12x LED Floodlight	x			
10	10	ADB Warp/M	x			
1	1	Lee lichtfilter kist	x			
2	2	ADB Splitter robes	x			
1	1	DMX splitter	x			
4	4	ADB niethammer 2kW profielspot	x			
1	1	paddenstoel/stroomverdeelkast	x			
2	2	Sound Projects Dreamline	x			
2	2	Sound Projects Bassline	x			
6	6	Sound Projects Sub	x			
<u>Videohok 4 m2*</u>						
1	1	Stumpfl projectiescherm 4x3 doorzicht		x		
2	2	Sony VPL-EX120		x		
1	1	Extron P/2 DA2 plus videoversterker		x		
2	2	Sony VPL-EW276		x		
1	1	Sony VPL-FH36		x		
1	1	Glasvezel haspel		x		
<u>Stoelenberging 10 m2</u>						
1	1	personenhoogwerker, ALP lift, type PHCI 1050	x			
1	1	catheder		x		
3	3	transportkar		x		
1	1	RVS rijplaat	x			
1	1	steekwagen	x			
5	5	ladder/trap	x			
1	1	Swefog ultimate 3000		x		
<u>Opslagruimte bij stoelenberging 25 m2*</u>						
1	1	diverse (kracht)stroomkabels		x		

Ravelijnzaal 570 m2

14	14	paal t.b.v. koord		x		
1	0	koffieapparaat, WMF 1400 incl. kopjes-/melkwarmer			x ja	
1	0	heet watertap, Animo			x ja	
24	24	barkruk, hout				x
1	0	warme drankenautomaat, Animo Optifresh 3			x ja	
1	1	barombouw met tapinstallatie en onderkasten			x ja	
1	0	onderkoeling, Gamko			x ja	
9	9	statafel		x		
1	1	paddenstoel/stroomverdeelkast		x		

Horecaopslag Ravelijnzaal 140 m2

1	1	ijsblokjesapparaat Hoshizaki		x		
1	1	koelcel		x		

Banquetingkeuken 70 m2

1	1	vaatwasmachine, Hobart UX-11		x		
2	1	werktafel, RVS		x		
1	1	spoelwerktafel, RVS		x		
1	1	Hobart, AUP-31		x		
1	1	aanvoertafel		x		
1	1	sorteertafel, RVS		x		
1	1	poleermachine met spoeltafel en afdruipek		x		
1	1	diverse plastic korfen		x		
4	4	wandrek t.b.v. servies		x		
5	5	serveerwagen		x		
8	8	koffie/theetap op wagen, Animo		x		
2	2	doorstroomwaterkoker, Animo		x		
1	0	vrieskast, Liebherr		x		
1	1	regaalwagen		x		
2	1	werkbank, RVS, verrijdbaar		x		
2	1	werkbank, RVS groot		x		
1	1	shockvriezer, Irinox		x		
3	0	kookplaatje, Hendi		x		
1	1	magnetron, Toshiba		x		
1	1	varimixer, Bear		x		
1	1	snijmachine, Berkel		x		
1	1	air-o-steam oven, Electrolux		x		
1		kookeiland bestaande uit:		x		
	0	1 bakplaat		x		

	0	2 kachel		x		
	0	2 frituur		x		
	0	1 bain marie		x		
	0	1 kookketel		x		
1	1	mobiele warmhoudkast		x		
1	1	bordenwarmer enkel		x		
1	1	bordenwarmer dubbel		x		
1	0	grill, BBQ		x		
2	0	vitrine, Caterchef		x		
1	1	waterbehandeling, Lubron		x		
1	1	koelcel		x		
1	0	vriescel		x		
<u>Werkplaats onderhoud 70 m2</u>						
1	1	chemicaliënkast		x		
1	1	compressor		x		
1	1	gereedschapswagen incl. gereedschap	x			
1	1	lasapparaat, Lorch M2040		x		
1	1	diverse voorraad lampen en materialen	x			
1	1	divers (elektrisch) klein gereedschap, waaronder accuboer-, betonboer-, frees-, schuurmachine, valbeschermuitrusting en handgereedschap	x			
2	2	racks, verrijdbaar, t.b.v. verlichting		x		
2	2	ladder	x			
1	1	paddenstoel/stroomverdeelkast		x		
<u>Deco gang 35 m2</u>						
70	70	vouwtafel groot		x		
60	60	vouwtafel rond		x		
4	4	hotpot		x		
4	4	debrasskar		x		

(Eigen bron)

Eerste verdieping

			Dagelijkse opslag	Regie opslag	Permanente opslag	Geen opslag
Huidig aantal	Min. Aantal	Omschrijving			Hergebruik ja/nee	
<u>Artiestenfoyer 135 m2*</u>						
1	1	flatscreen TV aan wand	x			
12	12	tafel, hout	x			
1	1	vaatwasmachine, Miele	x			
1	1	roldeurkast laag	x			
1	1	koffie-/thee apparaat Animo Combi	x			
1	1	glasdeurkoelkast	x			
1	1	koelkast laag	x			
1	1	barombouw	x			
1	1	koelkast hoog	x			
1	1	Lightec SP4	x			
<u>Singelzaal 75 m2</u>						
1	1	TTL dimmerpack 5R2	x			
1	1	Jem ZR33 rookmachine	x			
17	17	Thomos Par64 4-bar	x			
10	10	ADB F101	x			
11	11	ADB C101	x			
6		ADB DW105	x			
2	2	Lightec sp12	x			
10	10	ADB C201	x			
10	10	Robe colorspot 700EAT	x			
2	2	Meatrack	x			
6	6	Robe Robin Actor 6	x			
5	5	ETC Profielspot 15-30°	x			
1	1	Sound Projects Easy Tour set	x			
<u>Parkzaal 485 m2</u>						
6	6	mobiele barombouw		x		
2	2	kamerscherm		x		
8	8	kroonluchter			x ja	
500	500	m2 hard houten vloer			x ja	
1	1	mobiele tapinstallatie, Gamko		x		
1	1	garderoberek, vrijdbaar		x		
120	120	vouwtafel op 4 karren		x		

1	1	Showtec showmaster 24		x		
2	2	ADB DW105		x		
4	4	ADB F101		x		
3	3	Lightec sp12 dimmerpack			x ja	
1	1	paddenstoel/stroomverdeelkast			x ja	
1	1	Presonus studiolive 24.4.2		x		
1	1	geluidssysteem Parkzaal			x ja	
1	1	Soundcraft MFXi			x ja	
1	1	Sony VPL-CX61		x		
1	1	Stumpfl projectiescherm 4x3 opzicht		x		

Stadszaal 75 m2

(Eigen bron)

