



“Growth. A new day!”

Facilities - Starbucks Manufacturing EMEA B.V.

Bart Reinders / FM-4 / 08038295

- C O N F I D E N T I A L -

Facilities

STARBUCKS MANUFACTURING EMEA B.V.

“Growth. A new day!”



STARBUCKS®

- C O N F I D E N T I A L -

Afstudeeropdracht Facility Management
FM-4, 08038295

Academisch jaar 2011/2012, 2e semester
Mei 2012

Begeleider Haagse Hogeschool: *S.T. Roepal (MSc)*
Begeleider Starbucks: *C. Schrama*
Extern beoordelaar: *R. Wolff*

Haagse Hogeschool
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Auteursreferaat

Dit rapport is het eindresultaat van een afstudeeronderzoek aan de opleiding **Facility Management**. In dit rapport wordt **onderzoek gedaan** naar wat de consequenties zijn voor de facilitaire afdeling bij groei of krimp in het aantal werknemers. Hierbij wordt ondermeer gekeken naar de huidige situatie, de ideale situatie en de veranderingen voor de klanten en de manager. De probleemstelling luidt als volgt: “Wat zijn de **consequenties voor het facilitair management van Starbucks** bij groei en krimp van het aantal partners in de komende 3 jaar?” De achterliggende gedachte van dit onderzoek is het voorbereiden van de afdeling op de **toekomst**, het **proactiever** maken van de afdeling en in het algemeen een stukje **professionalisering**. In dit onderzoek is een groeimodel ontwikkelt dat inzicht geeft in de **consequenties** voor de diensten en taken van de facilitaire afdeling als het aantal werknemers toeneemt of daalt. De belangrijkste conclusie van dit onderzoek is dat de afdeling weinig inzicht heeft in **toekomstige veranderingen**, taken en **verantwoordelijkheden onduidelijk** zijn voor de manager en de klanten en dat de afdeling een **officiële strategie** mist. De aanbevelingen bestaan uit drie punten: de **ideale** situatie uit het **groeimodel** implementeren, het opstellen van een **PDC** en het opstellen van een **SFP** (Strategisch Facilitair Plan).

Indexreferaat

Facility management, FM, Facilities, Starbucks, type organisatie, besturingsvorm, rol, groeimodel, producten en dienstencatalogus, PDC, strategisch facilitair plan, SFP

Managementsamenvatting | *Nederlands*

Het doel van dit rapport en bijbehorend onderzoek is om inzicht te geven in de consequenties die de groei van de organisatie heeft op het facilitair management.

De hoofdvraag die centraal staat in dit rapport is als volgt geformuleerd:

“Wat zijn de consequenties voor het facilitair management van Starbucks bij groei en krimp van het aantal partners in de komende 3 jaar?”

Om tot een antwoord te komen zijn een aantal deelvragen opgesteld:

1. Welke diensten vallen onder verantwoordelijkheid van Facilities?
2. Wat is de ideale inrichting voor de huidige facilitaire organisatie?
3. Wat zijn de consequenties door groei en krimp in het aantal partners?
4. Welke gevolgen hebben de veranderingen voor de klant en de manager?

Door middel van deskresearch, interviews en observaties, is antwoord verkregen op deze vragen. De meest opvallende uitkomsten zijn:

- De afdeling Facilities mist inzicht en overzicht in welke aanpassingen nodig zijn om proactief te kunnen reageren op situaties als bijvoorbeeld een groeiende organisatie.
- De taken en verantwoordelijkheden van de afdeling zijn niet duidelijk voor zowel de partners van Starbucks als de Facility Manager waarvoor verschillende verwachtingen ontstaan en de manager soms taken uitvoert die niet onder haar beheer vallen.
- De afdeling mist een officiële strategie. Dit heeft als gevolg dat de verwachtingen en gedachten die het leiderschap en de manager hebben over de afdeling, niet overeenkomen.

