

Facility Management onderweg naar Unicef

De organisatie van FM



Bérénice van der Meeren

Facility Management onderweg naar Unicef

De organisatie van FM

Auteur:	Bérénice van der Meeren
Studentnummer:	20021771
Jaar van uitgave:	2007
Opdrachtgever:	Dhr. R.A. Volmerink Adjunct directeur interne bedrijfsvoering Unicef Jacob van den Eyndestraat 73 2274 XA Voorburg
Opleiding:	Facility Management Haagse Hogeschool Sector Economie & Management Johanna Westerdijkplein 75 2521 EN Den Haag
Docentbegeleider:	Drs. P.F.W. Postmes
Medebeoordelaar:	Mw. K.A. Aba
Onderzoeksperiode:	September 2006 t/m februari 2007
Plaats en datum:	Voorburg, februari 2007

Auteursreferaat

Een onderzoek voor Unicef Nederland te Voorburg om **Facility Management** te **organiseren** met behulp van beheersinstrumenten zoals een **facilitair beleidsplan** en een facilitair managementsysteem.

De centrale onderzoeksvraag voor het gehele rapport is hoe kan Facility Management worden **georganiseerd** voor Unicef? De achterliggende doelstelling is dat Facility Management wordt **geprofessionaliseerd**. Na bestudering van de huidige situatie worden **oplossingsrichtingen** besproken om vervolgens conclusies te trekken en een implementatietraject voor te schrijven. De knelpunten in het geheel hebben betrekking op de structuur, cultuur en organisatie.

De bijlagen zijn opgenomen in een aparte bundel.

Quality

is never an accident;
it is always the result of
high intention, sincere effort,
intelligent direction and
skillful execution;
it represents the wise choice
of many alternatives.

- william a. foster

Indexreferaat:

Scriptie, Facility Management, Organisatie Facilitair bedrijf, Advies, Beleidsplan, Benchmarking, Kostenbesparing, Kennisdeling, geprofessionaliseerd

Managementsamenvatting

Unicef Nederland te Voorburg is actief als fondsenwervende instelling. Door de groei van de organisatie is er steeds meer vraag naar ondersteunende faciliteiten. Facility Management was een ondergeschoven kindje binnen de organisatie. Daar gaat nu verandering inkomen door de organisatie en inrichting van Facility Management.

Dit alles resulteerde in de volgende probleemstelling

Welke aanpassingen voldoen voor Unicef Nederland te Voorburg om Facility Management te organiseren in de loop van 2007, zodat er een kosten reductie van 5% gerealiseerd kan worden door het herijken van de contracten. Daarbij rekening houdend dat de overall FM kwaliteit verbeterd kan worden, zodat aan de volgende speerpunten; beveiliging, BHV en flexwerken, invulling gegeven kan worden in de komende twee jaar.

Bij het efficiënt en effectief implementeren van FM is er 'commitment' (draagvlak) van het management nodig. Want FM kost geld (net zo als bij ICT), maar is wél nodig om de hoofdprocessen te ondersteunen! Gelukkig beoogt Unicef om efficiënt en effectief om te gaan met de interne organisatie. Dús kan er geconcludeerd worden dat er commitment verwacht mag worden van het Management. Verder is het belangrijk dat de medewerkers op de hoogte worden gebracht wat Facility Management inhoudt voor Unicef en voor welke facilitaire zaken ze bij welke persoon dienen te zijn.

Als eerst wordt er onderzocht wat het probleem is Daaruit volgt een probleemstelling met daarbij behorende subprobleemstellingen. Deze probleemstellingen zullen beantwoord gaan worden door middel van diverse onderzoeken. Deze onderzoeken variëren van literatuurstudies tot persoonlijke gesprekken. Uit alle onderzoeken wordt er een conclusie getrokken met daarbij behorende aanbevelingen. Gedurende het gehele traject moet er rekening gehouden worden met diverse randvoorwaarden. Deze randvoorwaarden zijn belangrijk om het project succesvol af te kunnen ronden.

Tevens is de doelgroep van groot belang. De doelgroep bepaalt of er wel of niet een goedkeuring komt voor de invoering van het project. Het advies zal zo geschreven moeten worden dat het afgestemd is op de doelgroep, met de daarbij behorende wensen en eisen.

De invoering van Facility Management heeft als doel dat er effectiever en efficiënter gewerkt kan gaan worden. Er zullen diverse aanpassingen binnen de organisatie nodig zijn om het te realiseren. Er moet een facilitair beleidsplan komen voor de organisatie. Voor de inrichting komt er een Facilitair Management Informatiesysteem (FMIS). Zo zal er meer inzicht verkregen worden in de processen en gegevens deze kunnen beter worden beheerd en gecontroleerd. Er zijn diverse criteria opgesteld om de kwaliteit van Facility Management te gaan toetsen. Er zal een halfjaar na invoering getoetst gaan worden op de volgende criteria:

- 90% van de medewerkers weet dat de facilitaire organisatie bestaat en wat het inhoud.
- Iedereen weet voor welke facilitaire zaken hij waar moet zijn.
- De bereikbaarheid van de facilitaire dienst is vergroot, omdat er een persoon verantwoordelijk voor is.
- Er zit structuur in de procedures voor klachten en meldingen. Alle klachten en meldingen worden teruggekoppeld naar de klant toe.
- 50% van de medewerkers geeft als beoordeling een "goed" voor de kwaliteit van de facilitaire diensten. De andere 50% geeft minimaal een voldoende.

Om verbeterpunten te ontdekken van de organisatie en inrichting van Facility Management is er gekeken bij andere organisaties. Om de doelstellingen te creëren is een enquête gehouden onder het personeel. Het resultaat, van het opstellen van een Facilitair beleidsplan is het organiseren van FM. Doormiddel van de inzet van diverse methodieken kan invulling gegeven gaan worden aan professioneel facilitair management.

De interne klantbeleving is van belang voor het slagen van Facility Management bij de organisatie. De klanttevredenheid zal constant beheerst en gemeten moeten worden. Uit intern onderzoek is gebleken dat er diverse verbeterpunten zijn binnen de organisatie op het gebied van FM. Er worden diverse oplossingsrichtingen aangedragen. De meest ideale oplossing, is het aanstellen van een facilitair medewerker. Deze medewerker zal verantwoordelijk zijn voor alle dagelijkse facilitaire zaken.

Bij alle zaken die gerealiseerd worden zal rekening gehouden moeten worden met kwaliteitsmanagement. Op alle niveaus (strategisch, tactisch en operationeel) zijn kwaliteitsverbeteringen te realiseren. Voor het leveren van kwaliteit zal er antwoord gegeven moeten worden op een aantal vragen. Voor de organisatorische kwaliteitsverbetering zal er tevens antwoord gegeven moeten worden op diverse vragen.

In de huidige situatie is er nog geen Facility Management aanwezig. De vraag is er echter wel naar zodat men meer tijd heeft voor de core business. De meest optimale situatie is dat er een aparte afdeling is voor Facility Management. Dat alle ondersteunende processen tot in de puntjes zijn geregeld met voor afgestelde plannen.

Er is een benchmark uitgevoerd om bij vergelijkbare organisaties te kijken hoe alles gerealiseerd en geregeld is. De benchmark is uitgevoerd bij; Natuurmonumenten, Plan Nederland en de Nierstichting.

Aan de hand van een stappenplan is er een voorstel voor een facilitair beleidsplan ontstaan. De rode draad van het beleidsplan is de vooraf geformuleerde probleemstelling:

'Hoe kan Facility Management georganiseerd en ingericht worden in de loop van 2007, met daarbij rekening houdend dat de overall FM kwaliteit gewaarborgd blijft en er invulling gegeven wordt aan de volgende speerpunten; energiebeheer, beveiliging, BHV, flexwerken en de budgettering'.

Het doel moet zijn dat er nieuwe, duidelijke richtlijnen, afspraken en doelstellingen komen ten aanzien van Facility Management. Zodat er structureel aandacht aan wordt besteed en niet alleen als zich problemen voordoen op facilitair gebied.

Na het schrijven van het beleidsplan zal er een presentatie gehouden worden voor de diverse belanghebbenden. Na discussies over de punten van het plan en eventuele aanpassingen kan het plan ingevoerd worden binnen de organisatie.

In de conclusie wordt antwoord gegeven op de centrale vraag en de subprobleemstellingen. De conclusie resulteert in diverse aanbevelingen:

- Het aanstellen van een facilitair medewerker;
- Aannee van diverse stagiaires;
- Bekendheid van Facility Management realiseren.

Aan de hand van de aanbevelingen is een implementatietraject opgesteld. Daarin is het tijdspad, de bijbehorende activiteiten, verantwoordelijken, het aantal uur en de kosten opgenomen.

Tot slot volgen de bedrijfskundige consequenties. De consequenties zijn onderverdeeld in organisatorische-, personele- en financiële consequenties. De laatste paragraaf, de kosten en baten zijn van groot belang voor de haalbaarheid van de invoering.

Proloog

Vorige zomer heeft mijn begeleider, de heer Postmes, mij aan het denken gezet, mede door me te adviseren het boek “dromen durven doen” te laten lezen. Mede door dit boek ben ik met volledige inzet begonnen aan mijn afstudeerperiode. Het is de afsluiting van de vier jaar durende opleiding Facility Management. Met als doel om op te treden als adviseur. Voorafgaande aan die adviserende rol heb ik het boek “de professionele adviseur¹” gelezen. De afstudeerfase kan gestart worden.

Als afsluiting van de opleiding Facility Management wordt er een onderzoek verricht waarbij zelfstandig een opdracht wordt uitgevoerd voor een organisatie. Gedurende deze opdracht is het van belang dat alle opgedane kennis wordt gebruikt en verwerkt in het onderzoek. Diverse vakken en keuzemodulen van de opleiding komen aan bod in deze scriptie, maar ook nieuwe opgedane informatie gedurende de afstudeerperiode.

Graag wil ik mijn opdrachtgever en stagebegeleider Rob Volmerink bedanken voor alle begeleiding gedurende mijn afstudeertraject. Mijn docentbegeleider Paul Postmes, ook hartelijk bedankt voor alle hulp. Het was niet altijd even makkelijk maar ik heb goede feedback gekregen en het heeft uiteindelijk tot een mooi resultaat geleid, waar ik trots op kan zijn. Tot slot wil ik mijn vrienden en familie bedanken die mij altijd door dik en dun hebben gesteund. Bedankt!

Deze scriptie is bestemd voor de opdrachtgever Unicef Nederland, de docenten van de Haagse Hogeschool en allen die geïnteresseerd zijn in Facility Management.
Nu op naar een baan in het facilitaire werkveld!

Den Haag, 6 februari 2007
Bérénice van der Meeren

¹ Maister, D.H.

Inhoudsopgave

1	INLEIDING.....	10
1.1	AANLEIDING.....	10
1.2	VERANTWOORDING VAN HET PROJECT.....	11
1.3	PROBLEEMSTELLING.....	11
1.4	DOELSTELLING.....	11
1.5	VERWACHT EINDRESULTAAT.....	11
1.6	OPDRACHTGEVER.....	12
1.7	ONDERZOEKSOPZET.....	12
1.8	LEESWIJZER.....	12
1.9	AFKORTINGEN.....	13
2	UNICEF NEDERLAND.....	14
2.1	DE ORGANISATIE.....	14
2.1.1	<i>De organisatiecultuur t.a.v. Facility Management.....</i>	<i>14</i>
2.1.2	<i>Doelen.....</i>	<i>16</i>
2.2	DE FACILITAIRE ORGANISATIE.....	17
2.2.1	<i>Huisvesting.....</i>	<i>17</i>
2.2.2	<i>Uitbesteed.....</i>	<i>18</i>
2.2.3	<i>Bekendheid Facility Management.....</i>	<i>18</i>
3	ONDERZOEKSOPZET.....	19
3.1	HET PROBLEEM.....	19
3.1.1	<i>Probleemstelling.....</i>	<i>19</i>
3.1.2	<i>Doelstelling.....</i>	<i>20</i>
3.1.3	<i>Afbakening onderzoeksgebied.....</i>	<i>20</i>
3.2	ONDERZOEKSVERANTWOORDING.....	20
3.2.1	<i>Theoretisch onderzoek.....</i>	<i>20</i>
3.2.2	<i>Empirisch onderzoek.....</i>	<i>20</i>
3.2.3	<i>Kwalitatief onderzoek.....</i>	<i>20</i>
3.2.4	<i>Kwantitatief onderzoek.....</i>	<i>21</i>
3.2.5	<i>Beschrijvend onderzoek.....</i>	<i>21</i>
3.2.6	<i>Explorerend onderzoek.....</i>	<i>21</i>
3.2.7	<i>Invoeringsfase.....</i>	<i>22</i>
3.3	RANDVOORWAARDEN.....	22
3.4	DOELGROEP.....	22
4	DE DOELSTELLINGEN.....	23
4.1	DOELSTELLINGEN.....	23
4.2	MEETBARE CRITERIA.....	23
4.2.1	<i>Bekendheid van de facilitaire organisatie.....</i>	<i>23</i>
4.2.2	<i>Bereikbaarheid facilitaire organisatie.....</i>	<i>23</i>
4.2.3	<i>Procedures voor klachten, meldingen.....</i>	<i>24</i>
4.2.4	<i>Tevredenheid van de facilitaire diensten.....</i>	<i>24</i>
4.3	RESULTAAT.....	24
4.3.1	<i>Strategische aanpassingen.....</i>	<i>25</i>
4.3.2	<i>Tactische aanpassingen.....</i>	<i>25</i>
4.3.3	<i>Operationele aanpassingen.....</i>	<i>25</i>

5	DE INVLOED VAN DE KLANT	26
5.1	ONTWIKKELINGEN VAN DE MAATSCHAPPIJ	26
5.1.1	<i>Veranderingen in de consument</i>	26
5.2	INTERNE KLANT BELEVING	26
5.2.1	<i>Intern onderzoek.....</i>	27
5.2.2	<i>Wensen interne klanten.....</i>	27
5.2.3	<i>Kwaliteitsmanagement.....</i>	28
6	SITUATIE SCHETS.....	29
6.1	HUDIGE SITUATIE (0-METING)	29
6.2	OPTIMALE SITUATIE	29
6.3	BENCHMARKEN.....	30
6.3.1	<i>Natuurmonumenten</i>	31
6.3.2	<i>Plan Nederland</i>	32
6.3.3	<i>Nierstichting</i>	33
6.4	RESULTATEN BENCHMARK	34
7	FACILITAIR BELEIDSPLAN.....	35
7.1	HET TOT STAND KOMEN VAN HET PLAN.....	35
7.2	HET PLAN.....	35
7.2.1	<i>De weerstanden</i>	36
7.2.2	<i>De invoering</i>	36
7.3	WELKE STRUCTUUR FM	36
7.3.1	<i>Insourcing.....</i>	37
7.3.2	<i>Outsourcing</i>	37
7.3.3	<i>Outtasking.....</i>	37
7.4	FLEXWERKEN.....	38
7.4.1	<i>Voorstel voor MT.....</i>	38
8	CONCLUSIE.....	40
8.1	ANTWOORD OP DE PROBLEEMSTELLING EN SUBVRAGEN	40
8.2	WAT TE DOEN BIJ UNICEF	41
9	AANBEVELINGEN	43
9.1	AANSTELLEN VAN EEN MEDEWERKER.....	43
9.2	AANNAME VAN STAGIAIRES	43
9.3	BEKENDHEID VOOR FM REALISEREN	44
10	HET IMPLEMENTATIE-TRAJECT	45
11	BEDRIJFSKUNDIGE CONSEQUENTIES	47
11.1	ORGANISATORISCHE CONSEQUENTIES	47
11.2	PERSONELE CONSEQUENTIES	47
11.3	FINANCIËLE CONSEQUENTIES	48
11.3.1	<i>Kosten.....</i>	48
11.3.2	<i>Baten.....</i>	49

12	BEGRIPPEN.....	50
13	LITERATUURLIJST	52
13.1.1	<i>Literatuur.....</i>	52
13.1.2	<i>Syllabi Haagse Hogeschool.....</i>	53
13.1.3	<i>Bedrijfsdocumentatie.....</i>	53
13.1.4	<i>Internet sites</i>	53
13.1.5	<i>Andere bronnen</i>	54
13.1.6	<i>Artikelen Facility Management magazine.....</i>	54
13.1.7	<i>Artikelen Facto magazine.....</i>	54
13.1.8	<i>Overige artikelen</i>	54

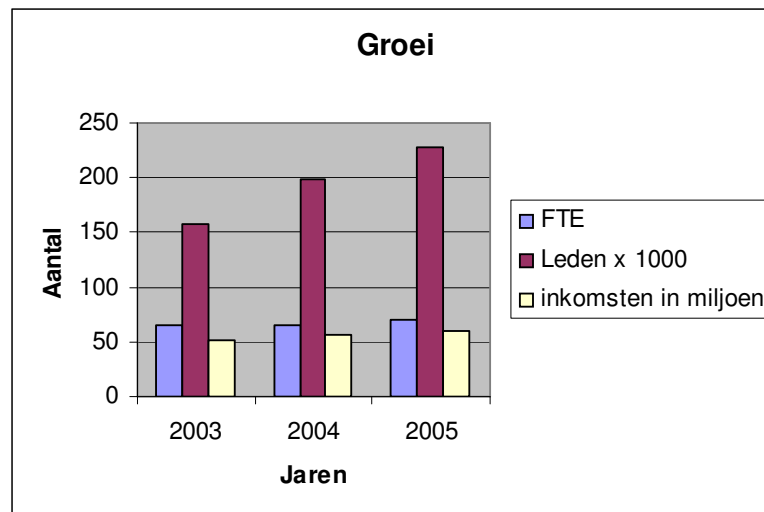
Bijlage 1: Organisatie analyse
 Bijlage 2: Oriënterende interviews
 Bijlage 3: Enquête
 Bijlage 4: Stichting Natuurmonumenten
 Bijlage 5: Plan Nederland
 Bijlage 6: De Nierstichting
 Bijlage 7: Benchmark
 Bijlage 8: Service Level Agreement
 Bijlage 9: Producten en dienstencatalogus
 Bijlage 10: FMIS
 Bijlage 11: Beleidsplan
 Bijlage 12: Flexwerken
 Bijlage 13: Inbesteden en uitbesteden
 Bijlage 14: Kwaliteit
 Bijlage 15: Artikelen

1 Inleiding

Het vierde jaar van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool wordt afgerond met een afstudeeropdracht. Hierbij is het van belang dat er een facilitair beleidsprobleem wordt opgelost voor een organisatie. Dit rapport bevat de resultaten van het onderzoek dat is uitgevoerd in opdracht van Unicef Nederland te Voorburg.