Tweede verdieping

			Dagelijkse opslag	Regie opslag	Tijdelijke opslag	Geen opslag
Huidig aantal	Min. Aantal	Omschrijving			Hergebruik ja/nee	
<u>Regiebalie boven Parkzaal 20 m2</u>						
1	1	volgspot, Clay Paky Shadow HMI 575			x ja	
1	1	Pearl expert		x		
1	1	ETC express			x ja	
1	1	Sirius 24 / zero 88			x ja	
1	1	ADB niethammer 2kW profielspot		x		
1	1	ADB niethammer 2kW profielspot		x		
1	1	ELC focushand		x		
<u>Kantoor HGO 75 m2</u>						
14	0	tafel	x			
1	0	hoekbureau	x			
1	0	roldeurkast	x			
1	0	ladekast	x			
1	0	vergadertafel	x			
<u>Hemelzaal 130 m2*</u>						
12	12	tafel		x		
1	1	kapstok		x		
<u>Make-up ruimte bij hemelzaal 6 m2*</u>						
1	1	mobiele geluidsset, Icon		x		
1	1	Soundcraft K1		x		
1	1	Kindermann Famulus 336 Overhead projector			x ja	
1	1	Soundcraft delta 24		x		
4	4	Projecta 2x2 scherm		x		
1	1	Kindermann famulus comfort 400 overheadprojector			x ja	
<u>Technische ruimte 15 m2*</u>						
1	1	patchkast met inhoud, zie computerapparatuur	x			
1	1	kapstoksysteem voor 700 haken		x		

Kantoortuin 75 m2

9	0	werkplek, bestaande uit bureau, bureaustoel, ladeblok	x			
9	9	PC compleet met toebehoren	x			
3	3	schuifdeurkast	x			
1	1	koelkast laag	x			
1	1	kuis Bergh	x			
1	1	kuis Secu	x			
1	1	sleutelkuis	x			
1	1	muntenteller	x			
1	1	papiergeld telmachine	x			
1	1	laserprinter Aticio	x			
1	1	ticketprinter	x			
1	1	kopier, Ricoh Aticio MP 4000	x			
1	1	pagersysteem, Ascom PZI, compleet met toebehoren	x			

Audiohok 3 m2*

2	2	Tascam US-144 Audiointerface	x			
1	1	Neumann KMS 104	x			
1	1	Focusrite Scarlett 2i 2 Audiointerface	x			
4	4	Sennheiser EM2000 set	x			
1	1	Line6 dubbelset	x			
1	1	Shure ULXP4 HH	x			
1	1	Opal FCS 966 Grafische EQ	x			
1	1	Lexicon MPX 500	x			
2	2	Sennheiser EW300 + beltpack	x			
1	1	Shure UC rev	x			
1	1	Shure ULXP4 rev dubbelset	x			
2	2	Shure SCM810 mixautomaat	x			
2	2	Countryman Isomax microphone	x			
9	9	Shure MX412/C	x			
1	1	Shure MX418/C	x			
1	1	Allen&Heath Mixwizard 14:4:2	x			
1	1	Roland R-05	x			

		Wave/mp3-recorder				
2	2	Tascam CD 500	x			
<u>Dimmerruimte 6 m2*</u>						
1	1	Lightec sp4	x			
6	6	Lightec sp12	x			
2	2	Zero 88 chilli pro	x			
<u>Torenfoyer 42 m2*</u>						
9	9	statafel	x			
3	3	kapstok verrijdbaar	x			
3	3	mobiele barombouw	x			
2	2	onderkoeling, glasdeur	x			
1	1	barwandkast, met vitrine	x			
<u>Opslagruimte 3m2 *</u>						
1	1	diverse (kracht)stroomkabels		x		

*Blijven tijdens de verbouwing bestaan

(Eigen bron)

Bijlage D: Topiclijst gecodeerde interviews

Geïnterviewde: Marcel Langenbach, Marcel Opdennoordt, Marco Bruggink, Mike van Dalm en HGO

Top ics	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4	Respondent 5	Conclusie
Werkzaamheden	“Verder verwacht ik niet minder werkzaamheden aangezien het oude gedeelte blijft bestaan en er altijd genoeg te doen is aan de balkonzaal, de concertzaal, Mahler en aan de keuken.”	“Ik verwacht dat het programma gewoon door blijft draaien ondanks dat er twee zalen wegvallen.”	“Ik verwacht dat er minder evenementen en grote partijen zijn tijdens de verbouwing aangezien er minder zalen open zijn.”	“Ik verwacht wel dat er tijdens de verbouwing minder voorstellingen worden gehouden dus dat er daardoor ook minder werkzaamheden zijn.”	“De werkzaamheden blijven hetzelfde. Ons programma is al twee jaar vooruit gepland. Dit wil dus zeggen dat onze concerten door moeten blijven gaan.”	Qua onderhoud en horeca worden hetzelfde aantal werkzaamheden verwacht. De keuken en de technische dienst verwachten echter wel minder werkzaamheden.
Nodig tijdens verbouwing	“In principe heb ik alles nodig wat nu op mijn werkplaats aanwezig is.” “Ik ben nu aan het uitzoeken wat ik wel of niet nodig heb.” “Ik vind het lastig om uit te zoeken wat ik mee moet nemen in een doos en wat niet.”	“Van de keuken weet ik niet precies maar wel van het meubilair van de banqueting.”			“Er moet dus een klein muurtje of afschot komen. Of bijvoorbeeld een deur die open geschoven kan worden. Zo heb je minder last van het geluid die vrijkomt tijdens het laden en lossen.”	Onduidelijk wat er weg mag en wat hergebruikt gaat worden. Ook is het lastig om in te schatten hoeveel gereedschap etc. de onderhoudsman nodig heeft in de tijdelijke situatie.

Aansluitingen	"Ik hou alles op 220 volt dus dan hoeven er geen andere aansluitingen bij geplaatst te worden."	"Ik weet dat er een wateraansluiting nodig is. Dus er kan wel koffie worden gezet in de ruimte bij de spiegelfoyer. Ook moeten er stroompunten aanwezig zijn."	"Ook is daar nog krachtstroom voor nodig die hier niet is."	"Er zijn tien utp aansluitingen aanwezig voor de computers en de telefoons. Daarnaast moeten er voldoende stopcontacten aanwezig zijn." "Wat hierbij komt kijken is dat er een anti inbraak deur in het kantoor moet komen met daarbij een camerasysteem. Ook het computer-systeem Micros. Dit is een stand alone kassasysteem van de hele horeca dus ook van de Stadstheater."	"De aansluitingen voor de computers, telefoons, printers en opnameapparaat uur."	Voor het nieuwe kantoor in de tijdelijke situatie zijn er aansluitingen nodig.
Ruimtegebrek		"Tegenwoordig wordt de banqueting-keuken alleen nog maar gebruikt bij grote partijen wanneer er te weinig ruimte in de keuken bij Mahler is."	"Wat het grootste probleem gaat worden is de ruimte." "Om de diepvriesruimte maak ik mij niet druk, maar qua koelruimte verwacht ik te weinig ruimte te hebben." "In de keuken van Mahler is geen ruimte meer om bijv. een oven neer te zetten van de banquetingkeuken en achter."	"Het enige knelpunt is het ruimtegebrek."	"Verder denk ik dat we goed uit gaan komen met de ruimte op de gang dus daar maak ik mij geen zorgen over."	Ruimtegebrek wordt als het grootste probleem gezien. Met name het gebrek aan koel- en vriescellen.