Maatregelen om deze zaken op orde te krijgen, bestaan uit een drietal punten:

- Het opgestelde groeimodel verschaft inzicht in een belangrijk deel van de consequenties die zowel groei (+50, +100 en +150 partners) als krimp (-50) heeft op het dienstenpakket van de facilitaire afdeling. Het toepassen van de ideale situatie met de service desk als main item, is de belangrijkste stap die genomen dient te worden vanuit dit model.
- Door het vastleggen van alle producten en procedures in een producten en dienstencatalogus (PDC), wordt inzicht verschaft aan zowel het Leadership Team als aan alle andere partners wat de verantwoordelijkheden van de afdeling. Het PDC is het speelveld en de aangegeven procedures de spelregels.
- Er moet een officiële strategie opgesteld gaan worden door middel van een strategisch facilitair plan (SFP). Dit plan helpt bij het opstellen van een missie, visie en doelstellingen, maar ook bij het implementeren ervan.

De financiële gevolgen voor elk van de voorgenoemde stappen zijn:

- Kosten voor het implementeren van de ideale fase: €1.994,07 (verdeeld over 5 fases).
- Kosten voor het opstellen van een PDC: €3.736,92 (verdeeld over 6 fases).
- Kosten voor het opstellen van een SFP: €471,04 (verdeeld over 4 fases).
- Totale kosten voor het implementeren van alle stappen: €6.202,03

De verwachte tijd voor het implementeren van alle stappen is 17 weken.

Managementsamenvatting | English

The purpose of this report and accompanying research is to give insight in the consequences of the growth of the organization on the management of the facility department.

The central thesis in this report has been formulated as follows:

“What are the consequences for the management of the facility department of Starbucks when the number of partners grows or declines in the coming 3 years?”

To come to an answer, several sub questions has been formulated:

1. What services are part of the responsibility of Facilities?
2. What is the ideal set up for the current facility organization?
3. What are the consequences if the number of partners grows or declines?
4. What effects do the changes have for the customer and the manager?

These questions have been answered by executing desk research, interviews and observations.

The most remarkable findings are:

- De Facilities department has a lack of insight and overview of what adjustments are needed in order to be able to react on situations as the result of a growing organization.
- The tasks and responsibilities of the department are not clear for both the partners of Starbucks and the Facility Manager. This causes different expectations to erupt and the manager executing tasks that do not belong to her scope.
- The department does not have an official strategy. This makes that expectations and thoughts of the leadership and manager about the department, do not match.

To put these things right, the following three measures need to be taken:

- The developed growth model gives insight in a major part of the consequences for the tasks of Facilities when the number of partners grows (+50, +100 and +150 partners) or declines (-50). Applying the ideal situation with the service desk as main item is the most important step that needs to be taken regarding this model.
- The responsibilities of Facilities will be clearer for the Leadership Team and the other partners, when all the services and procedures have been recorded in a product and services catalogue (PDC). The PDC determines the playfield and the given procedures the game rules.
- An official strategy needs to be composed by making a strategic facility plan (SFP). This plan helps to set up a mission, vision and objectives but also to implement them.

The financial consequences for each of the mentioned steps are:

- Costs for the implementation of the ideal situation: €1,994.07 (spread over 5 phases).
- Costs for setting up a PDC: €3,736.92 (spread over 6 phases).
- Costs for setting up a SFP: €471.04 (spread over 4 phases).

The expected time for implementing all steps is 17 weeks.

Voorwoord

Dit rapport is het product van de eindstage van mijn opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool. Het onderzoek dat bij deze scriptie hoort heb ik gedaan bij Starbucks Manufacturing EMEA BV in Amsterdam.

Allereerst wil ik hun dan ook bedanken voor deze mogelijkheid. Speciaal wil ik Chantal Schrama bedanken voor haar begeleiding, alle tijd die ze daarin heeft gestoken en de vragen die ze heeft beantwoord. Ik hoop dat je dit rapport met veel plezier zult lezen en het zal leiden naar verbetering van 'jouw' afdeling. En aan alle partners van Starbucks: I will never drink coffee the same again!