1.1 Aanleiding

Unicef is de afgelopen jaren explosief gegroeid. Eind 2003 waren er gemiddeld 65 fte's²³, eind 2004 waren er 65 fte's⁴ en eind 2005 waren er 71 fte's⁵. De groei is niet alleen te zien in het aantal personeelsleden, maar ook in het aantal leden dat behoorlijk is gestegen. In 2003 was de ultimo stand 158.000, in 2004 198.000 en in 2005 227.000. De totale inkomsten exclusief SHO waren in 2003 €51 miljoen, in 2004 €56 miljoen en in 2005 zelfs gestegen naar €60 miljoen. De totale uitvoeringskosten zijn in 2005 met 4% gedaald. Verwacht wordt dat in 2006 deze tendens zich herhaalt.



De personele groei heeft met zich meegebracht dat de ruimte in 2005 niet meer voldeed aan de wensen en eisen van de klant. Eerst werd het pand gedeeltelijk gehuurd, maar in 2005 is het volledig betrokken door Unicef. Dit had gevolgen voor de dienstverlenende contracten, beheer en onderhoud van het pand en de energie. De contracten zijn toen overgenomen zonder nieuwe onderhandelingen. De manager financiën en algemene zaken (FAZ) is onder andere verantwoordelijk voor Facility Management binnen Unicef. Dit onderdeel is niet gestructureerd in een specialistische functie. Om praktische en bedrijfseconomische redenen is er besloten binnen de organisatie om Facility Management een structurele plaats te geven binnen de afdeling FAZ. Op dit moment worden problemen wel geconstateerd, maar er wordt niet veel gemeld, de organisatie daarvoor ontbreekt.

² Fte: Fulltime eenheden

³ Unicef Nederland jaarverslag 2003

⁴ Unicef Nederland jaarverslag 2004

⁵ Unicef Nederland jaarverslag 2005

1.2 Verantwoording van het project

Voor de start van het project is er een hoofdprobleemstelling opgesteld met daarbij behorend een aantal subprobleemstellingen⁶. De probleemstelling is geformuleerd aan de hand van de SMARTI en AMORE methodiek. Dit houdt in dat het specifiek, meetbaar, aanwijsbaar, realistisch, tijdgerelateerd en inspirerend dient te zijn, maar tevens ook ambitieus, motiverend, onderscheidend, relevant en echt. Er is gebruik gemaakt van twee methoden om zo een optimale situatie te creëren en niet te afhankelijk te zijn van één methode. De methoden vullen elkaar aan. Er is een breder perspectief gecreëerd om de probleemstelling te formuleren. De hoofdprobleemstelling is aan de hand van deze methoden zo compleet mogelijk geformuleerd. De subprobleemstellingen bestaan uit een aantal onderdelen om de inhoud ervan compleet te maken. Er is gekozen voor deze methode om een eindig aantal subprobleemstellingen te creëren om zo het onderzoek overzichtelijk te houden.

1.3 Probleemstelling

Doordat Unicef zowel personele als financiële groei heeft doorgemaakt de afgelopen jaren is de behoefte aan Facility Management ontstaan. Deze behoefte is omgezet in een centrale vraag.

‘Welke aanpassingen voldoen voor Unicef Nederland te Voorburg om Facility Management te organiseren in de loop van 2007, zodat er een kosten reductie van 5% gerealiseerd kan worden door het herijken van de contracten. Daarbij rekening houdend dat de overall FM kwaliteit verbeterd kan worden, zodat aan de volgende speerpunten; beveiliging, BHV en flexwerken, invulling gegeven kan worden in de komende twee jaar.’

De kernbegrippen worden achterin het rapport “vóór de literatuurlijst” nader toegelicht.

1.4 Doelstelling

Het onderzoek moet Unicef Nederland inzicht geven in Facility Management en de manier waarop het georganiseerd kan worden. Zo kan invulling gegeven worden aan professioneel facilitair management en tevens kunnen kosten verlaagd worden met behulp van de diverse ontworpen tools, zoals de tool ‘het facilitair beleid’.

Het is van belang dat de kosten worden beheerst en dat er efficiënt (doelmatig) met de kosten wordt omgegaan. Er dienen plannen te komen voor de komende jaren, zodat de te verwachten kosten inzichtelijk worden. Vanuit die weg kunnen ze dan beheerst gaan worden.

1.5 Verwacht eindresultaat

Aan het einde van de afstudeerperiode zal een beleidsadviesrapport verschijnen. Dit rapport omvat een facilitair beleidsplan en de diverse methodieken voor de invulling van de diverse deelonderwerpen. Kostenreductie en efficiënt werken zullen centrale thema's zijn in het facilitair beleidsplan.

De huidige situatie en de optimale situatie zullen beschreven worden. Van daaruit zal er een advies naar voren komen, dat onderbouwd wordt door diverse onderzoeken en literatuurstudies. Vanuit het advies zal er een implementatietraject worden voorgesteld om Facility Management te organiseren bij Unicef.

⁶ Zie hoofdstuk 2.1 voor subvragen

1.6 Opdrachtgever

De opdrachtgever van het project is de adjunct directeur interne bedrijfsvoering (business executive⁷) van Unicef te Nederland. De adjunct directeur is momenteel naast andere werkzaamheden verantwoordelijk voor alle facilitaire zaken binnen de organisatie. Hij heeft geen facilitaire achtergrond en heeft daarom deze facilitaire vraag voorgelegd aan een student met een facilitaire achtergrond. De doelstelling ervan is om zo facilitaire kennis binnen de organisatie te vergaren en het maken van een start voor de invoering van Facility Management binnen de organisatie.

1.7 Onderzoeksopzet

Het onderzoek is projectmatig uitgevoerd. Hierbij zijn de projectmanagementmethoden Prince2⁸ en 'Het Tien Stappenplan'⁹ gebruikt. Zo is er houvast ontstaan voor de planning en het leveren van de deelproducten. Na het uitvoeren van oriënterende interviews is de probleemstelling geformuleerd. Aan de hand van de diepte interviews en de benchmark zijn de subvragen bijgesteld. Dit diepte onderzoek beslaat twee delen; de literatuurstudie en de interviews, observaties en enquêtes. Dit alles heeft geresulteerd in de beschrijving van de huidige situatie en het uiteindelijke advies met daarbijbehorend implementatieplan en financiële consequenties.

1.8 Leeswijzer

Hoofdstuk 1 bestaat uit de inleiding, waar de aanleiding en onderzoeksopzet nader worden toegelicht.

In hoofdstuk 2 wordt er een beschrijving van de gehele organisatie gegeven, waarbij de facilitaire functie nader wordt toegelicht.

In Hoofdstuk 3 wordt de onderzoeksopzet en verantwoording nader toegelicht.

In hoofdstuk 4 staan de diverse doelstelling van de organisatie. De meetbare criteria die gebruikt worden in de scriptie en daarbij behorende resultaten staan in de paragrafen .

In hoofdstuk 5 staat de invloed van de klant op het gehele proces beschreven.

Hoofdstuk 6 bestaat uit een situatieschets, daarbij komen de huidige situatie en de situatie waarnaar toe gewerkt wordt aanbod.

In hoofdstuk 7 staan de resultaten, het facilitair beleidsplan en voorstel voor flexwerken.

In hoofdstuk 8 wordt de conclusie, over wat te gaan doen met Facility Management samengevat.

In hoofdstuk 9 staan de diverse aanbevelingen naar de organisatie toe vermeld.

In hoofdstuk 10 is het implementatietraject dat gevolgd moet gaan worden om Facility Management te gaan organiseren en inrichten beschreven.

Hoofdstuk 11 beschrijft de diverse bedrijfskundige consequenties. Zowel de organisatorische, personele en financiële consequenties worden belicht.

⁷ Prince 2

⁸ Akker van den, A.G.

⁹ Kempen, P.M. en Keizer, J.A.

1.9 Afkortingen

In de scriptie worden diverse afkortingen gebruikt. Hieronder volgen de afkortingen met een korte uitleg.

1. FTE: Full Time Equivalent. Het betekent zoveel als een volledige baan.
2. FMIS: Facilitair Management Informatie Systeem¹⁰. Het is een systeem gericht op het beheren en verstrekken van informatie. Om de gegevens en procedures integraal te plannen en beheren van de faciliteiten van een organisatie
3. PDC: Producten en diensten catalogus¹¹
4. PRINCE2: Projects IN Controlled Environments 2. Het is een gestructureerde methode voor effectief projectmanagement.

¹⁰ Zie Bijlage 10, FMIS

¹¹ Zie Bijlage 9, PDC

2 Unicef Nederland

Dit hoofdstuk beslaat een beschrijving van de organisatie Unicef Nederland¹². Het type organisatie komt aan bod en de bedrijfscultuur. Zo kan worden nagegaan wat de invloed kan zijn bij het onderzoek naar de facilitaire dienst.

2.1 De organisatie

Unicef Nederland is een fondsenwervende instelling, een juridisch, fiscaal en economisch zelfstandige stichting naar Nederlands recht. Middels een licentie overeenkomst is Unicef Nederland door de VN organisatie (United Nations Children's Fund) aangewezen en gerechtigd om in Nederland het werk van Unicef onder de aandacht te brengen, te promoten en daarvoor steun en fondsen te werven. De basis daarvoor is het internationale Verdrag voor de Rechten van het Kind.

Unicef Nederland is één van de vier grootste, bekendste goede doelen in Nederland. Datzelfde geldt voor de positie van Unicef Nederland binnen de internationale Unicef organisatie (Private sector Division).

Unicef Nederland is een organisatie met circa 85 medewerkers die vanuit een kantoor in Voorburg fondsenwerving, pleitbezorging en voorlichting bedrijven. Tevens wordt van daaruit een 4.300-tal vrijwilligers in het land aangestuurd.

Unicef Nederland bestaat inmiddels 51 jaar en heeft met name de laatste 7 jaren een stormachtige groei in omvang, impact en professionaliteit gerealiseerd.

Unicef Nederland maakt onderdeel uit van Unicef wereldwijd. Unicef Nederland is een fondsenwervende organisatie en geen uitvoeringsorganisatie. Het verschil is dat een uitvoeringsorganisatie zelf het geld uitgeeft, zoals Natuurmonumenten bijvoorbeeld. Unicef kan vergeleken worden met andere bedrijven die als primair proces fondsenwerven als doel hebben. Pleitbezorging, voorlichting en fondsenwerving zijn de drie hoofdtaken en staan centraal in de bedrijfsvoering.

2.1.1 De organisatiecultuur t.a.v. Facility Management

Unicef is vergelijkbaar met andere fondsenwervende organisaties, omdat het primaire proces niet uniek is. Fondsenwerving en voorlichting staan centraal in het primaire proces. Er mag niet meer dan 25%¹³ van de eigen inkomsten worden uitgegeven aan de werving. Anders kan het CBF-keur¹⁴ voor goede doelen in gevaar komen.

Binnen de organisatie heerst er een rolcultuur volgens de methode van Handy uit 1987. In een rolcultuur bepalen formele rollen en vastgestelde communicatie- en gezagslijnen de omgang tussen medewerkers. Procedures en zakelijke argumenten domineren de besluitvorming. Sterke punten van deze cultuur zijn stabiliteit, voorspelbaarheid en doelmatigheid. Het geringe aanpassingsvermogen in het licht van (externe) veranderingen is een zwakte¹⁵.

De cultuur onderling, tussen de diverse medewerkers is "het zal mij een zorg zijn". Deze cultuur is duidelijk merkbaar als er gevraagd wordt naar het onderwerp Facility Management. Er komen antwoorden naar boven zoals; daar ben ik niet verantwoordelijk voor, dus weet ik

¹² Zie ook bijlage 1 organisatieanalyse

¹³ Reglement CBF-Keur revisienr. 14, pagina 13

¹⁴ CBF: Centraal Bureau Fondsenwerving

¹⁵ <http://www.twynstragudde.nl/tg.htm?id=1255>

er niets van af en daarom bemoei ik me niet met FM¹⁶. Als er iets kapot is in de organisatie wordt er geen melding van gemaakt. Er zal begonnen moeten worden met de medewerkers bewust te maken, van de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het wel en wee van de organisatie. Met elkaar, voor elkaar.

De diverse medewerkers hebben overal wel een mening over, maar deze mening komt vaak niet op de juiste plekken terecht. Zo kunnen er geen acties worden ondernomen op de signalen die naar boven komen binnen de organisatie.

Het is van belang dat er draagvlak binnen de organisatie wordt gecreëerd. Om draagvlak bij de opdrachtgever te creëren is het van belang dat zowel de opdrachtgever als de adviseur dezelfde verwachtingen hebben. Draagvlak van het personeel is belangrijk. Om een optimale medewerking van de mensen te krijgen is het belangrijk om ze goed te informeren en erbij te betrekken.

Naar buiten toe profileert Unicef zich zeer professioneel. Er wordt een duidelijke huisstijl uitgedragen en de telefoon wordt volgens vaste protocollen beantwoord. Het is wel noodzakelijk om naar buiten toe professioneel en formeel te profileren om zo een betrouwbare uitstraling te creëren.

Binnen de organisatie heerst er een informele sfeer, men spreekt elkaar aan bij de voornaam. De kleding die gedragen wordt is netjes, maar niet te formeel. Verder heerst er de opendeur cultuur. Alle kantoren staan voor iedereen open. De deuren worden alleen gesloten als er overleg plaatsvindt.

De organisatie structuur

Unicef is een lijnorganisatie¹⁷, daardoor wordt het management meer gestroomlijnd.

Het is een lijnorganisatie omdat er verschillende niveaus, met hun eigen taakgebied en verantwoordelijkheden¹⁸ zijn, in de organisatiestructuur. In een lijnstructuur is eenheid van gezag. Dat betekent dat iedereen een baas boven zich heeft. De organisatie is verdeeld over vier hoofdafdelingen met daaronder diverse afdelingen, te noemen;

- *Marketing, verkoop en fondsenwerving*

Fondsenwerving particulieren

Zakelijke markt

Verkoop particulieren

- *Voorlichting, PR*

Publiciteit en PR

Redactie en documentatie

Jeugd en educatie

Pleitbezorging

- *Vrijwillersbeleid en Organisatie*

Ondersteuning vrijwilligers

- *Financiën en algemene zaken*

Controle

Financiële administratie

Logistiek

Service en Informatie

Automatisering

¹⁶ Door middel van observaties

¹⁷ Zie bijlage 1, organogram van de organisatie

¹⁸ P. Thuis, 2003, pagina.271

Drukwerkbeheer

De eerste drie afdelingen beschikken over een eigen secretariaat. Onder de directie valt het directiesecretariaat en personeel en organisatie, wat ook gedeeltelijk onder financiële en algemene zaken valt.

De rolcultuur en de lijnorganisatie passen niet bij elkaar. De organisatie wordt geremd door de eigen organisatie cultuur. Door deze twee vormen ontstaat er een gebrek aan synergie. Structuur en cultuur komen niet overeen met elkaar.

Visie

De visie van Unicef Nederland luidt als volgt: bij Unicef komen de belangen van kinderen op de eerste plaats. "Investeren in kinderen betekent investeren in de toekomst voor deze kinderen en een betere toekomst voor de wereld als geheel. Unicef is daarom de gepassioneerde, drijvende kracht voor een wereld waarin de rechten van alle kinderen gewaarborgd zijn"¹⁹.

Missie

Unicef Nederland stelt zich ten doel in Nederland maximale betrokkenheid en financiële steun te verwerven voor het werk van Unicef voor kinderen wereldwijd²⁰. Dit is de missie van de gehele organisatie, omdat Unicef nog geen Facility Management heeft, is er geen facilitaire missie aanwezig.