Opslag		“Vooral veel opslag wat nergens naartoe kan.” “Het opslaan van de spullen en wat we ermee moeten doen.”	“Op dit moment dient de banquetingkeuk en voor opslag en de koel- en vriescellen worden gebruikt voor opslag.”	“Niks kan permanent weg. Wel kunnen er dingen opgeslagen worden die niet per se in het kantoor zelf hoeven te staan.” “De enige manier om dit op te lossen is door het inhuren van portacabins.”	“Wij hebben ook nog kantoren in een ander pand aan de overkant van de weg. Daar kunnen wij ook nog een aantal spullen kwijt zoals het archief.”	Er is veel opslag wat nog geen plaats heeft. En die opslag moet alsnog bereikbaar zijn.
Defect			“De ketel in de banqueting-keuken van 70 liter is defect. Ook in de braadslede zit geen power meer.” “Echter is alles gedateerd dus mag het in principe wel weg.”			

Bijlage E: Afbeeldingen tijdelijke huisvesting

Afbeelding 1 Banquetingkeuken



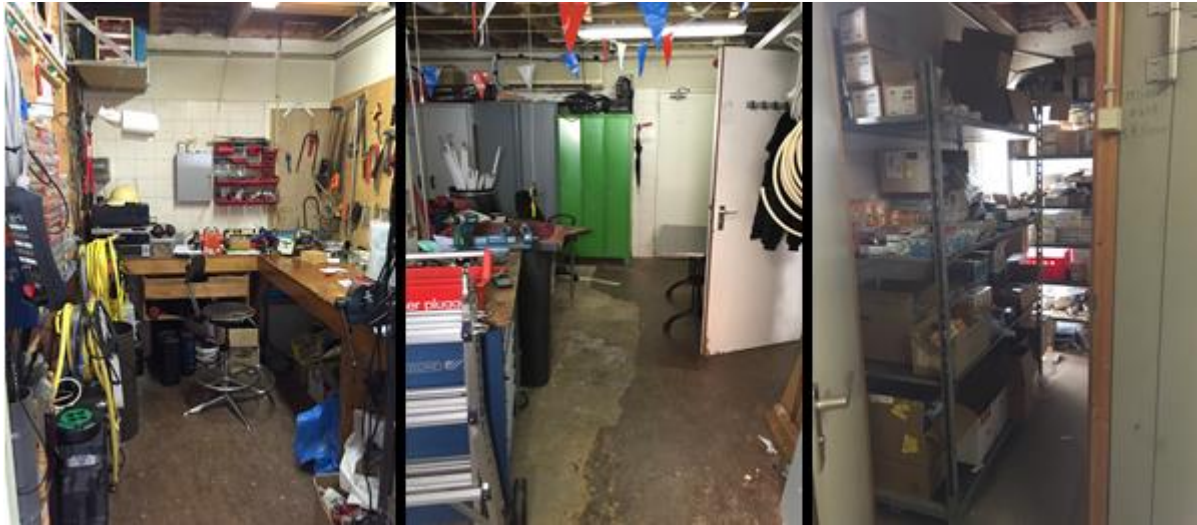
Afbeelding 2 Koffie- en spoelkeuken



Afbeelding 3 Uitgiftebar



Afbeelding 4 Werkplaats onderhoud



Afbeelding 5 Spiegelkast



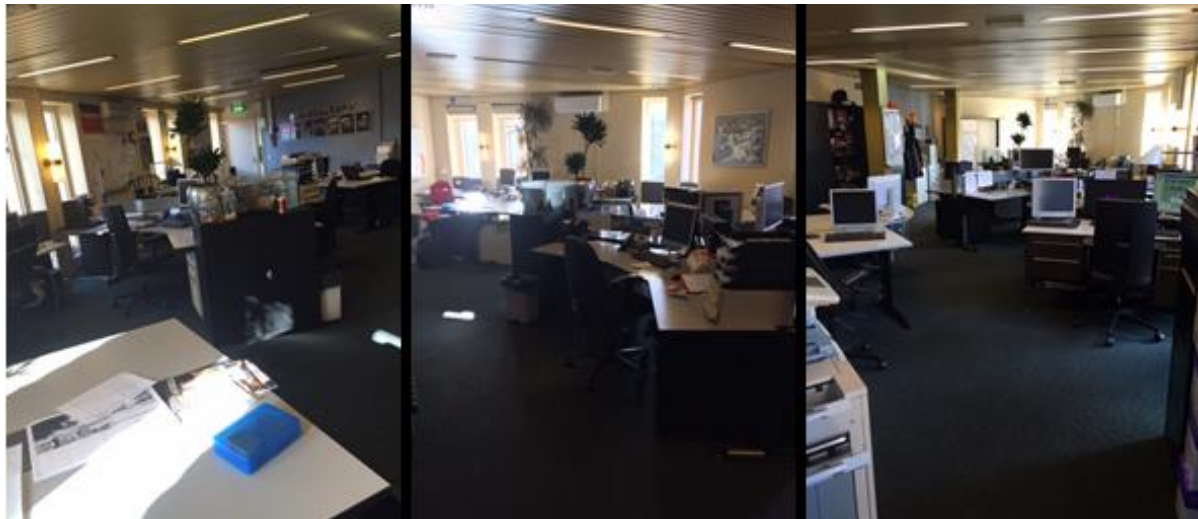
Afbeelding 6 Stadszaal



Afbeelding 7 Kantoor HGO



Afbeelding 8 Kantoortuin



Afbeelding 9 Personeelskantine



Afbeelding 10 Artiestenfoyer



Bijlage F: Verantwoordelijke en bouwplanning

Verantwoordelijke	Ruimte
Astrid Zwarts	Deco gang, porselein, Horecaopslag Ravelijnzaal
Bart van Erp	Berging onder podium Parkzaal, Stoelenberging, Regiebalie boven Parkzaal, Stadszaal, Kantoortuin
Han Hardonk	Overige opslag door hele pand, Stoelenberging, Singelzaal, Stadszaal, Kantoortuin, Souterrain
Joost Punte	Ravelijnzaal, Deco gang, Parkzaal, Kantoortuin, Opslag voormalig saleskantoor
Marcel Opdennoordt	Berging onder podium Parkzaal, Horecaopslag Ravelijnzaal, Koffie- en spoelkeuken
Marco Bruggink	Banquetingkeuken, Horecaopslag Ravelijnzaal
Marianne Jutten	Ravelijnzaal, Koffie- en spoelkeuken, Kantoortuin
Mathieu Roskam	Berging onder podium Parkzaal, Overige opslag door hele pand, Stoelenberging, Regiebalie boven Parkzaal, Stadszaal
Medewerkers HGO	Kantoor HGO
Medewerkers kassa	Spiegelkast hoofdentree
Medewerkers Mahler	Deco gang, Opslag voormalig saleskantoor
Mike van Dalm	Regiebalie boven Parkzaal, Parkzaal, Kantoortuin, Archief
Marcel Langenbach	Werkplaats onderhoud

(Eigen bron)

(Eigen bron)

75

Bijlage G: Interview Peter van der Hoop

Respondent vertelt kort wanneer hij in dienst is gekomen en dat de facility manager op dat moment is vertrokken.

Wat heeft de reorganisatie verder voor gevolgen met zich meegebracht?