Verder wil ik Shakiel Roeplal bedanken voor zijn begeleiding vanuit school. Bedankt voor je tijd, inzicht en humor gedurende de hele afstudeerperiode.

Rob Wolff wil ik via deze weg bedanken als extern beoordelaar. Bedankt voor de tijd die het heeft gekost om alle stukken te lezen en te beoordelen.

Een laatste dankwoord aan iedereen die me heeft gesupport en bemoedigd tijdens het hele proces. Don't forget small things can have a great impact!

Bart Reinders
Den Haag, april 2012

Inhoudsopgave

Inleiding	1
1. Starbucks als organisatie	3
1.1. Waarden van de organisatie	3
1.2. Analyse organisatie Starbucks	3
1.3. Analyse stakeholders Starbucks	5
1.4. Analyse afdeling Facilities	5
1.5. Aanleiding voor het onderzoek	6
2. Literatuuronderzoek	9
2.1. Hoofdvraag	9
2.2. Operationalisatie van begrippen	9
2.2.1. Facilitaire organisatie	9
2.2.2. Veranderingsproces & implementatie	11
3. Onderzoeksopzet	15
3.1. Onderzoekstype	15
3.2. Onderzoeksmethode	15
3.2.1. Interviewen	15
3.2.2. Observeren	16
3.2.3. Enquêteren	16
3.2.4. Deskresearch	17
3.3. Onderzoeksmethode per deelvraag	18
3.3.1. Deelvraag 1	18
3.3.2. Deelvraag 2	18
3.3.3. Deelvraag 3	19
3.3.4. Deelvraag 4	19
3.4. Betrouwbaarheid & validiteit	19
3.4.1. Betrouwbaarheid en validiteit onderzoek	20
4. Growth! Step. By. Step.	23
4.1. De afdeling Facilities in de huidige situatie	23
4.1.1. Type	23
4.1.2. Besturingsvorm	23
4.1.3. Rol	24
4.2. De afdeling Facilities in de gewenste situatie	25
4.2.1. Type	25
4.2.2. Besturingsvorm	26
4.2.3. Rol	26
4.3. Consequenties van groei en krimp voor het facilitair management	26
4.3.1. Het groeimodel	27

5.	Conclusies & aanbevelingen	31
5.1.	Conclusies naar aanleiding van de deelvragen.....	31
5.1.1.	Conclusie deelvraag 1.....	31
5.1.2.	Conclusie deelvraag 2.....	31
5.1.3.	Conclusie deelvraag 3.....	32
5.1.4.	Conclusie deelvraag 4.....	32
5.2.	Eindconclusie.....	33
5.3.	Aanbevelingen.....	33
6.	Implementatie	35
6.1.	Van huidige naar ideale situatie	35
6.1.1.	Wat?	35
6.1.2.	Wie?	36
6.1.3.	Hoe en wanneer?	36
6.1.4.	Financiële implicaties	37
6.2.	Het opstellen van een PDC.....	38
6.2.1.	Wat?	38
6.2.2.	Wie?	39
6.2.3.	Hoe en wanneer?	39
6.2.4.	Financiële implicaties	40
6.3.	Opstellen en communiceren van de strategie	40
6.3.1.	Wat?	40
6.3.2.	Wie?	41
6.3.3.	Hoe en wanneer?	41
6.3.4.	Financiële implicaties	42
6.4.	Overzicht financiële implicaties.....	43
6.5.	Volgorde en tijdsvak van het implementatieproces.....	44
6.5.1.	Implementatiemodel.....	45
7.	Commentaar.....	49
	Literatuuropgave.....	51
	Verklarende woordenlijst	55

BIJLAGEN

Inleiding

Starbucks is inmiddels een wereldwijd begrip met zijn meer dan 17.000 winkels wereldwijd, verdeeld over meer dan 50 landen. Het kantoor dat verantwoordelijk is voor het gebied Europa, Midden-Oosten en Afrika (EMEA) zit sinds 2003 gevestigd in Nederland, Amsterdam. Het kantoor in Amsterdam is het enige binnen Starbucks waaraan een roasting plant gekoppeld zit. Hier wordt de koffie, bestemd voor de regio EMEA, gebrand. De overige vier branderijen van Starbucks in de US, staan op zichzelf.