2.1.2 Doelen

Unicef heeft zich op basis van de visie en missie een viertal doelen gesteld. Deze doelen zijn als volgt geformuleerd:

- a. 1 op de 5 huishoudens levert een actieve bijdrage aan de doelen van Unicef.** Die bijdrage kan bestaan uit lidmaatschap, donatie, aankoop van een Unicef-product, sponsoring, deelname aan een evenement, lidmaatschap van Kids United of Wereldklassen, of een actieve steunbetuiging in reactie op een oproep. We willen het relatiebestand van Unicef vergroten door bestaande relaties te behouden en nieuwe relaties te werven. Zo willen we uitkomen op een relatiebestand van 1.400.000 in 2008.
- b. Vergroten van de structurele inkomsten** door het vergroten van het marktaandeel van Unicef als totaal en op de deelmarkten fondsenwerving en nalatenschappen. Het aantal leden zal de komende jaren moeten stijgen van ca. 227.000 in 2005 naar 306.000 eind 2008. Qua inkomsten eigen fondsenwerving en verkopen willen ze stijgen naar € 51,8 miljoen in 2008, met directe kosten van € 6 miljoen. Ook een verbetering in bekendheid, waardering en imago zal bijdragen aan het vergroten van de structurele inkomsten
- c. Unicef wordt door publiek, pers en politiek erkend en geraadpleegd als actief pleitbezorger van kinderrechten.** Dit bereikt Unicef door politieke lobby, een platform zijn voor maatschappelijke discussies over kinderrechten, het actief bevorderen van participatie van kinderen en door het middels campagnes, voorlichting, educatie en met gebruikmaking van eigen media en publiciteit, profileren van Unicef als kinderrechtenorganisatie. In 2008 moeten kinderrechten hoog op de agenda staan van politiek en pers en onderwerp van debat zijn onder een breed publiek.
- d. Focus van de interne organisatie op efficiëntie en effectiviteit.** De werkwijze van de kantoor- en vrijwilligersorganisatie richt zich op het faciliteren van de primaire processen en draagt aldus bij aan vergroting van de efficiëntie en effectiviteit. Voor de

¹⁹ Beleidsplan 2006-2007, daadkrachtig optimisme, pagina 12

²⁰ Beleidsplan 2006-2008, daadkracht en optimisme, pagina 14

personeelsformatie gelden hoge normen voor wat betreft kwaliteit en productiviteit. Heldere kwantitatieve kaders zorgen voor een gezonde financiële structuur²¹.

Gedurende het onderzoek en in het uiteindelijke advies zal er rekening gehouden moeten worden met de organisatiedoelen. Deze doelen dienen terug te komen in de doelstelling voor het organiseren van Facility Management binnen Unicef Nederland. Vooral met doelstelling d, zal rekening gehouden moeten worden.

2.2 De facilitaire organisatie

Binnen de afdeling Financiën en Algemene Zaken (FAZ) ligt de verantwoordelijkheid voor het beheer van de (gehuurde) huisvesting en alle daaraan verwante faciliteiten en voorzieningen. Dat verantwoordelijkheidsgebied is onderdeel van een uitgebreide portefeuille van de Manager FAZ maar is niet gestructureerd in een specialistische functie. Eind 2005 heeft Unicef Nederland, inmiddels enige huurder van het genoemde kantoorpand, het beheer van alle 'utilities' op zich genomen. Naast de reeds bestaande en sterk toenemende zorg voor inventaris en 'facilities'.

Om praktische en bedrijfseconomische redenen is toen besloten om 'Facility Management' een structurele plaats te geven in de organisatie binnen de afdeling FAZ.

Het werkgebied van Facility Management binnen Unicef Nederland bestaat uit:

Inventarisbeheer; aanschaf, onderhoud en beheer van meubilair, kantoorinrichting, interne verhuizingen, apparatuur, wagenpark, verzekeringen etc.

Facilities; schoonmaak, beveiliging, receptie, catering, koeriers, groenvoorziening, vuilafvoer, bewegwijzering, repro, kantoorbehoeften etc

Utilities; toevoer en verbruik van stroom, gas en water, vergunningen etc

De niveaus die zijn te onderscheiden zijn:

Beleidsmatig; doelstelling en planning, externe communicatie (o.a. met de eigenaar van het kantoorpand en de door haar aangewezen beheerder)

Tactisch; contractmanagement, organisatie, interne communicatie, bewaking, cost-management

Operationeel; continuïteit, kwaliteit, onderhoud etc²².

Op dit moment is er nog geen Facility Management bij Unicef Nederland. Doordat er nog FM is, is er ook nog geen beleid en budget aanwezig.

2.2.1 Huisvesting

De medewerkers van Unicef zijn allen gehuisvest op een centrale locatie te Voorburg. Er zijn wel diverse regiokantoren en magazijn, van daaruit opereren de vrijwilligers. Bijna al het personeel dat in loondienst is, werkt in Voorburg. Vier regioconsulenten werken vanuit huis.

Het hoofdkantoor in Voorburg wordt gehuurd van Triodos Vastgoed N.V. en beheerd door Kruse & Lampo vastgoedmanagement. Het huurcontract is vastgelegd tot het jaar 2016 voor het pand aan de Jacob van den Eyndestraat 73. Het volledige pand wordt door Unicef betrokken. Het bestaat uit een souterrain, waar de lounge en opslag van goederen plaatsvindt. Op de begane grond is de receptie, S&I, persvoorlichting en logistiek gevestigd. Op de eerste etage is de financiële afdeling, administratie en voorlichting. De tweede etage huisvest de ICT, fondsenwerving en beveiliging. Op de laatste, derde etage bevindt zich de directie, vrijwilligers, P&O, frontoffice en het bedrijfsrestaurant.

²¹ Beleidsplan 2006-2008, daadkracht en optimisme, pagina 14

²² Uit de stageopdracht

2.2.2 Uitbesteed

Unicef heeft een aantal diensten uitbesteed aan derden. Voor het maken van de contractonderhandelingen en afspraken is de adjunct directeur interne bedrijfsvoering verantwoordelijk. De volgende zaken zijn uitbesteed:

- Afval (Sita)
- Beplanting (Landscaping Westplant)
- Beveiliging (Hadi, Varel)
- lift (Kone)
- Catering (Albron catering)
- Elektrische deuren Kaba Nederland bv)
- Installaties (Kuipers, Siemens)
- Koffieautomaten (Douwe Egberts)
- Schoonmaak (Gom schoonmaakdiensten)
- Tuinonderhoud (Henri de Jong tuinen)
- Watercoolers (Viteau Watercoolers)

Inclusief het huurcontract zijn 80% van de diensten uitbesteed aan derden. Zonder het huurcontract zijn ongeveer 20% van de diensten uitbesteed.

2.2.3 Bekendheid Facility Management

Bijna de helft van het personeel weet niet tot welke persoon ze zich moeten richten voor een specifieke facilitaire zaak²³. Men is niet op de hoogte van de gemaakte afspraken en werkplannen. Het personeel weet ook niet goed wat Facility Management is en wat het inhoud voor Unicef. Bij aanvang van de afstudeeropdracht is getracht daar al verandering in aan te brengen door een presentatie te geven tijdens het maandelijkse koffie-uurtje. Gevolgd door een plaatsing van een stuk over Facility Management op de J schijf (gezamenlijke harde schijf). Gedurende het afstudeertraject zijn de meeste personeelsleden reeds op de hoogte gebracht van Facility Management. De meerderheid weet nu globaal wat het inhoudt.

²³ Zie bijlage 3, Enquête onder het personeel

3 Onderzoeksopzet

Voordat er gestart is met het onderzoek is dit plan van aanpak opgesteld en overlegd met de opdrachtgever. In dit hoofdstuk komt de inhoud, doelstelling en de diverse onderzoeksmethoden die bij de uitvoering van het onderzoek worden gebruikt aan bod.

Een mooi statement over de probleemstelling is de volgende; Slechts in een op de tien onderzoeksrapportages wordt een probleemstelling geformuleerd die voldoende precies aansluit op het antwoord dat gegeven wordt²⁴. Gedurende het afstudeertraject werd duidelijk dat precies antwoord geven op de probleemstelling erg lastig is. De probleemstelling is diverse malen aangepast.

3.1 Het Probleem

Voorafgaand aan het onderzoek, na de oriënterende interviews is er een probleemstelling geformuleerd. Voor verduidelijking van de probleemstelling zijn daarbijbehorend een aantal subprobleemstellingen opgesteld. Na beantwoording van de subprobleemstellingen kan er invulling worden gegeven aan de centrale vraag.

3.1.1 Probleemstelling

Welke aanpassingen voldoen voor Unicef Nederland te Voorburg om Facility Management te organiseren in de loop van 2007, zodat er een kosten reductie van 5% gerealiseerd kan worden door het herijken van de contracten. Daarbij rekening houdend dat de overall FM kwaliteit verbeterd kan worden, zodat aan de volgende speerpunten; beveiliging, BHV en flexwerken, invulling gegeven kan worden in de komende twee jaar.

De definities²⁵ van de volgende begrippen staan in hoofdstuk 11.

- Organiseren
- Kwaliteit
- Gewaarborgd

De volgende kleine subvragen geven antwoord op een deelaspect van de probleemstelling.

1 Op welke wijze is er vorm gegeven aan Facility Management op dit moment?

2 Wat moet de inhoud zijn voor een FM beleidsplan waarin de doelstellingen zoals, inrichting, planning, controle en budgettering verwerkt worden?

Hoe dient een beleidsplan eruit te komen zien?

Wat zijn de doelstellingen van de organisatie?

3 Welke methoden kunnen er ontworpen worden voor de invoering van Facility Management?

Welke methodieken zijn er voor energiebeheer?

Welke methodieken zijn er voor de invoering van flexwerken?

Welke methodieken zijn er voor de beveiliging?

Welke methodieken zijn er voor BHV beheer?

4 Hoe kan de FM kwaliteit beheerd en bewaakt worden?

5 Wat zijn de voor en nadelen van insourcing, outsourcing en outtasking?

²⁴ Oost, H. en Markenhof, A. 2002, pagina 40

²⁵ Zie begrippenlijst, de pagina voor de literatuurlijst

Na beantwoording van bovenstaande vragen, kan de doelstelling van dit rapport gerealiseerd worden.

3.1.2 Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is:

Het uitbrengen van een advies ten aanzien van een facilitair beleidsplan en de daarbij behorende methoden. Dit zodat er efficiënter gewerkt kan worden met als hoofddoelstelling kosten besparen, zodat er meer geld beschikbaar blijft voor de hoofddoelstelling van Unicef Nederland.

3.1.3 Afbakening onderzoeksgebied

Bij aanvang van de afstudeerperiode is er nog geen afbakening gemaakt van het onderzoeksgebied. Gedurende het onderzoek werd het te onderzoeken gebied afgebakend. Uiteindelijk is er gekozen om te starten met een facilitair beleidsplan met daarin de aspecten insourcing, outsourcing en outtasking. Tevens zal er een voorstel, advies bij het MT terecht komen op het gebied van flexwerken. Verder zal er gedurende het gehele proces de kwaliteit nauw in de gaten worden gehouden en zorg gedragen worden voor de waarborg daarvan.

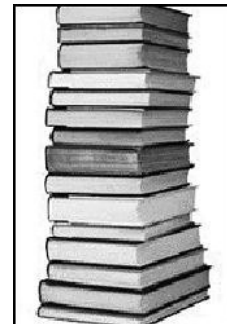
3.2 Onderzoeksverantwoording

Om een zo compleet mogelijk beeld te krijgen van de huidige situatie, de mogelijkheden en de toekomstige situatie m.b.t. Facility Management is informatie verzameld.

De volgende data verzameling methoden zijn gebruikt: 'bestaande informatie', 'vragen' en 'observeren'. Hierbij zijn concrete onderzoeksvormen gebruikt.

3.2.1 Theoretisch onderzoek

Voor de data verzameling methode van het theoretisch onderzoek is gebruik gemaakt van literatuur, die verplicht is voor de opleiding Facility Management, vakliteratuur, vakbladen, kranten artikelen en internet. Er is gekozen voor diverse dataverzameling methoden om een zo volledig en objectief mogelijk beeld te krijgen van de facilitaire onderwerpen.



3.2.2 Empirisch onderzoek

Om beeldvorming van de huidige situatie en de gewenste situatie te realiseren is er gebruik gemaakt van empirisch onderzoek. Zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek is uitgevoerd. Kwalitatief onderzoek is gebruikt in de oriëntatie en oplossingsfase. Kwantitatief onderzoek is uitgevoerd gedurende de definitiefase.

3.2.3 Kwalitatief onderzoek

De definitie van Denzin en Lincoln:

'Qualitative research is multimethod in focus, involving an interpretative, naturalistic approach to its subject matter. This means that qualitative researchers study things in their natural settings, attempting to make sense of, or interpret, phenomena in terms of the meanings people bring to them'²⁶.

Om een waarheidsgetrouw beeld te krijgen van de huidige situatie. En om aandachtsgebieden vanuit verschillende invalshoeken te beschouwen is er gebruik gemaakt

²⁶ Denzis & Lincoln, 1994, p 2

van triangulatie. Dit is het gelijktijdig gebruik maken van verschillende methoden, gegevensbronnen en theorieën²⁷. Er zijn oriënterende interviews²⁸ aan het begin van de afstudeerperiode uitgevoerd om het probleem inzichtelijk te maken. Parallel aan de oriënterende interviews is er een literatuuronderzoek uitgevoerd. Het literatuuronderzoek richt zich op extern georiënteerde bronnen, maar ook op interne bedrijfsdocumenten. Vervolgens is er gekozen om een benchmark uit te voeren bij bedrijven die werkzaam zijn in dezelfde branche.

3.2.4 Kwantitatief onderzoek

Er is gekozen om onder alle werknemers van Unicef een schriftelijke enquête af te nemen. De opgestelde vragenlijst²⁹ is aan de werknemers uitgedeeld met het verzoek om het in te vullen. Deze enquête is geprint op fel geel papier om het op te laten vallen, zodat het niet zoek raakt tussen de diverse papieren op de bureaus. Na een uur is de enquêtelijst weer opgehaald. Tevens is er een mail uitgegaan naar alle medewerkers om de enquête onder de aandacht te brengen. Er is gekozen voor deze werkwijze om zo de respons te verhogen. Als men een enquête persoonlijk ontvangt en weer persoonlijk wordt opgehaald is men eerder bereid mee te werken aan het onderzoek.

De voordelen³⁰ van een schriftelijke enquête zijn dat bereik groot is en gemakkelijk te organiseren en minder gevoelig is voor sociale wenselijkheid. Er kleven echter ook nadelen aan; het is niet geschikt voor open ingewikkelde vragen, er is geen emotionele opvang en het aantal vragen is beperkt. De personen die veel informatie hebben verschaft en een duidelijke mening hebben over de facilitaire diensten kan verzocht worden deel te nemen aan een interview.

3.2.5 Beschrijvend onderzoek

Het beschrijvende onderzoek gaat over vraag; “wat is er aan de hand”. De theorie is nog niet beschikbaar, maar de situatie en de onderzoekskenmerken worden beschreven. Hier wordt de huidige situatie bij Unicef Nederland beschreven en wordt er een beschrijving gegeven over mogelijkheden van Facility Management. Gegenereerde informatie wordt bij beschrijvend onderzoek geordend en dient als achtergrond bij het explorerende onderzoek.

3.2.6 Explorerend onderzoek

Het explorerende onderzoek geeft antwoord op de vraag; “waarom”. Door te exploreren wordt er een goed beeld gevormd van de vele facetten van het onderzoeksprobleem³¹. Voor dit rapport is onderzocht waarom de huidige situatie niet voldoet. Wat de diverse knelpunten zijn binnen de organisatie. Verder is er onderzocht hoe Facility Management verloopt bij diverse vergelijkbare organisaties. Met de verkregen informatie uit het explorerende onderzoek kan een samenhang- en verschilanalyse gemaakt worden. Vervolgens kunnen de aanbevelingen en conclusies geformuleerd worden.

²⁷ Genet, C., 2002, p.69.

²⁸ Bijlage 2 oriënterende interviews

²⁹ Bijlage 3, enquête

³⁰ Genet, C., 2002, p.64.

³¹ Baarda, D.B. en Goede de, M.P.M, 1997, p. 46

3.2.7 Invoeringsfase

Adviezen worden gegeven en geformuleerd om vervolgens tot een implementatieplan te komen gedurende deze fase van het onderzoek. De afstudeerperiode kent een tijdslimiet waardoor de adviezen niet geïmplementeerd hoeven te worden, maar het plan dient er wel te zijn.

Elke fase wordt afgesloten met een product. Dit staat vermeld in de product based planning. De diverse fasen in het project worden om de producten heen gebouwd. Zo ontstaat er een onderzoeksfase. Deze fase wordt afgesloten met een onderzoeksrapport waarin het literatuuronderzoek en de enquêtes vermeld staan. Tot slot is er de adviesfase. Deze fase omvat het implementatieplan en de scriptie; het totale plaatje.

3.3 Randvoorwaarden

Het onderzoek zal over de gehele organisatie verspreid en buiten de organisatie plaatsvinden. Op strategisch niveau wordt over het onderwerp met de adjunct directeur interne bedrijfsvoering en het MT gesproken over de organisatorische kant. Voor het tactische niveau worden de adjunct directeur interne bedrijfsvoering, OR leden en andere sleutelfiguren binnen de organisatie benaderd. Voor het operationele niveau wordt er een vragenlijst opgesteld voor alle medewerkers binnen de organisatie. Het externe onderzoek zal plaats gaan vinden bij andere fondsenwervende organisaties in Nederland.