De taakomschrijving kan per organisatie verschillen voor een facilitair manager. De een doet alleen de installaties en is meer technisch georiënteerd en de ander doet eigenlijk alleen maar de contracten van het onderhoud en die organiseert een deel van de techniek of ondersteunt de ontvangst van de mensen en de afdeling sales etc. Het kan dus van technisch naar meer inhoudelijk en ik moest er echt achter komen wat die persoon hier eigenlijk deed. Die had geen duidelijke taakomschrijving met alleen de installaties of hij deed alleen de ondersteuning. Hij deed hier bijvoorbeeld ook een groot deel van de aansturing van de techniek. Hij was zeg maar de baas van de technische dienst. Dat is iets heel anders dan dat je alleen de onderhoudscontracten bijhoud bijvoorbeeld en puur op het ondersteunend facilitair management richt. Waar ik achter kwam is dat hij veel meer deed dan ik had verwacht. En heel veel dingen zoals het contact met de brandweer en het sleutelbeheer etc. Dit heb ik als het ware als een soort checklist opgeschreven en geprobeerd bij andere mensen onder te brengen. Dat is eigenlijk de verandering geweest en zelf heb ik ook een aantal dingen op mij genomen en ben ik met onderhoudscontracten aan het onderhandelen geweest etc. Wat je ziet is dat het werk wat hij achtergelaten heeft is onderverdeeld onder mij en heel veel andere mensen. Dat is toch een taakverzwaring geweest, dus eigenlijk willen we in de toekomst toch wel weer een facilitair manager op niveau. En die taken weer teruggeven aan iemand die daarin gespecialiseerd is en dan voor beide gebouwen.

In de documenten die ik heb bekeken van de organisatie staat een huidige en toekomstige organogram, maar hier zie ik nergens een facility manager in terug. Is dit dan wel de gewenste situatie of moet deze organogram alsnog aangepast worden?

In de toekomstige situatie waar wij nu over praten is de facilitair manager wel aanwezig. We zijn heel erg in de toekomst aan het kijken dus over twee/drie jaar zijn er twee conciërges, per gebouw één conciërge. En één facility manager die puur facilitair manager is maar die onderdeel is van de technische dienst. Er werken bij de technische dienst bijvoorbeeld 10 technici en dan komt er nog een 11^{de} persoon bij. Die 11^{de} persoon valt onder hoofd techniek maar doet alleen facilitair management.

Dit is dus geen functie op strategisch niveau?

Nee, dat is niet op strategisch niveau. Maar dat vind ik helemaal niet nodig. Als we het hebben over de hiërarchie dan valt wat mij betreft de facilitair manager onder het hoofd bedrijfsvoering en delegeert naar het hoofd techniek. Hij wordt een onderdeel van de technische afdeling, wordt ook op die manier ingeschaald, en die is onderdeel van die afdeling. Er wordt niet een afdeling facilitair management ingericht.

Waar valt de schoonmaak dan onder? Aangezien de schoonmaak vaak onder de facility manager valt?

Ja die valt daar ook gewoon onder. Ik zie voor me een functieomschrijving van iemand die dus installaties en onderhoud doet dus technisch onderlegt is en voor de rest de schoonmaak en dat soort diensten aanstuurt. Dus zorgen dat die mensen hun roosters krijgen etc. En voor de rest eigenlijk praktische ondersteuning geeft aan sales en de technische dienst. Maar dat is niet iemand die bijvoorbeeld iets aanschaft. Hij kan advies geven over de aanschaf maar hij schaft zelf niks aan. Dus dat is niet iemand die zegt van ik vind dat er in de grote foyer 60 nieuwe stoelen en tafels nodig zijn en hij schaft dat zelf aan. Hij kan wel advies geven en wat mij betreft met een voorstel komen voor een aantal modellen. Maar er wordt op een ander niveau gekozen. Dus hij heeft een vrij sterke uitvoerende functie. Dus dat is niet een facilitair manager.

En wat is dan precies het verschil tussen die facilitair manager en het hoofd techniek?

Een hoofd techniek stuurt echt mensen aan en de facilitair manager stuurt geen mensen aan. Die is alleen en dat is een keuze. Ik moet zeg maar het geld uitgeven, dus ik heb geld voor een facilitair manager. Maar ik kies voor een kleinere functie facilitair manager én twee conciërges. Ik wil per gebouw iemand hebben die daar dagelijks rondloopt en heel erg ondersteunend is ook aan de schoonmaak. Dat is ontzettend belangrijk zodat de schoonmaakkosten ook naar beneden kunnen. Dan kies ik er eigenlijk niet voor om deze facilitair manager niet een strategische functie te geven maar meer een uitvoerende.

Denkt u niet dat het verstandiger is om iemand een onderzoek te laten doen waarin we de schoonmaakkosten kunnen besparen? En eventueel aanbestedingen gaat doen?

Dat is wel de bedoeling ja. Dat moet wel gebeuren. Een conciërge is iemand die lopend de zaken schoon kan maken en die ook veel meer toezicht kan houden op de uitvoering. Dus als iemand permanent aanwezig is in het gebouw en de conciërge is. Die kan dus heel direct de schoonmaak aan gaan sturen. Dat betekent dat de schoonmaak niet met een programma van een maand werkt maar met een programma per week en bijna per dag. Dus daar kun je heel veel geld op besparen.

Hoe is de schoonmaak op dit moment geregeld?

De schoonmaak is afhankelijk per programmering. Er wordt een programma naar hen opgestuurd. Als er bijvoorbeeld zes ruimtes zijn en daarvan worden er maar drie gebruikt dan weten zij welke drie zij schoon moeten maken. Het is natuurlijk zo dat de programma's lang van tevoren worden opgestuurd en er ook mutaties zijn. De schoonmakers moeten er dus wel bovenop zitten. Als ruimte vier niet gebruikt wordt maar ruimte vijf dan moeten zij weten dat ze ruimte vijf schoon moeten maken. Dit doet Mike van Dalm op dit moment, maar sinds vier weken is dit overgegaan naar Michel. Je moet er ook gevoel voor hebben. Je moet het zien of iets vies of schoon is.

Het is natuurlijk ook aan de organisatie hoe schoon zij het willen hebben.

Ja, precies bijvoorbeeld in de kantoren kunnen de tapijten helemaal gereinigd worden, maar je kunt ook iemand binnen laten komen die alleen de vieze vlekken schoonmaakt. Per plek maakt hij schoon en dan maakt diegene één keer in de maand bijvoorbeeld wel helemaal schoon. Dat soort bezuinigingen heb je bijvoorbeeld wel.

Staat dit allemaal vast in een planning?

Ja, dit staat in het contract. Dit is een vrij lange lijst met actiepunten. En dan wordt er één keer per maand gecontroleerd. Ze hebben een voorman of voorvrouw die per dag controleert of het allemaal gebeurt. En dan is er nog een baas zeg maar die één keer per maand langs komt voor controle. Die inspectie wordt gedaan en moet ook afgetekend worden.

Zijn deze inspecties van tevoren bekend of komen deze personen ook onaangekondigd?

Dat kan, maar ze komen ook vaak gewoon steekproefsgewijs langs.

Doen jullie zelf nog aan klanttevredenheidsonderzoeken naar de schoonmaak?