De bezetting in het kantoor in Amsterdam is de laatste jaren hard gegroeid. In 2011 zijn er 31 personen aangenomen. Deze sterke groei heeft ook effect gehad op de afdeling Facilities bij Starbucks. De afdeling is nog maar een paar jaar actief en worstelt hoe om te gaan met deze groei en de groei die verwacht wordt. Door toename van het aantal werknemers krijgt de afdeling meer vragen maar ook meer verantwoordelijkheden. Kon de manager het eerst allemaal nog redelijk zelf doen, nu vragen andere zaken om aandacht. De afdeling heeft echter geen duidelijk beeld wat de beste manier is om de afdeling in te richten en heeft ook geen duidelijk beeld van de toekomst. Op dit moment wordt er ad hoc gereageerd op (operationeel) spelende zaken waardoor minder tijd besteed kan worden aan projecten die liggen te wachten. Dit resulteert in een ontevreden directie. Kortom: wat moet er gebeuren nu de organisatie blijft groeien, maar vooral, wat zijn de consequenties hiervan?

“Growth. A new day!”

In het eerste hoofdstuk zal de organisatie van Starbucks geanalyseerd en beschreven worden aan de hand van het 7S-model van McKenzie. Eerst de organisatie als geheel, daarna de afdeling Facilities opzich en als derde een analyse van de externe organisatie, of: Stakeholders van Starbucks. Als laatste wordt de aanleiding beschreven van dit onderzoek.

In het tweede hoofdstuk begint het literatuuronderzoek met de formulering van de hoofdvraag en deelvragen. Hierna worden een aantal begrippen geoperationaliseerd welke belangrijk zijn voor het verdere verloop van het onderzoek. Na dit hoofdstuk, wordt in het derde de onderzoeksopzet beschreven. Behandeld wordt welke onderzoekstypen en -methoden er zijn. Ook wordt er aangegeven welke van deze van toepassing zijn op dit onderzoek. Het vierde hoofdstuk bevat de resultaten van het onderzoek, waarna in het vijfde hoofdstuk conclusies worden getrokken en aanbevelingen gedaan. In het zesde hoofdstuk wordt een implementatieplan gepresenteerd, wat gebruikt kan worden om de aanbevelingen te implementeren.

Het zevende hoofdstuk stelt punten ter discussie uit het rapport. Dit betreft de manier van onderzoek doen en de daaruit getrokken conclusies.

Na dit laatste hoofdstuk zijn respectievelijk te vinden:

- De literatuuropgave met een overzicht van alle gebruikte literatuur;
- Een verklarende woordenlijst met uitleg over gebruikte afkortingen en specifieke woorden;
- Alle bijlagen waarin de informatie te vinden is waarnaar verwezen wordt.

1. Starbucks als organisatie

OM EEN BEELD TE KRIJGEN VAN HOE DE ORGANISATIE VAN STARBUCKS ERUIT ZIET ZAL HIERONDER WORDEN INGEGAAN OP DE WAARDEN VAN DE ORGANISATIE, EVENALS EEN ANALYSE VAN DEZE EN DE FACILITY DEPARTMENT OP ZICH. AAN HET EINDE VAN DIT HOOFDSTUK ZAL DE AANLEIDING VOOR DIT ONDERZOEK BESCHREVEN WORDEN.

1.1. Waarden van de organisatie

Core business

Het primair proces van Starbucks is het wereldwijd branden en retailen van koffie, thee en etenswaren. Of zoals Starbucks zelf formuleert:

*Starbucks Coffee EMEA B.V.'s principal activity consists of the distribution and selling of coffee, coffee-related products, tea and merchandising.*¹

Missie, visie en doelstellingen

De missie van Starbucks is: *to inspire and nurture the human spirit – one person, one cup and one neighborhood at a time*².