De volgende randvoorwaarden zijn opgelegd voor het onderzoek. Deze randvoorwaarden komen voort uit de opdrachtgever en school.

- *Tijd*

Het onderzoek beslaat de periode september tot en met februari. In week 6 in 2007 moet het project op de juiste wijze zijn afgerond en de adviezen aanwezig zijn.

- *Organisatie*

Het is van belang dat er gesprekken plaatsvinden met de adjunct directeur interne bedrijfsvoering, want hij is momenteel eindverantwoordelijke voor alle facilitaire zaken. Alle interne klanten moeten op de hoogte zijn van het project en eventueel hun medewerking eraan verlenen. Alle benodigde gegevens van de organisatie dienen beschikbaar zijn.

- *Middelen*

Er zijn diverse middelen noodzakelijk om dit afstudeertraject te kunnen voltooien. Deze middelen zijn onder andere, een computer, printer, telefoon en een kopieerapparaat.

- *Kwaliteit*

Het afstudeertraject is van strategische aard en vergt theoretische kennis om invulling aan het onderzoek te kunnen geven. Het resultaat moet uitmonden in een bruikbaar advies.

- *Budget*

Alle gemaakte kosten gedurende het afstudeertraject komen voor de rekening van de opdrachtgever. Het gaat om de volgende kosten; stagevergoeding, kosten voor printen, kopiëren, telefonie en eventuele noodzakelijke literatuur.

3.4 Doelgroep

De doelgroep voor het advies is het management team. Het management team zal uiteindelijk de definitieve beslissing nemen over Facility Management bij Unicef. Het MT zal gezamenlijk met de directie een goedkeuring moeten geven over de vorm en de inhoud van Facility Management. Zij zullen een budget ter beschikking gaan stellen.

Verder zal als doelgroep anderen geïnteresseerden op het vakgebied Facility Management zijn. Hierbij valt te denken aan studenten die eveneens een opdracht krijgen op het gebied van de inrichting van een facilitaire organisatie.

4 De doelstellingen

In dit hoofdstuk wordt er uiteengezet wat het resultaat is dat Unicef wil bereiken met het organiseren van Facility Management. Wat er op dit moment al is en waar het heen moet.

4.1 Doelstellingen

Voor de organisatie zijn er doelstellingen om Facility Management een structurele plaats binnen de organisatie te geven. Daarbij zijn onderstaande plannen opgesteld die gerealiseerd dienen te worden in de loop van 2007.

- Een FM beleidsplan waarin de facilitaire onderdelen en ook de niveaus zijn verwerkt.
- Beschrijving van de verschillende functies in termen van verantwoordelijkheden en taakhoud. (management stagiair)
- Implementatie van een FM systeem waarin contractbeheer, inventarisatiebeheer, sleutelbeheer en front office zijn ondergebracht. (management en oriëntatie stagiair)
- Herijking van de belangrijkste contracten. (management stagiair)

4.2 Meetbare criteria

Voor een goede beoordeling van de implementatie zullen er meetbare criteria opgesteld worden. Deze criteria zullen een half jaar na invoering getoetst worden. Aan de hand van de resultaten zullen er eventuele bijstellingen plaatsvinden. De toetsing daarop geschiedt na een jaar. De toetsing zal plaatsvinden door middel van een enquête onder het personeel. Hierbij zal PCDA³² als uitgangspunt worden gebruikt om de kwaliteitsontwikkeling vast te houden.

4.2.1 Bekendheid van de facilitaire organisatie

Verwacht wordt dat 90% van de medewerkers zal weten dat de facilitaire organisatie bestaat en wat het kan doen en betekenen voor de diverse medewerkers. De overige 10% zal bestaan uit nieuwe medewerkers die nog niet bekend zijn met de facilitaire organisatie. De facilitaire organisatie zal zorg moeten dragen dat het personeel bij aanname een PowerPoint presentatie krijgt over de afdeling en wat het kan betekenen. Eens per maand bij het koffieuurtje zal er aandacht besteedt moeten worden aan Facility Management. De lopende projecten worden dan toegelicht en zo blijft het personeel op de hoogte en kan er eventueel inspraak verricht worden. Dit alles is tevens goed voor het creëren van draagvlak bij de interne klant.

4.2.2 Bereikbaarheid facilitaire organisatie

Op dit moment weet 45,5%³³ niet voor welke facilitaire zaken ze zich tot wie moeten wenden. De doelstelling is dat iedereen zich tot de juiste persoon voor bepaalde facilitaire zaken weet te richten. Dit gaat bereikt worden door de invoering van een facilitair managementsysteem³⁴. Verder krijgt iedere nieuwe medewerker een presentatie waar in vermeld staat voor welke facilitaire zaken ze bij wie moeten zijn. In de toekomst kan er een producten en diensten catalogus³⁵ komen voor de facilitaire organisatie. Dat schept een hoop duidelijkheid.



³² Plan, Do, Check, Act

³³ Zie Bijlage 3, enquête

³⁴ Zie bijlage 10, FMIS

Er zal een persoon³⁶ verantwoordelijk moeten worden voor de dagelijkse aansturing van de facilitaire zaken. Deze persoon zal onder de adjunct directeur interne bedrijfsvoering werkzaam moeten zijn. Hij zal de dagelijkse operationele en tactische zaken voor rekening nemen. Zo zijn de facilitaire zaken duidelijker binnen de organisatie, wat de bereikbaarheid en doelmatigheid vergroot. Er kan over een halfjaar getoetst worden of er een iemand verantwoordelijk is voor de dagelijkse aansturing van Facility Management. In de opgestelde enquête kan er gevraagd worden naar de mening van de medewerkers over de bereikbaarheid.

4.2.3 Procedures voor klachten, meldingen

Momenteel worden klachten, melding en opmerkingen met betrekking tot de schoonmaak genoteerd in een logboek bij de receptie. De schoonmakers kijken vervolgens naar de klacht en proberen deze te verhelpen. Naar aanleiding van de enquête³⁷ is het logboek bij de front office komen te liggen.

De overige facilitaire klachten worden bij de frontoffice gemeld of bij de adjunct directeur interne bedrijfsvoering. Klachten van zeer operationele aard, bijvoorbeeld een kapotte lamp worden bij de medewerker logistiek gemeld. Deze medewerker probeert de klacht dan zo snel en adequaat mogelijk te verhelpen.

Er zit momenteel weinig structuur in de meldingen, er is vrij weinig terugkoppeling en waar de melding gemeld wordt, verschilt nogal. Het is de bedoeling dat er aan de hand van een goed beleidsplan en implementatie van een FMIS structuur gerealiseerd wordt. In een enquête gaat er getoetst worden wat het personeel van de procedures voor klachten en meldingen vindt. De resultaten van de enquête worden vervolgens teruggekoppeld naar de klant.

4.2.4 Tevredenheid van de facilitaire diensten

De meeste medewerkers, 71,9% geven de kwaliteit van de facilitaire diensten een voldoende. Men is dus tevreden over de facilitaire diensten die geleverd worden. Als doelstelling kan er gesteld worden dat na verandering 50% een goed gaat geven voor de facilitaire dienst. De andere 50% moet dan een voldoende gaan geven. Als Facility Management gerealiseerd is bij Unicef is dat een mooi streven dat men de kwaliteit goed vindt. Momenteel zijn weinig facilitaire zaken structureel geregeld. Het is de bedoeling dat er structureel gewerkt gaat worden aan FM.

Aan de hand van een nieuwe enquête zal er getoetst worden of men de kwaliteit van de diensten goed gaat vinden.

4.3 Resultaat

De management tool, zal een facilitair management systeem³⁸ zijn. Dit systeem komt terecht bij de facilitaire medewerker. Deze medewerker zal alle klachten en aanvragen telefonisch of per mail ontvangen om het vervolgens in het systeem te verwerken. Zo zal de bereikbaarheid van de facilitaire dienst verbeteren, maar vooral ook de duidelijkheid. Nu is er een persoon verantwoordelijk voor alle facilitaire klachten en meldingen. De snelheid waarmee klachten verholpen kunnen worden groeit, omdat er maar één persoon verantwoordelijk is en de klacht niet onnodig lang op diverse bureaus blijft liggen. De procedures zullen duidelijker zijn, want voor alle klachten van facilitaire aard, kan men zich

³⁵ Zie bijlage 9, PDC

³⁶ Bijlage: 2, 4, 5, 6

³⁷ Zie bijlage 3, enquête

³⁸ Bijlage: 10 FMIS

gaan wenden tot de facilitair medewerker. Deze medewerker zal de klacht verwerken. Verder zal er een terugkoppeling naar de klant plaats gaan vinden. Hopelijk zal dat gaan resulteren in een “goed” voor de facilitaire diensten.

4.3.1 Strategische aanpassingen

Er wordt een facilitair beleidsplan opgesteld. Zo zal de organisatie van Facility Management bij Unicef gaan beginnen. Met de organisatiedoelstelling; Facility Management een structurele plaats gaan geven binnen de organisatie.

Bij het evaluatieproces wordt getoetst of Facility Management een structurele plaats heeft gekregen binnen de organisatie. De kwaliteit en tevredenheid kan getoetst gaan worden in een jaarlijks terugkerend klanttevredenheidsonderzoek.

De diverse aanpassingen zullen misschien weerstand gaan ondervinden. Medewerkers raken een taak, onderdeel kwijt. De meeste medewerkers doen dit er nu maar bij en vinden het niet echt leuk. De weerstand zal waarschijnlijk mee gaan vallen. De medewerkers zullen meer tijd over zullen houden voor de core business.

4.3.2 Tactische aanpassingen

De inrichting van Facility Management zal gevormd gaan worden door de invoering van een FMIS. Dit zal gerealiseerd worden door de management stagiair. Alle medewerkers gaan te maken krijgen met de nieuwe procedures voor klachten en meldingen. Een facilitair medewerker gaat daar verantwoordelijk voor worden. Alles zal centraal in de organisatie komen te liggen. Hier zullen weerstanden gaan plaatsvinden. De medewerkers van de organisatie zijn weinig veranderbaarheid.

De evaluatie van het systeem zal plaatst gaan vinden via het klanttevredenheidsonderzoek. Verder zal het systeem beoordeeld gaan worden via de gebruiker. Deze zal de prestaties gaan bijhouden en eventueel bijstellen als de prestaties teleurstellend zijn.

4.3.3 Operationele aanpassingen

Er zal een facilitaire dienst komen binnen het bedrijf. Deze dienst zal in eerste instantie uit één persoon bestaan, met als leidinggevende de adjunct directeur interne bedrijfsvoering. Het volgende zal bij de facilitaire dienst gaan horen: Beveiliging, bewegwijzering, catering, groenvoorziening, inventarisbeheer, schoonmaak, “utilities” en vuilafvoer.

Alle klachten, meldingen en vragen zullen via de facilitair medewerker teruggekoppeld gaan worden. Dit om de klant tevreden te stellen, zo weet de klant wat de status is van de melding.

5 De invloed van de klant

In de maatschappij vinden ontwikkelingen plaats die van invloed zijn voor de bedrijfsvoering van de organisatie. In dit hoofdstuk worden de ontwikkelingen beschreven die van invloed kunnen zijn voor Facility Management bij Unicef. De beleving van de klant speelt daarbij een rol, maar ook de uitstraling en het imago van de organisatie.

5.1 Ontwikkelingen van de maatschappij

Er zijn diverse ontwikkelingen in de branche gaande. Er wordt veel meer geld aan reclame en publiciteit uitgegeven. Instellingen geven veel meer geld uit om de aandacht te trekken van het publiek en te laten weten waar ze voor staan. Door het publiek op de hoogte te houden en de naam te tonen worden er meer giften gegeven. Verder wordt er ook aandacht gegeven aan reclame, zoals de shirts van FC Barcelona. Unicef krijgt ieder jaar van FC Barcelona 1 miljoen euro.

De goede doelen hebben geleden onder imagoschade door kritische publicaties over de besteding en verantwoording. Deze imagoschade is nu bijna voorbij en de markt trekt weer aan. Daardoor is het bedrijf groeiende en is er steeds meer behoefte aan Facility Management.

5.1.1 Veranderingen in de consument

De consument heeft de mogelijkheid om uit steeds meer goede doelen kiezen. De doelstellingen van de diverse doelen staan dicht bij elkaar voor de buitenstaanders. Het is van belang dat de organisatie zich uniek profileert om zo de aandacht van de consument vast te houden, of juist te trekken. Het unieke was dat Unicef speciaal voor kinderen is, maar steeds meer instellingen gaan zich bezig houden met fondsenwerving voor kinderen. Het opkomen voor de kinderrechten spreekt steeds meer bestaande organisaties aan om nu en in de toekomst ook hulp te gaan bieden in specifieke kinderorganisaties.

Consumenten verwachten een steeds grotere mate van transparantie van fondsenwervende instellingen. Liefst 57% van de Nederlandse burgers vindt dat goeden doelorganisaties onvoldoende verantwoording afleggen over de besteding van hun giften³⁹. Unicef speelt hier o.a. op in door de lancering van de campagne Unicef Inside in het najaar van 2006.

5.2 Interne klant beleving

De beleving van de interne klant speelt een grote rol bij dit onderzoek. In grote mate bepaald de klant of de invoering van Facility Management een succes wordt. Het is van belang dat het personeel er achter staat. Het personeel zal zich tenslotte aan de “nieuwe spelregels” moeten gaan houden. Klanttevredenheid is een erg belangrijk aspect voor een succesvolle implementatie. Diverse factoren hebben invloed op de klanttevredenheid; kwaliteitsmanagement, klantenmanagement en klachtenmanagement. Als deze punten als positief worden ervaren door de interne klant zal de implementatie succesvol verlopen.

³⁹ Onze wereld 2-07, pagina 25

5.2.1 Intern onderzoek

Ondergetekende heeft onderzoek verricht naar diverse wensen van de medewerkers over Facility Management. Tevens zijn de wensen van de opdrachtgever in kaart gebracht. De eerste richtlijnen voor het onderzoek zijn de resultaten van de oriënterende interviews⁴⁰. Uit de oriënterende interviews kwamen diverse verbeterpunten en oplossingen aanbod.

Verbeterpunten	Mogelijke oplossingen
Facilitair manager die centraal de inkopen realiseert.	FM onderbrengen bij de bestaande medewerkers. (huidige situatie)
Fm op operationeel en tactisch niveau	Een persoon die alles structureert en coördineert binnen de organisatie.
Verantwoordelijkheid FM wel op een hoog niveau.	De adjunct directeur interne bedrijfsvoering wel budgetverantwoordelijke.
Personeel bewust maken van FM.	FM taken verspreiden over de diverse afdelingshoofden.
	Iemand van buitenaf als direct aanspreekpunt voor FM laten fungeren.

Aan de hand van de oriënterende interviews is er een enquête onder het personeel afgenomen. Verder is bij drie andere organisaties een bezoek afgelegd om te kijken hoe daar Facility Management gerealiseerd is.

5.2.2 Wensen interne klanten

Om de wensen van de interne klanten in kaart te brengen is er bij iedere medewerker die op kantoor aanwezig is, een schriftelijke vragenlijst met motivatiebrief⁴¹ neergelegd. Van de totaal 85 medewerkers hebben er 33 de enquête ingevuld geretourneerd.

Dat is een respons van 38,8%. Ongeveer 2 van de 5 werknemers heeft input geleverd. Dit is voldoende draagvlak om acties te gaan ondernemen.

Via deze enquête konden de medewerkers hun mening laten weten. Na inventarisatie van alle ingevulde enquêtes is een actiepunten lijst opgesteld. De volgende punten sprongen eruit:

1. Schoonmaak
2. Telecom
3. Beveiliging
4. Catering

Er zijn diverse acties⁴² ondernomen na bekendmaking van de resultaten van de enquête. Met het schoonmaakbedrijf is gepraat over de voorgekomen klachten. De telecom is een jaarlijks terugkomend speerpunt, maar er zal opnieuw aandacht aan worden besteed bij de jaarplannen. In het beleidsplan zullen acties voor een op te stellen bedrijfsnoodplan komen te staan. Voor de catering zal er niets concreets gaan veranderen.

⁴⁰ Bijlage 2

⁴¹ Zie bijlage 3 voor de uitwerkingen van de enquêtes.

⁴² Zie bijlage 3

5.2.3 Kwaliteitsmanagement

Kwaliteit is leveren wat de klant verwacht.

Kwaliteit is van alle tijden maar vergt telkens een 'eigentijdse' invulling. Een aantal overeenkomsten door de tijd:

- De klant bepaalt wat kwaliteit is;
- De bedrijfsleiding zal telkens het initiatief moeten nemen om de kwaliteit te waarborgen en het voorbeeld moeten geven;
- De inzet van alle medewerkers binnen de organisatie is nodig om tot continue kwaliteitsverbetering te kunnen komen.