Nee, want ik denk dat wij schoonmakers moeten hebben die schoonmaken wat vies is. En dat is iets anders dan een programma. Je hebt twee soorten schoonmakers en dat zijn schoonmakers op zicht die zien wat vies is en je hebt schoonmakers op programma. Die schoonmakers hebben wij nu en die hebben een programma voor het hele jaar, want dat staat eigenlijk al wel vast. Ik heb liever een grof programma dat wordt nagelopen en dat er per zaal wordt gekeken. Dus als een zaal in gebruik is geweest dan moet die schoongemaakt worden, maar daarnaast moet er op zicht schoon gemaakt worden. En je moet dus mensen hebben die zien dat iets vies is. En dat is met een grote partij waar wij nu mee werken lastig. Die mensen die wisselen dus die maken maandag en dinsdag bij ons schoon en volgende week weer bij een ander bedrijf. En die week erop zijn er weer andere mensen.

Hoe heten de schoonmaakbedrijven?

Hommerson in Musis en Drost en Zonen in de Stadstheater. Wat wij willen is dat er gewoon een vaste ploeg is die weet van vandaag is het weer tijd voor dit of voor dat. Je hebt altijd vergeten hoekjes en daar zie je dat dan aan. Bijvoorbeeld de lift is daar een goed voorbeeld van. De lift wordt eigenlijk nooit stof gezogen tenzij je het zegt. Dat is een vergeten hoekje en dat geldt ook voor het afnemen van deuren etc. Maar daar willen we naartoe werken. Het liefst wil ik werken met een vaste ploeg dus bijvoorbeeld één of twee mensen die vast in dienst zijn en beide gebouwen schoonhouden. Een grote familie bijvoorbeeld. Daar kunnen we heel veel kosten in besparen, maar het punt is alleen dat je met een lastig programma zit. Er moet ook vaak 's avonds schoongemaakt worden of 's nachts of 's ochtend vroeg en dan heb je ook nog het probleem van ziekte en vakanties. En daar moet je dus een soort achtervang voor hebben die werken op het moment dat er veel ziekteverzuim is of wanneer mensen op vakantie zijn. En dat gaat meestal mis, omdat het ook geen interessante opdracht is voor diegene. Die moet concurreren en laag inzetten en hij moet een heel intensief traject doen. Hij moet binnenkomen en zorgen dat hij goed geïnformeerd wordt. En wij moeten die persoon heel goed briefen, dat is een heel gedoe.

Is dit niet te vergelijken met de medewerkers van de techniek aangezien zij ook onregelmatige werktijden hebben?

Ja, maar iedereen die je spreekt raad je aan om een externe schoonmaker aan te nemen, omdat je dan heel duidelijk kunt zeggen van dit bevalt ons niet of je moet iets veranderen aan de prijs en je kunt het aanbesteden en heel concurrerend inkopen. In de praktijk is dat niet zo. Dat is gewoon heel lastig.

Zijn er nog meer zaken in de organisatie die verbeterd kunnen worden? Wat mij opvalt bij de techniek is dat er veel gebruik gemaakt wordt van freelancers. Kan daar iets in veranderd worden?

Ja, daar gaat zeker wat in veranderen. Daar hebben we nog helemaal niet naar gekeken, omdat we daar geen tijd voor hebben gehad nog, maar het punt is natuurlijk dat we eigenlijk een programma willen. We maken een cultureel programma en dat weten we in april wat het gaat worden voor het hele jaar. Dus dan kun je ook zeggen van we hebben 200 voorstellingen. Je kunt per voorstelling uitrekenen hoeveel techniekuren je nodig hebt. De ene voorstelling heeft twee keer en hele dag en de andere een anderhalve dag. Dus je kunt van tevoren uitrekenen hoeveel techniekuren je nodig hebt. En dan kun je kijken of je dat in huis hebt, dus stel in het volgende programma van aankomend jaar zit 4000 uur techniek. Dan kun je kijken of je dat hebt en dan kun je bijvoorbeeld ook zien hoeveel uur je eventueel over hebt. En dan heb je de afdeling sales nog dus dan kun je kijken hoeveel techniekuren van ons zijn daar eigenlijk in gaan zitten. En zo kun je het hele jaaroverzicht uit gaan rekenen en zo kun je ook zien hoeveel je te weinig hebt en hoeveel je dan in moet huren. Dan moet je een balans vinden of het goedkoper is om iemand vast in dienst te nemen of is het verstandig om dat flexibel te houden en om freelancers in te huren. Freelancers zijn over het algemeen niet veel duurder dan vaste werknemers, omdat je dan iemand alleen inzet wanneer je werk hebt. Als je voor vier uur iemand nodig hebt dan roep je iemand op, maar als je een vaste werknemer hebt dan moet je zorgen dat je acht uur per dag werk hebt. We hebben een vaste kern en daaromheen zit een soort flexibele schil en we zijn aan het uitrekenen hoe dit zit en of we met de uren die we hebben het programma kunnen draaien. Ik denk in eerste instantie dat de neiging van het hoofd techniek te snel is om mensen in te huren. Dat gaat te makkelijk vind ik.

Vaak zie je ook dat artiesten zijn eigen technische crew bij zich hebben. En ik begrijp dat er dan ook iemand van onze organisatie aanwezig moet zijn, maar hoeveel is dit dan?

Je hebt te maken met een zogenaamde 'pariteitsprincipe'. De afspraak is dat je als organisatie evenveel technici levert als de bezoekende partij. Dus als jij met twee personen komt dan moeten wij ook twee personen leveren. Dus dat is een wet in de theaterwereld. Je kunt op internet lezen dat dit overal gehandhaafd wordt. Het ontstaat dat er mensen meekomen die als technici worden gerekend, maar die eigenlijk niet technisch zijn en dan moeten wij ook zoveel mensen leveren.

Dit heb ik ook gezien bij Within Temptation. Zij kwamen met een grote crew en het eigen personeel heeft eigenlijk niks te doen dan.

Bij zulke bewerkelijke partijen is het weer een ander verhaal. Het is dan ook niet vreemd dat een dergelijk partij met veel meer technici komt dan wij kunnen leveren. Maar in principe is het zo dat wij daar ook op moeten letten of die afspraak wel klopt. Je moet je er wel aan houden maar je kunt er wel kritisch naar kijken, dus je kunt je wel afvragen. [...] Conclusie: er kan met shifts worden gewerkt. Wij moeten kritisch zijn en hard werken in kortere tijd.

Wij willen dat er meer met projecten wordt gewerkt en meer projectmatig. De medewerkers worden niet ingedeeld per zaal en doen wat zij moeten doen bijvoorbeeld. Nu zijn er vaak meer mensen aan het werk die meerdere shifts draaien etc. En die op verschillende werktijden werkzaam zijn. Het moet zo zijn dat er bijvoorbeeld twee technici aanwezig zijn die het project begeleiden en ook helemaal afmaken. Dit is jullie project voor die dag. De artiesten komen binnen je zorgt dat ze goed terecht komen en je maakt het helemaal af. Dat is nu wat lastiger is gebleken. Ze moeten goed weten waar ze nu mee bezig zijn. Dat ze niet denken: oké ik ben nu even twee uur in de kleine zaal, dan ben ik vier uur in de grote zaal en werk ik daar mee met iets. Dan ben ik weer twee uur in de kleine zaal. Ze moeten wel echt een project oppakken en dat ze dit helemaal tot het einde afmaken. Per dag een project ervan maken. [...]