De principes (of: doelstellingen) die hieruit voortvloeien en het praktisch maken om deze na te leven, zijn onderverdeeld in zes onderdelen, namelijk³:

- Our coffee
- Our partners
- Our customers
- Our stores
- Our neighbourhood
- Our shareholders

"More than our scale, the brand can and should be defined by the quality of its coffee as well as its values. Community. Connection. Respect. Dignity. Humor. Humanity. Accountability."

Howard Schultz, CEO Starbucks Corporations

Een uitwerking van deze doelstellingen is te vinden in bijlage I.

Starbucks als wereldwijde organisatie, heeft verschillende doelen. Zowel op financieel gebied als ook op het gebied van Corporate Social Responsibility (CSR). Deze doelen zijn te vinden in bijlage IV.

1.2. Analyse organisatie Starbucks

Net als elke andere organisatie heeft Starbucks een eigen cultuur en werkwijze. Het 7S-model van McKinsey is één van de tools om dit in kaart te brengen en gebeurt aan de hand van zeven S'en. Deze S'en zijn: Shared values, Structure, Systems, Style, Staff, Skills en Strategy.

¹ <http://company.info.ezproxy.hhs.nl:2048/id/341611320000> op 9 februari 2012

² <http://www.starbucks.com/about-us/company-information/mission-statement> op 7 februari 2012

³ <http://www.starbucks.nl/en-US/About+Starbucks/Mission+Statement.htm> op 16 december 2011

Soms wordt er nog een extra 'S' gebruikt, namelijk die van 'Solidarity' ⁴. Deze zal in de beschreven analyse ook meegenomen worden. De volledige analyse waarin alle S'en apart beschreven staan, is te vinden in bijlage II. Hieronder volgt een samenvatting.

De geschiedenis van Starbucks begint in 1971 toen de eerste Starbucks store werd geopend in Pike's Place, Seattle USA. Vandaag de dag is Starbucks uitgegroeid tot een organisatie met meer dan 200.000 medewerkers wereldwijd. Een groot deel hiervan werkt in een van de meer dan 17.000 stores die Starbucks op dit moment heeft, verdeeld over meer dan 50 landen. Het hoofdkantoor is gevestigd in Seattle, US. Starbucks heeft vijf roasting plants in de US en eentje daarbuiten, in Europa. En wel in Amsterdam. Aan deze fabriek, waar de koffie wordt gebrand, zit het zogeheten Regional Support Centre gevestigd. Vanuit dit kantoor worden alle activiteiten van Starbucks in Europa (incl. Rusland), het Midden-Oosten en Afrika aangestuurd. Vandaar de afkorting EMEA in de entiteit van Starbucks wat staat voor Europe, Middle-East en Africa. De roasting plant in Amsterdam voorziet alle winkels in deze regio van koffie. In totaal werken er op dit moment 224 personen in Amsterdam, waarvan ongeveer 40 in de fabriek. Het internationale karakter van het bedrijf is een van de redenen dat er onder deze 224 personen, 38 verschillende nationaliteiten zijn vertegenwoordigd.

"We have no patent on anything we do and anything we do can be copied by anyone else. But you can't copy the heart and the soul and the conscience of the company."

Howard Schultz, CEO Starbucks Corporations

Starbucks probeert haar werknemers, welke 'partners' worden genoemd, zoveel mogelijk te betrekken bij het primaire proces van de organisatie: het verwerken en verkopen van koffie. Dit gebeurt in de eerste plaats door middel van de Starbucks Experience waar elke nieuwe partner binnen enkele weken na binnenkomst aan deelneemt. Tijdens deze Experience wordt de cultuur en werkwijze van Starbucks uitgelegd. Daarnaast wordt informatie

gegeven over hoe koffie verbouwd wordt en wat hier allemaal bij komt kijken. De cultuur kan teruggevoerd worden op een aantal centraal staande waarden: wees gastvrij, wees oprecht, wees bekwaam, wees attent en wees betrokken.