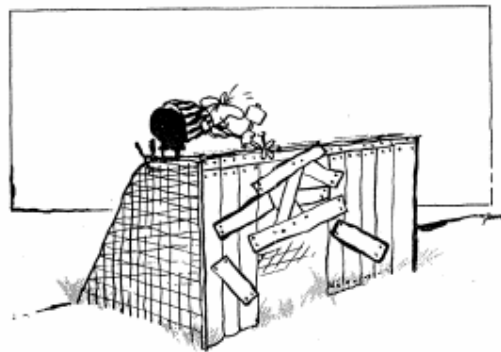
Kwaliteitszorg is het *streven naar het leveren van kwaliteit* en deze kwaliteit op termijn zelfs *verbeteren*, oftewel, het managen van kwaliteit. Er zijn drie kenmerken:

Klantgerichte kwaliteit: een belangrijk doel van kwaliteitszorg in commerciële dienstverlening is het vergroten van de klanttevredenheid;

Kwaliteit wordt bepaald door mensen: de totale kwaliteit wordt in hoge mate bepaald door de kwaliteit van de samenwerking tussen mensen in de organisatie;

Kwaliteitszorg is een continu proces: kwaliteitszorg is een proces gericht op voortdurende verbetering van de concurrentiepositie van de eigen organisatie⁴³.

KWALITEITSZORG IS...
SYSTEMATISCH WERKEN
AAN VERBETERING VAN DE
PRESTATIE VAN DE HELE
ORGANISATIE



⁴³ Sanders, K 2003, pagina 22

6 Situatie schets

In dit hoofdstuk zal de huidige situatie van de facilitaire dienst worden weergegeven. Vervolgens wordt er de meest optimale situatie voor een facilitaire dienst beschreven. Daarna volgt er een benchmark. Uiteindelijk zal er een advies komen over de invulling van FM bij Unicef. Tot slot zal de kosten en baten analyse de keuze ondersteunen.

6.1 Huidige situatie (0-meting)

De afdeling financiën en algemene zaken is verantwoordelijk voor het Facility Management. Specifieker gezegd; de adjunct directeur interne bedrijfsvoering. Het werkgebied van Facility Management binnen Unicef Nederland bestaat uit:

Inventarisbeheer; aanschaf, onderhoud en beheer van meubilair, kantoorinrichting, interne verhuizingen, apparatuur, wagenpark en verzekeringen.
Facilities; schoonmaak, beveiliging, receptie, catering, koeriers, groenvoorziening, vuilafvoer, bewegwijzering, repro en kantoorbehoeften.
Utilities; toevoer en verbruik van stroom, gas en water en vergunningen.

De niveaus die zijn te onderscheiden zijn:

Beleidsmatig; doelstelling en planning, externe communicatie (o.a. met de eigenaar van het kantoorpand en de door haar aangewezen beheerder)

Tactisch; contractmanagement, organisatie, interne communicatie, bewaking, cost-management

Operationeel; continuïteit, kwaliteit, onderhoud en de uitvoering van de activiteiten⁴⁴.

Op dit moment is er nog geen Facility Management bij Unicef Nederland. Doordat er nog geen FM is, is er ook nog geen beleid en budget aanwezig.

6.2 Optimale situatie

Het is voor een bedrijf goed als Facility Management goed geregeld is. Zo kunnen de werknemers zich concentreren op de core-business. Ze hoeven zich niet druk te maken om de ondersteunende processen. Vaak wordt er gezegd; "men weet niet dat facilitair management er is, men weet het pas als er zich problemen voordoen". Het is belangrijk dat Facility Management goed draait, als het draait dan heeft niemand het door. Zo ontstaat er een ideale werksituatie.

Als optimaal zie ik een bedrijf waar Facility Management tot in de puntjes is geregeld. De aanwezigheid van een servicepunt. Bij dit servicepunt kunnen alle medewerkers komen met klachten, meldingen en vragen. Dit kunnen ze ook telefonisch of per mail doen. De medewerker zet het in een FMIS en onderneemt er actie op. De ondernomen acties worden vervolgens teruggekoppeld naar de persoon die de melding heeft gemaakt.

Op het intranet staat de producten en dienstencatalogus. Vanuit deze catalogus kunnen diverse bestellingen door iedere medewerker worden gedaan. Verder zijn er lijsten met de leveranciers en procedures aanwezig.

Er zijn voor de diverse specialistische functies op het facilitaire werkgebied personen aanwezig. Alleen voor groot onderhoud aan het pand, catering en schoonmaak worden medewerkers ingehuurd. Als er eigen medewerkers zijn, dan is de betrokkenheid groot. Als

⁴⁴ Uit de stageopdracht

iemand voor een “eigen bedrijf” werkt wordt er vaak harder gewerkt dan dat men is ingehuurd via derden. Men is dan meer gericht op de organisatie doelstellingen.

Eenmaal per drie jaar wordt er een facilitair beleidsplan opgesteld. Daarin komen de doelstellingen voor de komende jaren en het meerjaren onderhoudsplan. Jaarlijks wordt er een werkplan opgesteld, daaruit wordt het budget samengesteld. In het werkplan staat vermeld welke zaken preventief dat betreffende jaar worden aangepakt.

6.3 Benchmarks

Een benchmark is een methode om de prestatie van verschillende systemen, apparaten of organisaties met elkaar te kunnen vergelijken. Benchmarking is een manier voor organisaties om van elkaar te leren, verantwoording af te leggen en toezicht te vergemakkelijken. De uitkomst van een benchmark is een soort maatgetal dat iets over de prestatie zegt.⁴⁵

Een benchmark uitvoeren doormiddel van facana⁴⁶ (online facilitair analyse programma) was niet mogelijk. Organisaties vergelijkbaar met Unicef ontbreken en Unicef voldoet niet aan de voorwaarden m.b.t. aantal werkplekken (200) en bruto vloeroppervlakte. Er is vervolgens gekozen om bij andere fondsenwervende instellingen te kijken en deze dan met elkaar te gaan vergelijken.

Er is contact gelegd met de volgende organisaties om een beeld te krijgen hoe Facility Management daar geregeld is. Om zo te zoeken naar de beste elders bestaande werkwijzen, die leiden tot een superieure prestatie⁴⁷.

Natuurmonumenten in Nederland

Nierstichting Nederland

Plan Nederland

Voordat er bij de organisaties een bezoek is afgelegd zijn de diverse jaarverslagen uitgediept. Verschillende kengetallen van de drie vergelijkende organisaties en die van Unicef zelf zijn naast elkaar gelegd⁴⁸. Vervolgens zijn er bezoeken afgelegd bij de diverse fondsenwervende organisaties. Er werd een kwantitatief onderzoek afgenomen. Bij het onderzoek is er gebruik gemaakt van een topic-lijst. Dit is een lijst met onderwerpen die in ieder geval gebruikt dienen te worden. Het is een halfgestructureerd interview. De onderwerpen en de volgorde lagen van te voren vast. Doordat niet het gehele interview van te voren vast ligt is er vrije ruimte om door te kunnen vragen of eventuele andere onderwerpen die naar voren komen aan te snijden. Het interview is opgenomen zodat na het interview de gegevens goed verwerkt kunnen worden. Na verwerking van de gegevens wordt het interview teruggekoppeld naar de geïnterviewde. Dit om te verifiëren of het klopt wat er als resultaten vermeld staat. Eventueel worden daarna nog aanpassingen aangebracht met vermelding correcties op hetgeen dat eerder gezegd is.

⁴⁵ Wikipedia

⁴⁶ <http://facana.nl/frame.html>

⁴⁷ Facto Magazine nummer 6, 2005, pagina 38

⁴⁸ Zie bijlage 7

6.3.1 Natuurmonumenten⁴⁹

Er is gekozen om bij Stichting Natuurmonumenten een “kijkje in de keuken te nemen” omdat ze in dezelfde branche werkzaam zijn en het een grote organisatie is, waar Facility Management goed georganiseerd is.

Facilitaire zaken valt direct onder de directie en beslaat een zeventiental formatieplaatsen. De eindverantwoordelijke is het hoofd facilitaire zaken, die tevens tekenbevoegd is. De facilitaire zaken bestaan uit; facilitaire services, aro- milieu, bedrijfsmiddelen, documentenbeheer, receptie, catering en secretariaat.

Nieuwe medewerkers van Natuurmonumenten worden op de hoogte gesteld over facilitaire zaken doormiddel van een PowerPoint presentatie. Zo krijgen de nieuwe medewerkers een gevoel waarom, wat er is en hoe het allemaal gebeurt. Tevens wordt er het uitgangspunt en doel van facilitaire zaken verduidelijkt.

Natuurmonumenten beschikt over een facilitair beleidsplan, wat een meerjarenplan beslaat. Hierin staat wat te doen de komende jaren met facilitaire zaken.

Facilitaire zaken heeft een facilitair meldpunt, waar een ieder terecht kan met vragen, problemen en opmerkingen. Klachten die er binnenkomen worden verwerkt. Klachten van externe aard worden altijd teruggekoppeld naar de klant, maar de klachten van interne aard worden niet altijd teruggekoppeld.

De volgende diensten zijn uitbesteed:

- Schoonmaak
- Catering
- Beveiliging
- Wagenparkbeheer

Jaarlijks wordt met leveranciers een gesprek aangegaan om de diensten te evalueren. Zo wordt er getoetst of de prijs/kwaliteit verhouding nog voldoet. Eventueel wordt er aan de hand van het gesprek nieuwe afspraken gemaakt.

Er wordt geprobeerd aan energiebesparing te werken. Diverse besparende zaken zijn reeds gerealiseerd en andere zaken wordt gewerkt.

Bij binnenkomst heeft het personeel een toegangspasje nodig, maar registratie van aanwezig personeel of bezoekers is er niet. Bedrijfshulpverleners melden zich dagelijks aan via outlook, deze melding gaat vervolgens naar de receptie toe, waar op een bord zichtbaar is wie er aanwezig is. Een bedrijfsnoodplan is aanwezig en de BHV-ers oefenen tweemaal per jaar en komen maandelijks bij elkaar voor overleg.

Bezig is men met introduceren van flexwerken. Dit wordt geleidelijk ingevoerd. De reden om te gaan flexwerken is dat efficiënter werken mogelijk is, omdat mensen van dezelfde afdeling nu in een ruimte kunnen werken en er is ruimte voor personeel dat niet dagelijks op kantoor aanwezig is.

Intranet is aanwezig en beschikbaar voor al het personeel, maar alleen de afdelingshoofden zijn bevoegd om bestellingen te plaatsen. Op intranet kan informatie vergaard worden over de diensten, inkoopafspraken, maar ook bestellingen kunnen geplaatst worden. Deze bestellingen gaan vervolgens naar facilitaire zaken, die de bestelling uitvoert.

⁴⁹ Zie bijlage 4

6.3.2 Plan Nederland⁵⁰

Er is gekozen om te kijken bij Plan Nederland omdat het een vergelijkbare organisatie is. Het aantal personeelsleden is bijna identiek aan die van Unicef.

De facilitaire dienst bestaat uit twee werknemers. De volgende zaken worden zelf gedaan: aankoop van kantoorartikelen, meubilair, beheer van wagenpark, catering, beveiliging en schoonmaak. Voor dit punt is de fm-er het aanspreekpunt. ICT valt onder de afdeling ICT, dit omdat het zo specifiek en gespecialiseerd is, vergt het een speciale afdeling. De facilitaire dienst valt direct onder de directie, het is een stafafdeling. Tekenbevoegdheid is er niet, deze ligt op een hoger niveau omdat het om grote bedragen gaat.

Uitbestede diensten;

1. Schoonmaak
2. Catering
3. Beveiliging
4. Wagenbeheer

In eerste instantie werd de facilitaire dienst gerund door een persoon. Dit bleek niet haalbaar en is er een tweede persoon bijgekomen. Dit proces is ontstaan door een opeenstapeling van zaken. De facilitaire zaken waren verspreid over diverse afdelingen. Er is toen gekeken of het haalbaar was om er een afdeling voor te organiseren. Ongeveer zeven jaar geleden is de huidige facilitaire dienst opgezet. Iedereen kocht zomaar iets in bij diverse bedrijven en had andere voorkeuren. Dit kostte veel geld. Toen is er begonnen met overeenkomsten af te sluiten met diverse leveranciers. Alle invoeringen naar een zelfstandige facilitaire dienst toe, zijn stapsgewijs verlopen. Met diverse leveranciers zijn vaste afspraken gemaakt, de overige contracten lopen via de Charitas overeenkomsten.

Er is geen meerjarenplan, maar wel een jaarplanner. Daar zijn de diverse activiteiten vooruit gepland. Dit zijn activiteiten in het land, waarbij hulp vereist is. Er wordt niet over drie jaar vooruit gekeken. Sinds een paar maanden is de jaarplanner aanwezig. FM bestaat veelal uit adhoc werkzaamheden, maar een aantal onderdelen kunnen vooruit gepland worden.

Alle klachten en meldingen komen per e-mail binnen bij de chef facilitaire dienst. Die kijkt wat er gedaan moet worden; zelf oplossen of eventueel derden inhuren. Klachten worden altijd teruggekoppeld naar de klant. De klant krijgt te weten of de klacht in gang is gezet of dat het al verholpen is. Een tijdsplanning wordt als het mogelijk is aan de klacht gekoppeld. Dit gebeurt vooral bij het inhuren van derden.

De Kantoren zijn opgedeeld in units. De meeste werknemers hebben hun eigen werkplek, maar er zijn een paar flexwerkplekken aanwezig. De flexplekken zijn voor de ambulante medewerkers. Deze kunnen dan werkzaam zijn op de vrije werkplekken. Op dit moment is nog niet duidelijk welke bureaus op welke dagen leeg staan om zo door flexmedewerkers te laten gebruiken. Voor het einde van het jaar willen ze dat in kaart gebracht hebben. Zo kan een flexmedewerker direct ergens aan de slag en hoeft er geen bureau gezocht worden. De kantoren staan niet veel leeg, er zijn geringe afspraken buiten de deur. Een aantal werknemers werkt de ene week 4 dagen en de andere week 5 dagen.

De bedoeling is dat er een centrale inkoop komt, ook voor de niet-facilitaire zaken. Daarvoor dienen de nodige opleidingen te komen, vooral NEVI. Zo kan er een hoop bespaard worden.

⁵⁰ Zie bijlage 5

6.3.3 Nierstichting⁵¹

Er is gekozen om bij de nierstichting een kijkje in het facilitair bedrijf te nemen omdat het een relatief kleine organisatie is, vergeleken met Unicef, maar wel een hele grote facilitaire dienst heeft. Er wordt veel aan Facility Management gedaan en er zijn leuke facilitaire plannen en ideeën bij de Nierstichting.

De facilitaire dienst is gegroeid binnen de nierstichting. De directiesecretaresse kreeg algemene zaken er ook bij. De organisatie bestond toen uit twaalf personen. Op dit moment zijn er 52 personen werkzaam. De vraag naar professionele facilitaire ondersteuning werd steeds groter. Het gevolg was dat er vijf à zes jaar geleden begonnen is met facilitaire ondersteuning. Er zijn steeds meer personeelsleden bij de facilitaire dienst gekomen. In het begin waren de facilitaire zaken bij diverse afdelingen ondergebracht. De bedoeling is dat het personeel zich puur bezig kan houden met de core business. De facilitaire dienst is veel bezig met het ondersteunen van het administratieve proces.

Bij het invoeren van de facilitaire dienst, was er een beetje 'heropvoeding' noodzakelijk. Dit omdat mensen 'gewoonte dieren' zijn. Echte weerstand was er niet. Het is van belang om te zorgen dat er draagvlak is, zo kan er een groot gedeelte van de weerstand weggenomen worden. Het is van groot belang om te luisteren naar de weerstand en er wat mee te doen. De ervaring leert dat er geluisterd dient te worden naar de criticus. Als dit goed gebeurt, wordt er snel draagvlak gecreëerd bij deze groep. Het is van belang iedereen goed op de hoogte te houden.

De facilitaire dienst bestaat uit catering, schoonmaak, beveiliging, onderhoud, inkoop, bedrijfsbureau (administratieve ondersteuning), repro, postkamer, ICT valt er gedeeltelijk onder. De facilitaire dienst staat direct onder de directie, de facilitaire manager is tekenbevoegd voor alles.

De inkoop wordt gedaan vanuit de inkoopcombinatie, stichting Charitas. Vanuit Charitas worden bij de nierstichting diverse pilots gelanceerd. In de inkoop zijn diverse stromen te onderscheiden. Facilitaire inkoop gaat over een envelop, kantineproducten tot het uitbesteden van contracten. Inclusief het bedrijfsbureau werken er elf mensen bij de facilitaire dienst. Een aantal is fulltime werkzaam en een aantal deeltijd.

Uitbestede diensten:

1. Schoonmaak
2. Beveiliging
3. Onderhoud

Er is een facilitair beleidsplan aanwezig. Deze maakt deel uit van het werkplan. Het werkplan wordt per sectie gemaakt per jaar. Dit wordt op basis van de strategische oogpunten per jaar vastgesteld. Het werkplan wordt niet naar buiten uitgedragen.

Iedere werkplek wordt opengesteld om gebruik van te maken. Er zijn niet echte afspraken hierover gemaakt. Men weet als de ander afwezig is, dat er gebruik gemaakt mag worden van die werkplek. In Bussum werken 41 personen, buiten de deur werken 11 regioconsulenten. Deze personen kunnen gebruik maken van de open werkplekken. Voor de programma's, zijn er programmamanagers. Deze werken veel vanuit huis. Als ze er zijn kunnen ze ook van ieder kantoor gebruik maken. De bezettingsgraad is over het algemeen volledig.