Zijn er verder nog verbeterpunten aan het organogram?

Wat we willen is dat er een productiebureau komt. Je hebt de normale taakverdeling: de afdeling marketing, programmering, technische dienst, faciliteiten, de horeca en de administratie etc. We willen geen harkmodel meer waar dan allerlei afdelingen onder hangen, maar we willen een centrale afdeling. En deze noemen wij dan het productiebureau/bedrijfsbureau. En daar zit zeg maar iemand in van sales, van culturele evenementen (programmering). De programma afdeling stuurt een contract naar het productiebureau. Dit contract wordt in een programma gezet: iTheatre. Vanuit dit programma wordt een opdracht gestuurd. Wat er gebeurt, is dat er een opdracht komt voor een cultureel programma of een commerciële avond. Het productiebureau verzamelt alle informatie en dat wordt in iTheatre gezet en die stuurt het weer naar de technische dienst, horeca, controller (betaling contract) etc. Er komt dus centraal een productiebureau met ongeveer drie/vier mensen. En vanuit daar wordt alle informatie centraal verspreid. Dat is de bedoeling. Je krijgt geen harkmodel met allerlei afdelingen. Het hoofd techniek die het rooster maakt staat met één been in het productiebureau, omdat hij daaruit de werktijden en de roosters moet halen etc. Dus dat is de bedoeling. De input is een contract en de output is een cal sheet of de input is een contract sales en de output is een draaiboek. Per 1 januari wordt dit ingevoerd.

Wanneer is de verzelfstandiging definitief rond?

1 januari 2016 is de verzelfstandiging definitief rond.

Wat is dan het grootste verschil waar de organisatie mee te maken krijgt?

Het blijft business as usual dus in principe zijn we gewoon een bedrijf en of we nu zelfstandig zijn of bij de gemeente horen dat maakt voor ons niet uit wij zorgen gewoon dat er 300 voorstellingen op de planken komen. Dat is onze kernopdracht en dat blijft zo. De financiering wordt anders en we komen in een andere cao terecht, dus iedereen krijgt anders betaald. Maar dit verschilt niet veel met wat we nu krijgen. Het grote verschil is eigenlijk dat we meer cultureel moeten ondernemen, dus we moeten naast het geld dat we van de gemeente krijgen (subsidie) zelf geld gaan verdienen. Dit moet door middel van horeca, verhuur, sponsering, donaties, fondsenwerving etc. De bezuiniging die de gemeente doorvoert moeten wij zelf terug gaan verdienen. [...]

Zijn er nog een aantal eisen vanuit de gemeente waar de organisatie aan moet voldoen ondanks de verzelfstandiging?

Ja, we moeten jaarlijks 100.000 bezoekers binnen halen. We moeten 250 culturele programmeringen

neerzetten. Zo zijn er nog meer prestatie-eisen. Per jaar moet je je aan die opdrachten houden en dan krijgen we daar feedback op. Hoe we dit allemaal aan gaan pakken dat mogen we helemaal zelf weten.

Vanaf wanneer staat de nieuwe huisstijl vast?

We moeten nu eigenlijk al reclame gaan maken voor september. Dat is dus heel lastig, omdat de tijden allemaal door elkaar lopen. In juni gaan we afbreken en in oktober wordt er dan nieuw gebouwd. Nu in april maken we het programma voor september bekend. De voorverkoop is al begonnen. Het gekke is dat het allemaal in elkaar loopt. We willen in de toekomst meer kaartjes gaan verkopen en we denken dat we dat kunnen bereiken door die nieuwe huisstijl. Zo krijgen we meer bekendheid en meer verkochte kaarten. Als je verzelfstandigd bent dan ben je veel pro actiever in je werk. Als je een goed idee hebt dan moet je dat gewoon direct in gaan voeren en niet eerst wachten tot het door verschillende personen is goedgekeurd. Je kunt wel sneller handelen. Op 1 mei is de brochure klaar voor Musis en in juni voor de Stadstheater. Dus dan gaat het knallen en ga je ook niet meer het oude logo gebruiken.

Kunt u kort de tijdslijn omschrijven voor de verbouwing?

Uit mijn hoofd is het zo: 1 juni 2015 tot 1 oktober 2015 wordt er afgebroken. 1 oktober 2015 tot 1 oktober 2016 wordt de nieuwe zaal gebouwd. 1 oktober 2016 tot 1 oktober 2017 is de renovatie van de voorkant en dan is het hele gebouw klaar. En als dat gebouw dan helemaal klaar is gaan we één jaar dicht in het Stadstheater. De grote en de kleine zaal gaan dicht en worden gerenoveerd. Een renovatie is anders dan een verbouwing. Een renovatie is nog meer werk dan een verbouwing misschien. Er komt nieuwe elektriciteit en komt een nieuw luchtbehandelingssysteem er moet asbest verwijderd worden. Het kan zo zijn dat je over vier jaar hier komt en het hele Stadstheater is gerenoveerd, maar je ziet het niet alleen het is in de winter minder koud. De ingang willen we wel weer in het midden hebben aan de voorkant. Zo krijg je weer een hele monumentale en duidelijke ingang. Zo laten we wel aan het publiek zien dat er iets veranderd is. We blijven in die tijd dat we dicht zijn wel doorprogrammeren maar dat doen we dan gewoon ergens anders. We huren dan bijvoorbeeld het Posttheater of generale oost of in een ander theater. Van mijn part doen wij meer festivals.

[...] Conclusie: het stedelijk museum heeft tijdens de verbouwing reclame gemaakt en de bekendheid is groter geworden. Zo willen wij dat ook gaan doen.

Denken jullie ander soort publiek aan te trekken in de toekomst?

Ja zeker. We gaan meer popmuziek presenteren en daarmee krijgen jongeren dus een grotere rol. We willen wat laagdrempeliger worden en daarmee het publiek verbreden. Dus niet alleen de hoogopgeleide Arnhemmer maar ook gewoon mensen die een leuke avond uit willen. We hebben op dit moment een elitair profiel en dat willen we veranderen.[...] Conclusie: moeilijk om het bestaande publiek te behouden.

Waar we mee bezig zijn is om het café Mahler anders in te richten. De ene kant wordt dan een à la carte en de andere kant een brasserie. Dat er ook mensen een vrijdagmiddag borrel komen doen. Dan hoeft dat elkaar niet te bijten. Alleen het serviceniveau moet heel hoog komen te liggen zodat de bezoekers van HGO wel blijven komen en een driegangen menu willen nuttigen. Wat je wilt is dat uiteindelijk iedereen het prettig vindt. Veel mensen weten niet wat ons programma is. Dus wat je in eerste instantie kunt doen is mensen kennis laten maken met wat wij allemaal doen. Ik weet zeker als we nog meer en beter reclame gaan maken dan komen mensen beter te weten wat we allemaal doen. Mensen hebben een vooroordeel over de Stadstheater en Musis. [...]

We moeten ervoor zorgen dat het programma wat in de toekomst gemaakt gaat worden voor jongeren ook door de jongeren zelf gemaakt wordt. Het moet toegankelijk blijven, niet te duur zijn niet te ingewikkeld. Het moet door mensen georganiseerd worden waarvan zij denken van oké die

zijn ook cool. [...] Conclusie: we hebben verschillende samenwerkingen en wij staan ervoor open dat zij komen en daarvoor moet je ook een zaal hebben waarmee je alle kanten op kunt.

Worden er ook onderzoeken gedaan bij de jongeren in Arnhem en omstreken?

Nee, wij weten wel wat we willen. We zijn nu bezig om de faciliteiten weer op niveau te brengen. In die tussentijd kunnen we gaan kijken met wie we allemaal een samenwerking aangaan. Andere groepen aanspreken zodat het balletje begint te rollen. We zitten nu met een bepaald imago waarvan de mensen zeggen dat is een hoge drempel. En die moet je naar beneden halen. Het beeld wat je nu hebt over de Stadstheater en Musis zit je in de weg om verder te denken. We zitten nu ook aan de rand van de stad maar over een aantal jaar zitten we midden in de stad. Als focus het filmhuis wordt verplaatst en er nieuwe huizen komen en meer kroegjes etc. Het belangrijkste waar we op inzetten is de samenwerking. Iedereen wie wat wil kunnen wij ondersteunen en dan zetten wij daar nog een cultureel programma naast. [...]

Zit er nog een grens aan de hoogte van de omzet wat je als organisatie naast de subsidie mag verdienen?

In principe niet. De extra omzet die je maakt mag je zelf als reserve houden voor het geval het een jaar minder goed gaat. Je mag niet oneindig geld verdienen terwijl je ook subsidie krijgt. Ook moet het geld weer in een cultureel programma terug te zien zijn. [...]

Verwacht u voor de toekomst nog andere ontwikkelingen?

Nee, maar wat we willen is eigenlijk alle gebouwen op orde krijgen. Daarna verder duiken in de programmering en samenwerking. Kijken wat daaruit komt. En in de toekomst willen we die samenwerking nog verder uitbreiden. Eigenlijk moet het zo zijn als iemand naar een voorstelling wil dat hij daar naartoe gaat en niet weet waar het plaatsvindt. Het kan dus zo zijn dat hij een voorstelling uitkiest maar dat die in het Posttheater plaatsvindt. Daar maken wij dan ook reclame voor. We gaan eigenlijk Arnhem breed programmeren. Het toekomst beeld is dan 'Arnhems Podia'. Het draait dus om het programma en niet waar het zich plaatsvindt. Samen maken we dan het cultuuraanbod in Arnhem toegankelijker. Zodat we meer power kunnen maken en een voorstelling bijvoorbeeld drie weken kunnen laten staan. Het geld wordt op die manier ook efficiënter besteed. Shared Services: alle organisaties hebben een marketingafdeling. En in de toekomst kunnen we dat samenvoegen en in personeel besparen. Dit geldt ook voor financiën bijvoorbeeld. Zo lever je ook veel meer continuïteit. Je staat dan ook sterker en nu sta je er eigenlijk alleen voor. Het is wel belangrijk dat we allemaal onze eigen identiteit behouden en onszelf kunnen blijven. Dat is een spannende ontwikkelingen. Dat is een ultiem doel voor de lange termijn (7/8 jaar). Het ultieme toekomstbeeld. Samenwerken zorgt voor synergie.

Bijlage H: Opzet interviewvragen benchmarkonderzoek

Open vragen:

1. Wat is het primaire proces van de organisatie?
2. Hoe zit de organisatiestructuur in elkaar? (Organogram)
3. Hoe ziet de structuur van de facilitaire organisatie eruit? (Organogram)
4. Hoeveel medewerkers zijn er werkzaam binnen de organisatie en hoeveel binnen de facilitaire organisatie? (Aantal fte)
5. Heeft de facilitaire organisatie een missie/visie/doelstelling? Zo ja, hoe luiden deze?
6. Wat zijn de sterke punten van uw facilitaire organisatie? Waarom juist deze?
7. Tegen welke knelpunten loopt de facilitaire organisatie op? Hoe worden deze opgelost?

Vragen a.d.h.v. activiteitenlijst:

- Onderstaande dertien onderwerpen vormen de basis van het benchmarkonderzoek. Kunt u per onderwerp aangeven hoe deze activiteit geregeld is, wie er verantwoordelijk voor is en wie er bevoegd zijn om de activiteit uit te voeren?
- Welke handelingen worden er bij de activiteiten uitgevoerd en van welke systemen wordt er gebruik gemaakt?
- Ontbreken er volgens u nog onderwerpen in de activiteitenlijst?

1. Techniek (opbouw, licht, geluid, beeld etc.)
2. Onderhoud (klein onderhoud)
3. Planningsysteem medewerkers
4. Schoonmaak
5. Groenvoorziening
6. Contracten bijhouden
7. Bezoekers rondleiden
8. Inkoop (kantoorartikelen etc.)
9. Gebouwbeheersysteem
10. Receptie
11. Verhuur (zalen etc.)
12. Post en Repro
13. Catering

Einde vragenlijst.

Bedankt voor uw medewerking.

Bijlage I: Topiclijst gecodeerde interviews benchmarkonderzoek

Geïnterviewde: Leon Wellens, Gert Mulder, Gert van Aalst, Herman van Vuuren, Edwin Steketee en Thea van Bergen

T o p i c s	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4	Respondent 5	Respondent 6
Fte facilitaire afdeling	"Het hoofd facilitair is in totaal 1 fte. Daaronder vallen momenteel gebouwbeheer (1fte), coördinator podiumtechniek (1fte), publieksdienst en horeca. Onder gebouwbeheer vallen 4fte, onder coördinator podiumtechniek 7,9 fte en onder publieksdienst vallen 4,3+1,6+2,9. Horeca is uitbesteed."	"Er werken vijf vaste medewerkers met vaste uren de rest is allemaal oproepkracht."	"Wij hebben in totaal 14 fte in dit gebouw. Hiervan zijn er 5 fte in de techniek werkzaam."	"De organisatie bestaat uit ongeveer 28 medewerkers en docenten."	"Alles bij elkaar omvat de afdeling een mannetje of 125-150. In fte is dit ongeveer de helft."	"In totaal hebben wij 51 medewerkers in dienst waarvan 38 fte. De facilitaire organisatie zou dan 1 fte (algemene dienst), 3 fte (horeca) en 25 fte (horeca medewerkers), 4,5 fte (frontoffice) en 1 fte (techniek) groot zijn."
Grootte zalen	"In de stadsschouwburg is een zaal met 900 plekken. In het concertgebouw kunnen 1450-1800 in de grote zaal en 220 in de kleine zaal."	"In de drie grootste zalen kunnen 1300, 200-1000 en 200-350 mensen terecht."	"Als wij 's avonds een volle zaal hebben met 850 mensen in de grote zaal en 300 in de kleine zaal dan werken we maximaal met 14 mensen."	"In de zaal kunnen 338 stoelen."	"In de grote zaal kunnen 1755 mensen, in de Jurriaanse zaal 465, in de Willem Burger zaal 700."	"In de grootste zaal kunnen 900 man. In de kleine multifunctionele zaal kunnen 300 tot 1000 man."