Klanttevredenheid wordt via enquêtes getoetst. Bijvoorbeeld wat men van de dienstverlening vindt. Niet alle thema's worden jaarlijks getoetst. Er wordt gekeken naar de actuele thema's

⁵¹ Zie bijlage 6

die spelen onder het personeel. Aan de hand van de enquêtes wordt er actie ondernomen. Alles wordt teruggekoppeld naar de klanten toe. Alles verloopt via het intranet. Daar kunnen tevens meldingen gedaan worden. Meldingen worden ook in de wandelgangen en telefonisch gedaan.

Er is Intranet aanwezig. Daar staan alle producten en diensten vermeld. Repro aanvragen kunnen er gedaan worden, storingen gemeld worden, ICT aanvragen gedaan worden. Het intranet wordt steeds verder uitgebreid. Er is nu ook een site voor de regiokantoren. Deze wordt gekoppeld aan de intranet site.

Er is nu nog een kwaliteitssysteem waarin de producten en dienstencatalogus in vermeld staat. Iedereen kan erin kijken en eruit bestellen. Voor bestellingen van duurdere omvang, kan alleen een manager een order plaatsen.

6.4 resultaten Benchmark⁵²

Bij iedere organisatie komt Facility Management op een andere manier tot uiting. Het is vooral belangrijk om te onthouden dat Facility Management een vorm van maatwerk is waarbij het vooral van belang is om naar de klanten te luisteren, voor het creëren van draagvlak.

	Unicef	Natuurmonumenten	Plan Nederland	Nierstichting
Facilitaire dienst	Nee	Ja	Ja	Ja
Aantal medewerkers	85	285	95	52
Aantal FM	-	17	2	11
FM-er tekenbevoegd	-	Ja	Nee	Ja
Fm-er tevens inkoper	-	Ja	Nee	Ja

Bij de diverse organisaties is Facility Management op een andere manier geregeld. De grote overeenkomst is dat alle organisaties een aparte afdeling hebben voor Facility Management.

⁵² Zie bijlage; 4, 5, 6, 7

7 Facilitair beleidsplan

Voor de invoering van Facility Management is het van belang dat er een beleid komt. Vanuit het beleid zullen diverse onderwerpen belicht worden en de komende jaren opgepakt gaan worden. Zo kan er structureel een verandering komen in het facilitair management. Het is tevens van belang om aan de diverse weerstanden te denken die aan bod komen bij de invoering en uitvoering van het beleid.

7.1 Het tot stand komen van het plan

Om tot een facilitair beleidsplan te komen is er gebruik gemaakt van het boek: “Het schrijven van beleidsadviezen”, van Riny Jans. Het boek maakt gebruik van een stappenplan. Alle stappen zijn volledig doorlopen⁵³ om zo uiteindelijk tot een facilitair beleidsadvies te komen. Hieronder volgt het beleidsadvies, beperkt tot een pagina. Dit is gedaan om de leesbaarheid te vergroten. Als het stuk te lang wordt, gaat de essentie van de tekst verloren omdat de lezer dan niet de kern van de bijzaken kan onderscheiden.

7.2 Het Plan⁵⁴

In het plan komt als eerste het probleem aan bod en waarom het een urgent probleem is. Het probleem richt zich op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Vervolgens komen de gevolgen en oorzaken van het probleem. Daarna worden er randvoorwaarden gesteld waaraan de oplossing moet voldoen. Vervolgens worden er zes oplossingsrichtingen gegeven. Deze maatregelen worden getoetst aan de randvoorwaarden. De volgende conclusie volgt er voor de korte en lange termijn.

Maatregelen op de korte termijn

Maatregel 1 is een maatregel die goed op de korte termijn in de eerste instantie kan ingevoerd worden. Het is belangrijk dat er een medewerker op tactisch en operationeel niveau bezig is met Facility Management. De adjunct directeur interne bedrijfsvoering blijft eindverantwoordelijke en bezig om strategisch niveau. Dit moet in eerste instantie gebeuren om alles in goede banen te gaan leiden. Voor de organisatie zal het een hele verandering zijn wanneer iets gebeurt aan FM.

Maatregelen op de lange termijn

Maatregel 4 kan bij uitstek op de lange termijn worden gebruikt. De medewerker kan langzaam groeien in zijn functie en uiteindelijk zelfsturend worden. De adjunct directeur interne bedrijfsvoering zal niet meer de eindverantwoordelijke zijn. De medewerkers zal zowel op operationeel, strategisch als tactisch niveau werkzaam zijn. Deze medewerker kan zelf gaan bepalen welke diensten worden uitbesteed aan derden en welke diensten zelf worden gedaan. Het aanvragen van offertes, opstellen van SLA's en tot slot het inkopen van de dienst.

Zowel maatregel 1 als 4 komen goed overeen met de van tevoren gestelde randvoorwaarden. Beide maatregelen voldoen er goed aan.

De combinatie van korte- en langere termijnmaatregelen zal er voor zorgen dat op korte termijn de druk van de ketel wordt gehaald. Zodat er iets gaat gebeuren aan Facility Management.

⁵³ Bijlage 11

⁵⁴ Zie bijlage 11 voor het uitgewerkte beleidsplan

7.2.1 De weerstanden

Nieuwe ontwikkelingen in een bedrijf, hoe groot of klein deze ook zijn, duiden vaak op interne weerstanden. Om succesvolle invoeringen te krijgen is het een noodzaak om deze weerstanden te overwinnen. De belangrijkste oorzaak voor het niet accepteren van een verbetering blijft de weerstand tegen welke verandering dan ook die men van nature in elke organisatie aantreft.⁵⁵ Er is nog geen facilitair beleidsplan aanwezig in de organisatie. “Facility Management” ontbreekt binnen de organisatie. Als dat dan naar voren komt en ingevoerd gaat worden duidt het op een hoop weerstand.

In de organisatie zijn diverse gewoonten, gedragsaspecten aanwezig. Deze verzameling wordt het cultureel patroon van een gemeenschap genoemd. Er bestaat een natuurlijke behoefte om dit in stand te houden, iedere verandering erin wordt gezien als een bedreiging voor de positie of de gemeenschap. Er zijn drie hoofdredenen voor de weerstanden.

- Het idee “dit geldt niet voor ons”
- De angst voor het onbekende.
- Verlies aan macht, status.



Om wat te doen aan de weerstanden is het van belang deze drie hoofdredenen weg te nemen bij het personeel. Duidelijk het personeel voor te lichten met de plannen, ideeën en laten weten dat het voor een ieder geldt. Het onbekende weg nemen bij het personeel. Het personeel informeren en de kans geven om vragen te laten stellen. Het informeren gebeurt gedurende het project. Bij aanvang werd er geïnformeerd in het koffie-uurtje en op de harde schijf. Gedurende het traject is er een enquête opgesteld met daarbij behorende informatie. Aan het einde van het project wordt een ieder via de mail op de hoogte gesteld. Gedurende het gehele project is er de mogelijkheid geweest om persoonlijk of via de mail vragen te stellen. Voor verlies aan macht of status hoeft men niet bang te zijn als de informatie goed overkomt. Het maakt het werk alleen maar aangenamer.

Weerstand zal er altijd bestaan, maar je kunt er zorg voor dragen dat de weerstand zo beperkt mogelijk is. Het is van belang om altijd transparant te werk te gaan. Het personeel erbij te betrekken, mee te laten denken en van alles op de hoogte te stellen. Zowel van de successen als van de tegenslagen.

7.2.2 De invoering

Het volledige beleidsplan en de verkorte versie zullen naar de opdrachtgever toe gaan. De opdrachtgever zal er een reactie op geven. Na enkele aanpassingen zal het definitieve beleidsplanvoorstel worden gepresenteerd aan de belanghebbenden. De belanghebbenden zullen het beleidsplan als hardcopy ontvangen, gevolgd door een mondelinge presentatie. Tijdens deze presentatie zullen de diverse aspecten worden toegelicht en zal er vervolgens een discussie ontstaan over de haalbaarheid en de invoering. Tot slot dient er een goedkeuring van het beleid van het beleid te komen.

7.3 Welke structuur FM

Voor de invulling van Facility Management bij Unicef zal gekozen moeten worden voor een structuur. Verschillende mogelijkheden zijn er; insourcing, outsourcing en outtasking⁵⁶.

⁵⁵ Kaper de, A.M. en Knaapen R.A.G, 1991, pagina 150

⁵⁶ Zie bijlage 13, Inbesteden, uitbesteden

7.3.1 Insourcing

Insourcing (inbesteding) is: 1) het overnemen van bepaalde bedrijfsprocessen en de daarbij horende bedrijfsmiddelen en medewerkers van een bepaalde organisatie en vervolgens 2) het verlenen van diensten aan die organisatie gedurende een bepaald aantal jaren op basis van die processen met een resultaatverplichting. Insourcing is het complement van outsourcing⁵⁷.

7.3.2 Outsourcing

Uitbesteden betekent letterlijk; aangenomen werk laten uitvoeren door derden. Het werk dat voorhanden is wordt dus niet zelf uitgevoerd, maar via een verstrekte opdracht aan derden. De uitbesteder stelt daarvoor de voorwaarden op zoals; prijs, levertijd en kwaliteit. De reden om te gaan uitbesteden kunnen zeer verschillend zijn. Hierbij valt te denken aan capaciteitsproblemen, gebrek aan investeringsruimte of niet aanwezige specialisme⁵⁸. Dit zijn noodzakelijke redenen. Er zijn ook niet direct noodzakelijke redenen zoals gebruik maken van de grootschaligheid om kostenniveaus structureel te verlagen. Het concentreren op de core business en de rest afstoten.

7.3.3 Outtasking⁵⁹

Outtasking is in feite weinig anders dan het inhuren van externe expertise voor het uitvoeren van eenmalige acties of voor het uitvoeren van activiteiten. Vaak wordt het gebruikt bij bedrijven waarbij het niet rendabel is om bepaalde kennis zelf te onderhouden. Belangrijk aspect hierin is dat de dienstverlener dusdanig veel kennis opbouwt van de klantsituatie dat hij daadwerkelijk toegevoegde waarde kan bieden en praktisch gezien verantwoordelijk is voor de uitvoering van deze acties of activiteiten en tevens de rol van adviseur vervult. Eindverantwoordelijke blijft echter de klant en deze is dus ook beslissingsbevoegd. Cruciaal in deze relatie is de vertrouwensband die tussen klant en leverancier bestaat. Zodra de klant de indruk krijgt dat de leverancier onvoldoende waar voor zijn geld levert, is deze samenwerking meestal snel ten einde. Belangrijk aspect hierin is dat de dienstverlener weet en doet wat zijn core-competenties zijn en vervolgens ook als inkoper van producten en diensten kan op treden als er iets gedaan moet worden wat niet tot zijn core-competenties behoort.

⁵⁷ [http://www.platformoutsourcing.nl/stage/verslagen/BPO%20BM systeem%20en%20vertrouwen%20sourcingpartijen.pdf](http://www.platformoutsourcing.nl/stage/verslagen/BPO%20BM%20systeem%20en%20vertrouwen%20sourcingpartijen.pdf)

⁵⁸ Dodde, R.L.M. e.a., 1998, pagina 9

⁵⁹ <http://www.zbc.nu/main.asp?ChapterID=2688>

7.4 Flexwerken

Op dit moment heeft iedere werknemer een eigen bureau met daarbij behorende faciliteiten. Zelfs voor de mogelijke nieuwe externe werknemers is een persoonlijke werkruimte gecreëerd. Dit feit brengt met zich mee dat op een willekeurige dag, een hoop werkplekken leegstand vertonen. Als de organisatie deze invulling van werkplekken voortzet en de personele groei jaarlijkse 3% bedraagt, dreigt er ruimte tekort. Daarom moet er snel een oplossing komen voor de huidige kantoorbezetting. Een vorm van flexwerken kan de oplossing bieden.

In een flexkantoor hebben de ambulante medewerkers geen vaste werkplek. Een gedeelte van de kantoorruimte is speciaal ingedeeld zodat iedereen de werkplek kan gebruiken. Op deze werkplek zijn diverse bureaus beschikbaar. Er wordt gebruik gemaakt van een verrijdbare ladekast (trolley) voor de persoonlijke spullen, mobiele computers en telefoons. Voor verschillende taken zijn verschillende werkplekken ontwikkeld⁶⁰. Er wordt ook wel gesproken over optimaal gebruik van schaarse kantoorruimte, het flexibel gebruiken van de werkplekken; aangepast op wie wat doet en nodig heeft. Flexwerk is een veel voorkomend verschijnsel en speelt in op de behoefte van de moderne werknemer⁶¹.

7.4.1 Voorstel voor MT

Aan het MT zal een voorstel worden gedaan voor de bezettingsmogelijkheid van de diverse werkplekken. Dit voorstel⁶² is opgebouwd volgens het standaard formulier voor voorstellen die in de MT vergadering komen.

Het eerste punt dat aanbod komt is, waarom er iets gedaan moet worden aan de invulling van de werkplekken bij Unicef. Vervolgens komen de diverse mogelijkheden aanbod met de daarbij behorende voor en nadelen.

- Thuiswerken
- Geheel flexwerken
- Intensiveren

Vervolgens wordt de conclusie en de beste oplossing weergegeven:

Persoonlijk denk ik dat het intensiever gebruik maken van de werkplekken de best mogelijke oplossing is. Als het pand verbouwd moet worden zullen met de eigenaar nieuwe afspraken gemaakt moeten worden. Waarschijnlijk wil de eigenaar niet teveel in het pand investeren, omdat het redelijk oud is. Een groot gedeelte van de verbouwingskosten zullen dan voor de huurder, Unicef zijn. Daarom is een verbouwing is kostentechnisch niet haalbaar. Verder wegen de diverse voordelen voor flexwerken niet op tegen de nadelen. Flexwerken valt af. Thuiswerken is geen optie, omdat er geen controle is, de bereikbaarheid slecht en er de benodigde faciliteiten aangeschaft dienen te worden. Verder ontbreekt het persoonlijke contact en identiteit met de organisatie door thuis te werken.

Het intensiever gebruik maken van de bestaande werkplekken lijkt mij de juiste oplossing. De bestaande werkplekken zo inrichten dat er diverse medewerkers aan een bureau kunnen werken. Deze oplossing vergt geen nieuwe investeringen op het gebied van verbouwingen of het betrekken van een ander pand. Een groot voordeel van deze oplossing is dat de fulltime medewerkers hun eigen werkplek behouden en dat de parttime medewerkers een kantoor kunnen delen. Dit bespaart ruimte en dus kosten. De medewerkers zullen het niet als

⁶⁰ <http://www.kantoornet.nl/rightclick.cfm?id=41573>

⁶¹ http://www.communicatiecoach.com/carriere_specials_individuele_vrijheid.htm

⁶² Zie bijlage 12, flexwerken

onprettig ervaren, omdat ze over het algemeen steeds op dezelfde plek werken en zo hun persoonlijke spullen bij de hand hebben. Dit is erg belangrijk voor de privacy en identiteit van de medewerker. Het is goed alternatief om de kantoorruimte zo te gaan gebruiken, omdat diverse medewerkers in de nabijheid moeten samenwerken.

Na de conclusie volgen de veranderende aspecten voor de bedrijfsvoering en de implementatie.

Het komende jaar zal Unicef aan de slag moeten gaan met een nieuwe invulling voor de diverse werkplekken. Reeds is een inventarisatie uitgevoerd van het aantal werkplekken en het aantal personeelsleden dat structureel aanwezig is op de desbetreffende werkplek. Gebleken is dat leegstand van de werkplekken regelmatig voorkomt. Het pand met daarbij behorende ruimten zal voorlopig aan de wensen van de gebruiker kunnen blijven voldoen. Mits er een andere invulling aan de huidige werkplekken gegeven gaat worden.

8 Conclusie

Tot slot volgt er de conclusie. In de conclusie zal antwoord worden gegeven op de probleemstelling en de daarbijbehorende subvragen.

8.1 Antwoord op de probleemstelling en subvragen

De volgende centrale vraag is voorafgaande het onderzoek opgesteld:

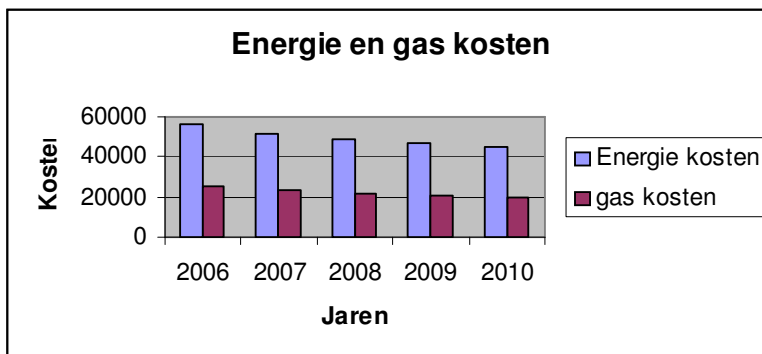
Welke aanpassingen voldoen voor Unicef Nederland te Voorburg om Facility Management te organiseren in de loop van 2007, zodat er een kosten reductie van 5% gerealiseerd kan worden door het herijken van de contracten. Daarbij rekening houdend dat de overall FM kwaliteit verbeterd kan worden, zodat aan de volgende speerpunten; beveiliging, BHV en flexwerken, invulling gegeven kan worden in de komende twee jaar.