Klanttevredenheidsonderzoeken	“Ja klopt, en door middel van mystery guest. Ik laat regelmatig bezoekers een enquête invullen.”		“Ja. En daarnaast zitten wij bij de G20. Dit staat voor 20 theaters in Nederland. En Amphion is daar een belangrijk onderdeel van.”		“Klanttevredenheidsonderzoeken worden wel gedaan maar zijn heel incidenteel. Er zit geen volledig beleid achter. Dit zouden we wel willen, maar daar hebben we de tijd niet voor. Daar heb je absoluut wat aan.”	“Wij doen aan klanttevredenheidsonderzoeken en aan medewerkers tevredenheidsonderzoeken. Deze is toevallig een aantal weken geleden uitgezet.”
Doelstellingen	“Nee, wij hebben een strategisch plan voor de middellange termijn. Ik heb een strategisch beleidsplan geschreven voor de stadsschouwburg en De Vereniging.”	“Ja, wij hebben een jaarplan. Die is specifiek alleen op de facilitaire afdeling gericht. Samen met mijn leidinggevende maak ik die en dan bespreken we dat met alle medewerkers van de afdeling of het haalbaar is en bespreekbaar.”			“Nee, dit hebben wij niet, maar dit is wel nodig. Daar moet meer tijd aan besteed worden. Vaak is het zo dat alles wat op de dag zelf gebeurt belangrijk is, maar het heel ver vooruit kijken is vaak nog lastig.”	“Wij hebben geen missie, visie of doelstelling opgesteld, omdat wij geen aparte facilitaire organisatie hebben. Wel willen we hier in de toekomst steeds meer naartoe gaan.”

Communicatie	“Ja, dit wordt top-down maar ook bottom-up gecommuniceerd.” “Nee, wij hebben reguliere overleggen. Iedere maand is er een algemeen medewerkers bijeenkomst. Daarnaast heeft iedere afdeling ieder maand een eigen vergadering.”	“We hebben iedere week (woensdag middag) een overleg met de afdelingen. Dan nemen we de afgelopen week door, de lopende week en de volgende week.” “Ja, dit is een keer in de zes weken. Dan zitten we met de directie en het managementteam. En elke twee weken heb ik afdelingsoverleg met mijn afdeling.”		“De directeur heeft een eigen kantoor maar de zes bestuursleden werken hier niet, maar zijn losstaande mensen. Die komen één keer per maand langs.”	“Dit gebeurt in overleg. Degene die de voorbereidingen doet gaat met iemand van techniek aan tafel zitten en verteld wat de behoeften zijn. Deze gesprekken zijn elke dag. Deze gaan door de dag heen.”	“We hebben de overlegstructuur en heel bewust moeten plannen om goed te kunnen blijven communiceren met de rest van de organisatie.” “We hebben vier keer per jaar een algemene personele informatiebijeenkomst. Daarnaast heeft iedere afdeling één keer per maand een bijeenkomst.” “We hebben een open deur policy.”
--------------	---	--	--	--	--	--

Sterke punten “Wij hebben heel veel kennis en ‘know how’ op facilitair gebied. Wij kunnen voor de theaterwereld echt heel vernieuwend zijn, veel efficiënter werken, wij kunnen veel besparingen in energie of in euro’s realiseren.” “Op het moment dat je goede kennis binnenhaalt en weet te behouden dan sta je als facilitair bedrijf ontzettend sterk. Kennis en ‘know how’ is tegenwoordig heel belangrijk.” “Open, transparant maar wel ‘to the point’.”	“Ik denk dat het een extra voordeel heeft nu we alles bij elkaar hebben. We hebben hierdoor meer overzicht en kortere lijntjes.”	“Wij zijn sterk in de portemonnee loze pauze. Dat vindt iedereen hier fantastisch.”		“De flexibiliteit en de kennis zijn onze grote kwaliteit.” “De breedte van onze kennis. Al onze medewerkers zijn heel breed inzetbaar doordat we veel verschillende soorten activiteiten hebben.”	“Gastvrijheid in alle facetten én door iedereen, dus niet alleen onze medewerkers die met gasten omgaan of ze van koffie voorzien, maar ook degene achter de schermen.” “Wij denken alsof we zelf de klant zijn.” “Wij kennen het begrip hostmanship, gastheerschap in de breedste betekenis.”
--	---	--	--	---	---

Knelpunten	“Een groot knelpunt is de beperkte financiële middelen.” “Een ander knelpunt daarnaast is dat de gemeente eigenaar is van de panden en wij zijn huurder. Het is nooit duidelijk van welke kosten van het onderhoud nu voor de verhuurder zijn en welke voor de huurder. Ik kan pas budgetten maken hiervoor als ik dit duidelijk heb.”	“Die zijn er altijd.”	“Nee, dat hebben we niet. Wij zijn wel heel kritisch op het besparen van kosten in bijvoorbeeld de schoonmaak.”		“We zijn net begonnen met een nieuw systeem, daar zitten knelpunten in. De financiële afwikkeling is altijd wel interessant hoe dat moet gebeuren.”	“Enkele knelpunten zijn: tijd en geld, ad hoc situaties, onregelmatigheid. Ons sterke punt gastvrijheid is tegelijk ook een knelpunt: soms moet er veel worden veranderd voor de wensen van de klant. Wij werken namelijk met late of hele vroege diensten.”
Systemen	“Mijn gebouwbeheerder moet weten hoe een FMIS werkt, hij moet MJOP's voor de gebouwen kunnen maken en die moet daar een financiële vertaling van kunnen maken.”		“We werken met alle afdelingen in hetzelfde systeem: yesplan.” “Wij willen het liefst een nieuw planningssysteem en factureringssysteem.”		“Wij maken nu gebruik van yesplan. Dat is een evenementensysteem om alles in voor te bereiden. Daar komen draaiboeken uit.”	“Wij hebben een gebouwbeheersysteem. Het alarm, verlichting, verwarming en airconditioning etc. vallen hieronder.”

Meerjarig onderhoudsplan	“Wat ook belangrijk is zijn de MJOP’s. Dus echt systeem geleid onderhoud. Ook bij investeringen is het belangrijk om te weten in hoeveel jaar je het afschrijft, maar je moet ook weten dat je na tien jaar bijvoorbeeld weer nieuwe moet kopen en dus weer budget daarvoor moet hebben. Dus het is afschrijven en een bestemde reserve creëren.” “We worden nu ondernemers en we moeten zelf inkomsten genereren om onze eigen broek op te kunnen houden. Hier moeten veel theaters nog aan wennen.”	“Dan moet ook de grote onderhoud gedaan worden, zoals de vloeren lakken etc. Alle stoelen nakijken. Wij hebben daar een meerjarig onderhoudsplan voor. Dat doen wij dan vooral in de zomermaanden.”	“Ja, wij hebben een onderhoudsplan. Wat er binnen vijf jaar en wat binnen tien jaar afgeschreven wordt.”			
--------------------------	---	--	---	--	--	--