Na onderzoek gedaan te hebben naar Facility Management en de haalbaarheid daarvan kan er een conclusie getrokken worden over de implementatie van Facility Management. Er zal antwoord worden gegeven op de subvragen en de probleemstelling. Achter ieder antwoord staat het nummer van de subvraag vermeld.

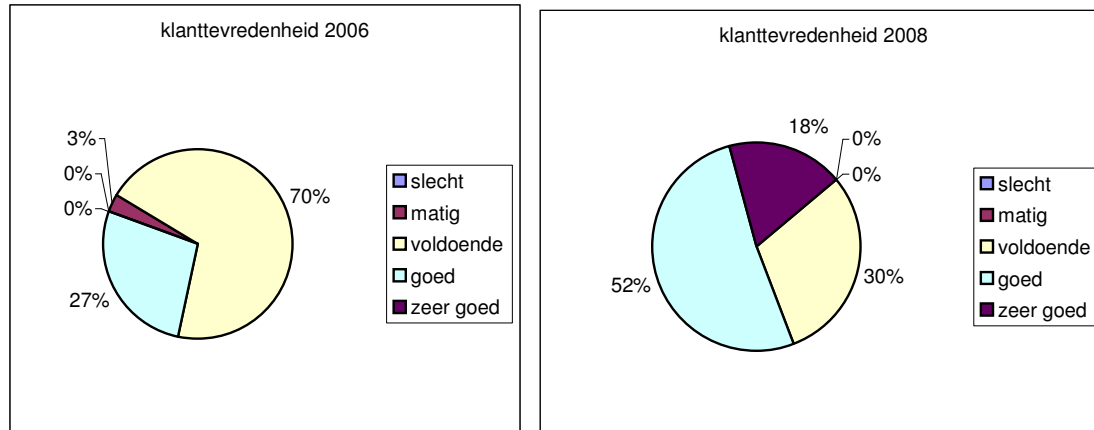
De start om Facility Management te gaan organiseren en inrichten wordt gemaakt door het opstellen van een facilitair beleidsplan. In het facilitaire beleidsplan staat de oorzaak van het probleem. Facility Management is momenteel geen aparte functie binnen Unicef. De adjunct directeur interne bedrijfsvoering is verantwoordelijk en medewerkers van diverse afdelingen voeren een gedeelte van Facility Management uit (1). Er is begonnen met het inrichten van een FMIS. Daarin zijn diverse modules aangeschaft; inventarisbeheer, contractbeheer, ruimtebeheer en beveiliging.

In hoofdstuk 7 staat het beleidsplan en in de bijlage het tot stand komen. De eerste organisatorische richtlijnen staan in het plan. Vervolgens staan er diverse aanbevelingen om Facility Management te gaan inrichten (2).

Door middel van de implementatie van een FMIS wordt de start gemaakt van Facility Management. Deze methodiek kan voor diverse vakgebieden worden ingezet. Het wordt gebruikt voor contractenbeheer, inventarisbeheer, ruimtebeheer en energiebeheer (3). Onderzoek (energie APK) heeft uitgewezen dat de kosten m.b.t. het energieverbruik 20% zouden kunnen dalen mits daar de voorgestelde acties voor worden ondernomen. Om dit doel realistisch te maken is een periode van 4 jaar nodig om dit te verwezenlijken.



Momenteel geeft 27% een goed voor de facilitaire diensten en 70% een voldoende. In 2008 zal ruim 70% een goed of zeer goed moeten gaan geven en de overige 30% een voldoende. Dit is een streven voor de organisatie om de kwaliteit te gaan verbeteren. (4)



Er zijn diverse voordelen om personeel in te huren. Gebruik maken van outtasking, eenmalige diensten inhuren. Zo worden allen de kosten voor dat specifieke project berekend. Het is wel van belang om personeelslid verantwoordelijk te stellen voor Facility Management. Zo is er structuur en duidelijkheid(5).

8.2 Wat te doen bij Unicef

Unicef zal het komende jaar Facility Management gaan organiseren. De organisatie zal verlopen doormiddel van het opstellen van een facilitair beleidsplan. Het beleidsplan zal het uitgangspunt worden voor Facility Management. Na goedkeuring van het facilitair beleidsplan kunnen er diverse Service Level Agreements (SLA's) aan het beleidsplan worden toegevoegd. Aan de hand van de SLA's is het duidelijk wat er verwacht kan worden van Facility Management, welke termijnen en gebieden. Voordelen van SLA's zijn dat er veel duidelijk is over de kwaliteit en wat er wordt verwacht van welke partij.

Gezien de resultaten van de benchmark is het raadzaam om een medewerker aan te gaan stellen voor de facilitaire dienst. Deze medewerker zal het dagelijkse aanspreekpunt worden voor alle interne medewerkers.

De inrichting van Facility Management is reeds begonnen. Een facilitair management systeem aangeschaft. Dit systeem is al voor een groot deel gevuld met de bedrijfsinformatie. Diverse inventarisaties zijn uitgevoerd. De facilitaire contracten zijn achterhaald en eventueel herijkt. Er is een energiescan uitgevoerd door een extern bedrijf. Deze scan heeft diverse bevindingen met zich meegebracht. Momenteel wordt er gewerkt om deze bevindingen in goede banen te leiden. Zo kan er bespaard gaan worden op de energie kosten.

De producten en diensten dienen helder te zijn voor de interne klant. Dit kan helder gemaakt worden doormiddel van een producten en dienstencatalogus⁶³. Deze catalogus kan dan op het intranet zichtbaar zijn voor alle medewerkers.

⁶³ Zie bijlage 9, producten en dienstencatalogus

Professioneel Facility Management moet gaan voldoen aan de volgende steekwoorden⁶⁴:

Klantgericht/klantvriendelijk

Duizendpoot, kennis van diverse vakgebieden

Terugkoppeling

Vakbekwaam

Assertief/innovatief

Duidelijkheid (kwaliteit, verwachtingen)

Communicatie

Flexibiliteit

Al deze aspecten dienen terug te gaan komen bij Unicef om Facility Management te organiseren.

KWALITEITSZORG IS...
**HET PROCES
BEHEERSEN**



⁶⁴ Straaten van, S.:2003, pagina 29

9 Aanbevelingen

Diverse aanbevelingen worden gedaan aan de organisatie. Deze aanbevelingen zullen bij dragen aan de organisatie en invoering van Facility Management.

9.1 Aanstellen van een medewerker

Het aanstellen van een facilitair medewerker. Deze medewerker komt te werken onder de adjunct directeur interne bedrijfsvoering. Deze medewerker is verantwoordelijk voor de dagelijkse zaken. Als men vragen, opmerkingen of klachten heeft kan deze persoon aangesproken worden. Deze persoon kan zelf de zaken afhandelen of deze doorspelen naar een derde of de adjunct directeur interne bedrijfsvoering. Deze persoon is zelf niet tekenbevoegd voor grote bedragen of belangrijke bedrijfsorganisatorische beslissingen. Als het bedrag hoog is of de beslissing heeft veel consequenties, moet er overleg plaatsvinden met de leidinggevende.

De taakomschrijving van deze persoon wordt als volgt:

Het dagelijkse aanspreekpunt van het interne personeel voor alle facilitaire zaken.

Het faciliteren van middelen om bij te dragen tot het succesvol draaiende houden van het primaire proces.

Verantwoordelijkheden: Deze persoon is verantwoordelijk voor de dagelijkse facilitaire zaken. Het registreren van de klachten, meldingen en deze vervolgens te verwerken in een FMIS. Het oplossen van routinemeldingen en het oplossen van overige meldingen al dan niet door het inschalen van de juiste expertises.

Het communiceren met de klant over facilitaire zaken en het terugkoppelen over meldingen.

Het plannen en uitvoeren van structurele facilitaire zaken. Het bewaken van de kwaliteit van het proces.

Profiel: Een pas afgestudeerde, enthousiaste HBO'er op het gebied van Facility Management. Of een iemand met MBO+ werk en denk niveau en enkele jaren relevante werkervaring. Enthousiasme, daadkracht, verantwoordelijkheidsgevoel, kwaliteitsbewustzijn en doorzettingsvermogen zijn gewenst om deze functie goed te kunnen vervullen.

Er zal zorgvuldig omgesprongen moeten worden met de implementatie van Facility Management, overtuigingskracht, communicatief vaardig en openheid zal nodig zijn om de weerstanden weg te nemen.

9.2 Aannee van stagiaires

Een afstudeerder op het gebied van Facility Management kan het implementatietraject verder gaan uitwerken en uitvoeren. Om zo binnen de organisatie Facility Management geheel te gaan organiseren en inrichten.

Het aannemen van een management stagiair van de opleiding Facility Management voor het afnemen van de klanttevredenheid enquête, om zo te kijken of de doelstellingen bereikt zijn, die op gesteld zijn in meetbare criteria. Verder kan de kwaliteit erbij gemeten worden. De stagiair kan eventueel een gecorrigeerd traject voorstellen en implementeren bij de organisatie

Een management stagiair van de opleiding Facility Management voor het opstellen van een producten en diensten catalogus. Zo zijn alle facilitaire producten en diensten zichtbaar. Deze producten en diensten catalogus kan op de J schijf terecht komen.

Een oriëntatie stagiair van de opleiding Facility Management zal jaarlijks werkzaam kunnen zijn binnen de organisatie om een nieuwe inventarisatie uit te voeren. Een groot nadeel is dat er erg veel interne verhuizingen plaats vinden. Een maand na de inventarisatie is 15% veranderd van plek⁶⁵.

Een derdejaars stagiair van een hoge technische school of technische universiteit aannemen. Energiemanagement wordt zo gestart. Onderzoek naar het gebouw beheer systeem, om zo de juiste instellingen toe te passen. Onderzoek verrichten naar de juiste schakeltijden en de veranderingen instellen. Kosten gaan gespaard worden door de correcte omgang van energie.

Een groot voordeel van stagiaires is dat ze gedreven zijn om een opdracht goed te voltooien. Ze willen graag de opgedane kennis in de praktijk brengen. Ze werken vaak verfrissend en vernieuwend. Verder zijn de loonkosten laag, zo is er meer geld beschikbaar voor het primaire proces. Het is belangrijk dat de stagiaires goed zelfstandig te werk gaan. Doordat Facility Management in de kinderschoenen staat bij Unicef wordt eigen initiatief gevraagd.

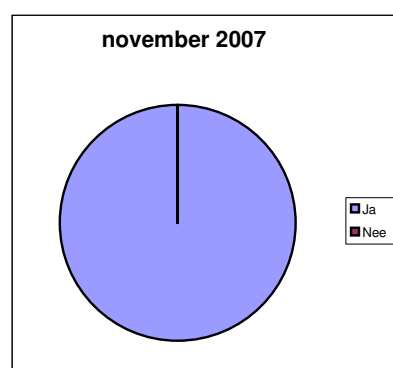
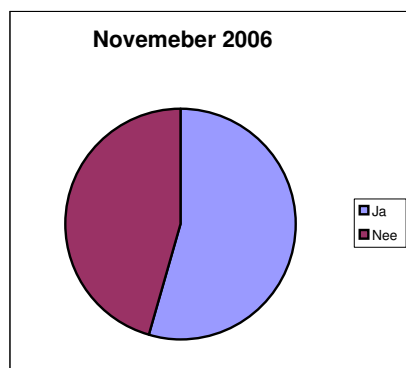
9.3 Bekendheid voor FM realiseren

Het is belangrijk om bekendheid van Facility Management te realiseren bij de bestaande en nieuwe medewerkers. Zodat de medewerkers op de hoogte zijn van Facility Management en weten wat het voor hen kan betekenen. Zo weten ze hoe te handelen bij klachten, meldingen en of opmerkingen.

Bekendheid kan gerealiseerd worden door tijdens het maandelijks koffie uurtje te vertellen over FM. Zo worden de medewerkers iedere maand even kort geïnformeerd. Nieuwe medewerkers krijgen tijdens de introductie een PowerPoint presentatie met daarop uitleg over FM en de mogelijkheden ervan.

De verwachtingen van de medewerkers worden reëler naar mate zij meer weten over het nieuwe Facility Management proces. De klanttevredenheid zal stijgen omdat de verwachting sneller overeenkomt met de geleverde diensten

De bekendheid van Facility Management binnen Unicef en de te realiseren bekendheid.



⁶⁵ Bron: inventarisatie oriëntatie stagiair van de HHS.

10 Het implementatietraject

Eind 2006 is er al een begin gemaakt met de invoering van Facility Management. Twee stagiaires zijn bezig een FMIS in te vullen. Begin 2007 zal dit systeem operationeel zijn. Voor de invoering van het systeem zijn diverse inventarisaties gedaan binnen het bedrijf.



Een woord dat gedurende het hele implementatietraject centraal moet staan is **DRAAGVLAK**. Zonder draagvlak zal er geen succesvolle implementatie ontstaan. Diverse stappen moeten doorlopen gaan worden om tot het geheel te komen, Facility Management dat georganiseerd is.

Risico's

Risico 1: Medewerkers zijn niet voldoende bekend met de regels.

Preventieve maatregelen: Regels, procedures en veranderingen worden tijdig en duidelijk gecommuniceerd aan de medewerkers.

Correctieve maatregelen: medewerkers worden blijvend geïnformeerd over Facility Management gedurende formele en informele bijeenkomsten.

Risico 2: Medewerkers zijn niet bereid te veranderen.

Preventieve maatregelen: Door medewerkers te betrekken bij de keuzes die gemaakt moeten worden m.b.t. Facility Management, creëer je voldoende draagvlak.

Correctieve maatregelen: Door mensen kwaliteitsbewust te maken in algemene zin, zullen deze in staat zijn hun manier van werken en gedrag aan te passen. Communicatie is ook hier van groot belang.

Valkuilen

Kwaliteit betekent dat blijven sturen, bijstellen, evalueren en verbeteren.

Regelmatig reviewen van procedures en regels en indien nodig wijzigen.

Plan Do Check Act Plan...

Het is dus van belang dat er blijvend aandacht geschonken wordt aan de kwaliteit van het Facility Management proces.

Randvoorwaarden

Er moet voldoende geld en tijd beschikbaar worden gesteld om het behaalde kwaliteitsniveau vast te houden.

Communicatie organisatie

Het maandelijkse koffie-uurtje is aangegrepen om iedereen te informeren over Facility Management. Iedere nieuwe medewerker krijgt een PowerPoint presentie waarin de mogelijkheden van Facility Management toegelicht worden.

De planning

Bij de kosten is het bedrag voor de werkplek nog niet berekend. De kosten voor een werkplek bedragen 5000 euro per jaar. (variabele kosten, per werknemer) Hierbij zitten niet de kosten voor het pand berekend, die kosten moeten namelijk altijd betaald worden, ongeacht het aantal medewerkers. (Vaste kosten). De gemiddelde loonkosten voor een werknemer zijn:

1. Strategisch niveau: €7500
2. Tactisch niveau: €5000
3. Operationeel niveau: €2500

Datum	Stap	Bijbehorende activiteit	Verantwoordelijken	Verwachte uren	Kosten in Euro
Maart 2007	De te voeren koers op het gebeid van Facility Management vastleggen	Facilitair beleidsplan opstellen.	Adjunct directeur interne bedrijfsvoering	30	1400
April 2007	Facilitair medewerker	Het aannemen van een facilitair medewerker	Adjunct directeur interne bedrijfsvoering / P&O	20	940
April 2007	FMIS	Invoeren en implementeren van F2WISH	Facilitair medewerker	100	3125
Mei 2007	Afspraken maken over de te leveren kwaliteit van derden	Opstellen SLA's	Adjunct directeur interne bedrijfsvoering / derden	40	1875
April 2007	Communicatie	Iedereen informeren over Facility Management en de mogelijkheden	Facilitair medewerker	10	312
Mei 2007	Producten en diensten catalogus	Inventariseren van alle producten en diensten	Facilitair medewerker	80	2500
Augustus 2007	Tevredenheid bereikt	Afnemen van een klanttevredenheid onderzoek	Facilitair medewerker	40	1250
Totaal					11402

11 Bedrijfskundige consequenties

Er zijn diverse bedrijfskundige consequenties om Facility Management te gaan organiseren. Het beleid van de organisatie zal moeten veranderen, maar zeker ook het personele en financiële gedeelte. Dit alles om een optimaal Facility Management in de organisatie te creëren.

11.1 organisatorische consequenties

De implementatie van Facility Management is een strategische keuze. Zorg moet er gedragen worden voor een succesvolle implementatie van Facility Management binnen de organisatie. Daarbij hoort onder andere de invoering van het FMIS. Het facilitair beleidsplan moet ingevoerd worden in de organisatie. Voor draagvlak zal gezorgd moeten worden. Dit kan door de medewerkers steeds goed te informeren en zelf achter alle plannen te staan.

Tactisch gezien zullen wijzigingen gaan plaatsvinden. De meldingen die in het systeem zijn ingevoerd en teruggekoppeld zullen worden gecontroleerd. Deze controle heeft als doel om de kwaliteit van de diensten te verhogen. Zo zullen fouten opgemerkt worden en rechtgezet. Verder zullen er steeds nieuwe offertes worden opgevraagd als het systeem aangeeft dat de contracten aflopen. Zo blijven de prijsafspraken scherp. Verder zal het werk van de externen worden gecontroleerd, om zo het overzicht te bewaren. Ook moeten de nieuwe offertes beoordeel moeten worden. Onderhandelen over de nieuwe afspraken, contracten en jaarlijks een evaluatie gesprek houden met de externe partijen. Verder zal de gehele facilitaire afdeling steeds gecontroleerd, geëvalueerd en bijgesteld moeten worden. Zeker de eerste jaren zullen grote wijzigingen gaan plaats vinden.

Operationeel gezien verandert er een veel. De facilitair medewerker zal als eerste aanspreekpunt binnen de organisatie fungeren op het gebied van Facility Management. Het FMIS systeem zal bijgehouden worden. Diverse inventarisaties zullen uitgevoerd en bijgehouden worden. De facilitair medewerker zal tevens een actieve rol verkrijgen omdat de meldingen en terugkoppelingen in het systeem ingevoerd moeten worden. Praktische zaken op het gebied van Facility Management die gemakkelijk uitgevoerd kunnen worden zal de medewerker tevens zelf uitvoeren.

11.2 personele consequenties

Facility Management kan het beste worden neergelegd bij een persoon in de organisatie. In eerste instantie is de adjunct directeur interne bedrijfsvoering eindverantwoordelijke voor Facility Management. Op den duur zal deze persoon zelf verantwoordelijk worden. Hij zal derden in gaan huren en aansturen. Dagelijkse zaken worden zelf opgelost. Deze persoon zal zich gaan bezig houden met de organisatie en inrichting van Facility Management. Door stagiaires van de opleiding Facility Management is reeds een start gemaakt voor de invoering van Facility Management.

De medewerker zal tevens ingewerkt moeten worden in het reeds aangeschafte FMIS. Zodat de medewerker zelf veranderingen en nieuwe gegevens in kan voeren. Verder zullen de klachten en meldingen voor Facility Management via dit systeem gaan verlopen. In eerste instanties zal het personeelslid veelal bezig zijn om het personeel te informeren en nieuwe procedures op te gaan starten voor Facility Management.

11.3 financiële consequenties

Om inzicht te verschaffen in de kosten en opbrengsten van de organisatie van Facility Management is een korte kosten en baten analyse uitgevoerd. Met name de baten zijn moeilijk weer te geven in geld, omdat er momenteel nog geen Facility Management aanwezig is. Dat er financiële consequenties zijn wordt wel duidelijk weer gegeven.

11.3.1 Kosten

Diverse oplossingen, brengen diverse kosten met zich mee. Momenteel zijn de facilitaire kosten niet goed inzichtelijk binnen de organisatie. Binnen de totale uitvoeringskosten is geen speciale kostenpost voor Facility Management. Dit komt omdat er geen aparte afdeling is voor Facility Management. Uren worden niet toegerekend voor Facility Management. Verder is er geen specifiek budget voor FM, tevens omdat er geen aparte afdeling voor is.



Gemiddeld genomen zijn er de volgende kosten in het facilitaire bedrijf en daarbij horende aandeelpercentages⁶⁶. Bij Unicef valt ICT niet onder Facility Management omdat het een specifiek specialisme vraagt.

Huisvesting	40 %
ICT	35 %
Diensten en middelen	20 %
Overhead FM	4 %
Externe voorzieningen	1 %

Om kosten te gaan besparen binnen het facilitaire bedrijf is het dus raadzaam om een onderdeel met een hoog percentage aandeel te gaan veranderen. Als er een laag percentage aandeel veranderd wordt, zal er financieel weinig van te merken zijn. Het is dus belangrijk om naar de huisvesting en diensten en middelen te kijken. Onderhandelen over de diverse contracten die aanwezig zijn. Nieuwe prijsafspraken maken.

Aanschaf	kosten	Totalen
Modulen F2 Wish	€ 7000	
Kantoorruimte voor FM medewerker	€ 11660 ⁶⁷ p/j ⁶⁸	
		€18660

De tijdelijke personele kosten vanaf het nulpunt, (geen facilitaire dienst), tot aan de realisatie.

Tijdsduur	Persoon	Kostenpost	Bedrag
5 maanden	Afstudeerder	stagevergoeding	€ 250 p/m
5 maanden	Management stagiair	stagevergoeding	€ 250 p/m
5 maanden	Management stagiair	Stagevergoeding	€ 250 p/m
8 weken	Oriëntatie stagiair	Stagevergoeding	€ 100 p/m
	Begeleiding	2 uur per week	€ 50 p/u
-	P&O	Werving en selectie	€ 6500
		Totalen	€5000
onbeperkt	Facilitair medewerker	Loon	€ 3500 p/m ⁶⁹

⁶⁶ Verroen, I. PowerPoint presentatie BB, o.a. week

⁶⁷ NFC index

⁶⁸ Inclusief alle gebouwgebonden kosten

⁶⁹ Afhankelijk van opleidingsniveau, leeftijd en ervaring

11.3.2 Baten

De baten komen vooral in uiting door de tijd die bespaard gaat worden door de toepassing van het FMIS. Verder zal er effectiever en efficiënter gewerkt gaan worden door een personeelslid verantwoordelijk te stellen voor Facility Management. Er zal zo meer gecoördineerd en gestructureerd gewerkt worden. Daarnaast wordt kwaliteitsverbetering en hogere klanttevredenheid gerealiseerd. Door de gestructureerde manier van werken worden de klachten geregistreerd, verholpen en teruggekoppeld naar de klant.

Zo is een hogere score te behalen in het klanttevredenheid onderzoek, wat een van de doelstellingen is. Verder is de bereikbaarheid en bekendheid van de Facility Management zo geoptimaliseerd.

Door het bijhouden van de contracten met daarbij behorende afspraken en termijnen zijn wel uit te drukken in geld. Door tijdige herijking van contracten zijn er veel financiële voordelen te halen.

Financieel is het nagenoeg onmogelijk te zeggen wat nu de voordelen zijn van het aannemen van een facilitair medewerker. De eerder aangegeven tijdswinst en gestructureerd te werk gaan zal mogelijk wel een indicatie zijn van financiële baten. Dit moet in een later stadium onderzocht gaan worden. De huidige vaste en variabele kosten van Facility Management zijn niet goed inzichtelijk. Het is de bedoeling dat met de organisatie van Facility Management deze kosten inzichtelijk worden.

Op de lange termijn zullen er besparingen gerealiseerd worden door het nieuwe klachten en meldingen beleid. Door het effectief gebruik maken van FMIS zullen de rapportages snel verwerkt worden en teruggekoppeld naar de klant. Zo kan er pro-actief gehandeld worden op het gebied van klachten en meldingen. De baten resulteren uiteindelijk in verbeterde facilitaire diensten én een verbeterd imago van facilitaire diensten voor de interne organisatie.

12 Begrippen

Gedurende het onderzoek komen er diverse begrippen aan bod. Deze begrippen worden hier nader toegelicht.



Wat is beleid?

Een goed beleid bestaat uit vier elementen, te noemen:

- Wat je wilt bereiken
- Hoe je het wilt bereiken
- Hoe je het uit gaat voeren
- Hoe je het gaat controleren

In termen benoemd is dit:

Doel, middelen, planning, evaluatie

Beleid is streven naar bereiken van doelstellingen met bepaalde middelen, in een gekozen tijdvolgorde waarbij prioriteiten gesteld zijn en het evalueren of deze doelstellingen zijn behaald⁷⁰.

Kwaliteit

Kwaliteit is een moeilijk meetbaar begrip, hieronder volgen enkele begrippen voor kwaliteit en vervolgens mijn eigen visie over het begrip kwaliteit.

- Kwaliteit is een geheel van kenmerken en eigenschappen van een product of dienst die bijdraagt tot het vermogen ervan om te voldoen aan een gegeven behoefte.⁷¹
- Geheel van kenmerken van een entiteit die betrekking heeft op het vermogen van die entiteit om kenbaar gemaakte en zelfspreekende behoeften te bevredigen.⁷²
- Fitness for use (geschiktheid voor gebruik).⁷³
- Conformance to requirements (voldoen aan specificaties).⁷⁴
- Net iets meer dan voldoen aan de steeds toenemende uitgesproken en vanzelfsprekende verwachtingen van de interne en externe klant.⁷⁵

⁷⁰

http://www.zoetermeer.nl/index.php?simaction=content&mediumid=18&pagid=1171&rubriek_id=758&stukid=6196&fontsize=11

⁷¹ Kaper, de A.M., 1991, p.11

⁷² NEN en ISO 8402

⁷³ Joseph Juran

⁷⁴ Phil Crosby

Kwaliteit houdt voor mij in dat het voldoet aan je verwachtingen. Als het voor meer dan 80% voldoet aan je verwachtingen, dan kun je spreken van kwaliteit vind ik. Of wel: datgene leveren wat de klant verwacht.

Definitie kwaliteit

Volgens de in 1989 gepubliceerde norm ISO 8402, een document waarin de terminologie en definities van de ISO 9000 normen wordt toegelicht, luidt de definitie van kwaliteit:

“Kwaliteit is het geheel aan eigenschappen en kenmerken van een product of dienst dat van belang is voor het voldoen aan ‘vastgelegde’ of ‘vanzelfsprekende’ behoeften”.

Het woord ‘vastgelegd’ geeft aan dat de eigenschappen gespecificeerd moeten zijn.
Het woord ‘vanzelfsprekend’ is een cultuurgebonden begrip.

ef·fec·tief⁷⁶ (bn.)

1 werkelijk, wezenlijk

2 doeltreffend <=> *ineffectief*

3 [Belg.] (van gevangenisstraffen) onvoorwaardelijk

ef·fi·ci·ënt⁷⁷ (bn.)

1 groot, nuttig effect hebbend => *doelgericht, doelmatig, functioneel, gericht, praktisch*; <=> *inefficiënt*

or·ga·ni·se·ren⁷⁸ (ov.ww.)

1 een bepaalde structuur aanbrengen

2 [inf.] (een evenement) tot stand brengen => *geven, iets op poten zetten, iets op touw zetten*

⁷⁵ <http://www.telesafety.nl/kwaliteit.htm>

⁷⁶ <http://www.woordenboek.nl/opzoeken/woordenboek/?zoekwoord=>

⁷⁷ <http://www.woordenboek.nl/opzoeken/woordenboek/?zoekwoord=>

⁷⁸ <http://www.woordenboek.nl/opzoeken/woordenboek/?zoekwoord=>

13 Literatuurlijst

Hieronder volgt alle documentatie die gebruikt is voor de scriptie.

13.1.1 Literatuur

Akker van den, A.: *Prince2 compact*, 3^e dr. z.p. Lagant, 2006. ISBN: 9080696811

Baarda, D.B. e.a.: *Kwalitatief onderzoek*, 7^e oplage. Houten. Stenferd Kroese, 2000. ISBN 9020724851

Dodde, R.L.M., ea.: *Uitbesteden*, Deventer. Kluwer, 1998. ISBN 9026729057

Faes, W.: *Inkopen van diensten en projecten*, Alphen aan de Rijn: Kluwer, z.j. ISBN 906716941-2

Jans, R.: *Het schrijven van beleidsadviezen*, Soest: Uitgeverij H. Nelissen B.V., 2001. ISBN 9024414687

Kaper de, A.M. en Knaapen R.A.G.: *Praktische kwaliteitsanalyse*, Deventer: Kluwer, 1991. ISBN 9020125087

Kempen, P.M. en Keizer, J.A.: *Advieskunde voor praktijkstages*. 2^e dr. Groningen: Wolters-Noordhoff, 2000. ISBN 9001468225

Keuning, D. en Eppink, D.J.: *Managment en organisatie*. 7^e dr. Houten: Educatieve partners Nederland, 2000. ISBN 9011063279

Kleijn, H. en Rorink, F.: *Verandermanagement*. Benelux: Pearson Education, 2005. ISBN 9043010073

Kodde, G. en ten Noever Bakker, W.: *Een goed advies*. Zutphen: ThiemeMeulenhoff, 2006. ISN 9006950823

Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: *Facility management*. 4^e dr. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2001. ISBN 9014077947

Maister, D.A.: *De professionele adviseur*. Meppel: Krips BV, 1997. ISBN 9052612854

Maltha, D.J.: *Literatuuronderzoek en schriftelijk rapporteren*. 3^e dr. Wageningen: Centrum voor landbouwpublicaties en landbouwdocumentatie, 1979. ISBN 9022007006

Mooij, M.: *Kantoorinnovatie efficient, effectief, flexibel en creatief werken in een duurzame omgeving*. Alphen aan de Rijn: Kluwer, 2002. ISBN 9014089376

Oost, H. en Markenhof, A.: *Een onderzoek voorbereiden*. Baarn: HB uitgevers, 2002. ISBN 9055743763

Peters, H. en Verhoeven, W.: *Internationale Benchmark*. Zoetermeer: 2005. ISBN 9037109594

Poll, J.E.: *Herontwerp van bedrijfsprocessen*. Utrecht: Lemma B.V., 2002. ISBN 9051898029

Ten Have, S.: *Veranderen als onderneming*. Amersfoort: Drukkerij Wilco bv, 2005. ISBN 905261508

Thuis, P.: *Toegepaste organisatiekunde*. 3^e dr. Groningen: Wolters-Noordhoff, 2003. ISBN 9001860397

Trevor, J.B.: *Managing information avoiding overload*. London: The chartered institute of management accountants, 1998. ISBN 0749426829

Voordt van der, D.J.M.: *Kosten en baten van werkplekinnovatie*. Delft: 2003. ISBN 9080772021

Voskamp, P.: *Handboek kantoorinnovatie ergonomie en milieu*. 5^e dr. Den Haag: Sdu uitgevers. 2000. ISBN 9012089573

Wijnen, G. e.a.: *Projectmatig werken*. 20^e dr. Utrecht: Het Spectrum B.V. 2004. ISBN 9027469059

Wit de, B. en ea.: *Uitbesteden en toeleveren*. Utrecht: Lemma BV. 1998. ISBN 9051897642

Zwart de, A.: *Zakboek Facility Management*. 2^e dr. Doetinchem: Reed Business Information. 1999. ISBN 9062285015

13.1.2 Syllabi Haagse Hogeschool

Genet, C.M.: *Methode van Onderzoek en de markt*. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding facilitair management 2002/2003. Nr. 2384.

Laan, E.E.A, van der en Postmes, P.F.W.: *Desicion management*. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management 2006.

Mante, Y.A.: *Handleiding schriftelijke rapportage*. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management. 2005/2006 Nr.2318.

13.1.3 Bedrijfsdocumentatie

Introductiemap nieuwe medewerkers
Daadkrachtig optimisme, Beleidsplan 2006 - 2008
Jaarplan 2006 en begroting 2006
Unicef Nederland jaarverslag 2006
Unicef Nederland jaarverslag 2004
Unicef Nederland jaarverslag 2005

13.1.4 Internet sites

http://www.communicatiecoach.com/carrriere_specials_individuele_vrijheid.htm
<http://www.dealerinfo.nl/2002/218/manage.htm>
<http://www.kantoor.net.nl/rightclick.cfm?id=41573>
http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm#business
http://www.missing-link.nl/time_management_adviezen_hoe_efficient_is_uw_flexibele_werkplek
<http://www.syntens.nl/syntens.nl/uploads/documents/i4obbk45db3ownzllla4355Efficientflexw erkendankzijopensource.doc>
<http://www.twynstragudde.nl/tg.htm?id=1255>

13.1.5 Andere bronnen

Ministerie van verkeer en waterstaat: Inspireren & Investeren, kiezen voor professioneel Facility Management

Reglement en bijlagen CBF – Keur

13.1.6 Artikelen Facility Management magazine

Daamen, A.: *Facilitair benchmarken met behulp van een 2748 en het nut van de NFC index.* In FMM maart 2004

Voordt van der, T. en Pullen, W.: *Flexibel werken bron van ontevredenheid?* In FMM december 2002

13.1.7 Artikelen Facto magazine

Kok, H.: *Bestaansrecht interne facilitaire organisatie, aan de bestuurstafel beslecht en op de markt uitgevochten.* In Facto magazine juni 2003

Lennartz, R., Mulder, M. en Wilkinson, C.: *Benchmarking: vooral veel 'gezond boerenverstand'.* In Facto magazine juni 2005

Mooi, M.: *Uw gebouw biedt kansen.* In Facto magazine oktober 2006

Voordt van der, T.: *Flexibel werken, organisatiedoelen en gebruikerswensen: een paar apart.* In Facto magazine maart 2004

Willemse, H.: *Informatiesystemen en beheren van flexibele werkplekken.* In Facto Magazine november 2005

Ytsma, W.: *Een visie aan de hand van Charles Handy en Nicolo Machiavelli, het facilitaire regiemodel.* In Facto Magazine mei 2003

13.1.8 Overige artikelen

Leeuwerink, J.: *Regels bedrijfshulpverlening op werkvloer moeten scherper.* In Weekblad facilitair & gebouwbeheer nummer 13, 5 januari 2006

Maarleveld, M. en Voordt van der, D.J.M. : *Renovatie en Innovatie*

Factomedia base Facility Management benchmarking