De structuur van de organisatie is plat en eerder informeel dan formeel. Managers zitten zowel letterlijk als figuurlijk niet in aparte hokjes en worden ook niet zo behandeld. Iedereen praat met iedereen. Het meer informele karakter is ook terug te zien in de kleding van de partners: *casual but business appropriate*. Eigen verantwoordelijkheid heeft een centrale plaats binnen Starbucks. Partners zijn zowel gezamenlijk als individueel verantwoordelijk voor de *business results* van de organisatie. Ze zijn niet alleen voor zichzelf verantwoordelijk maar ook voor het succes van anderen en van de organisatie als geheel. De managementstijl die gebezigd wordt binnen Starbucks is er een van openheid en complimenten. Er wordt gestimuleerd tot het aanmoedigen van elkaar en het respecteren van elkaars waarden. Het management kent op papier vier lagen, lopend van operationeel naar management, directie en uiteindelijk het *leadership*. In de praktijk is er weinig te merken van deze hiërarchie. Bij presentaties als bijvoorbeeld financiële resultaten over een bepaalde periode, is er altijd de mogelijkheid tot het stellen van vragen. Dit wordt een Q&A genoemd, een Question & Answer sessie.

⁴ <http://www.7smodel.nl/> op 9 februari 2012

"The only sacred cow in an organization should be its basic philosophy of doing business."

Thomas J. Watson jr.

Nadat een partner is aangenomen bij Starbucks, worden er allerlei mogelijkheden geboden om te blijven ontwikkelen. Sommige verplicht vanwege de functie, anderen vrijblijvend ⁵. Er zijn diverse manieren waarop partners beloond en gemotiveerd worden. Dit gebeurt

onder andere door het belonen van elkaars werk. Managers en hogere functies kennen een bonusstructuur op basis van het bedrijfsresultaat. Een uitleg van alle beloningssystemen is te vinden in bijlage VII.

1.3. Analyse stakeholders Starbucks

Voor een organisatie is het niet alleen belangrijk om inzicht te hebben in de factoren die intern van invloed zouden kunnen zijn op de bedrijfsvoering. Ook externe factoren zijn van belang. Een stakeholder analyse geeft inzicht in het aantal stakeholders en hun mate van invloed op de organisatie. Deze invloed kan zowel negatief als positief zijn. Er zijn verschillende manieren om stakeholders en hun invloed in kaart te brengen. Om de stakeholders van Starbucks in kaart te brengen is gekozen voor de veelgebruikte power/interest matrix. Hierbij wordt de mate van invloed van de stakeholders gecombineerd met de mate van interesse die de stakeholders hebben in een organisatie. Op basis hiervan kunnen ze in een matrix geplaatst worden, welke bestaat uit vier niveaus ⁶. Een toelichting op deze niveaus en de stakeholders, evenals de plaats van de stakeholders in de matrix, is te vinden in bijlage XIII. Externe stakeholders waarmee Starbucks te maken heeft, zijn:

- Klanten
- Lokale overheid
- Landelijke overheid
- Ambassade U.S.
- Leveranciers
- Concurrenten
- NGO's (Non-Governmental Organisations)

"The relationship we have with our people and the culture of our company is our most sustainable competitive advantage."

**Howard Schultz, CEO
Starbucks Corporations**

1.4. Analyse afdeling Facilities

Net als voor de analyse van de interne organisatie zal voor de analyse van de interne afdeling Facilities het 7S-model gebruikt worden. De volledige analyse waarin alle S'en apart beschreven staat, is te vinden in bijlage III. Hieronder volgt een samenvatting.

Zowel de waarden die centraal staan bij de afdeling Facilities als de manier van werken, zijn hetzelfde als die van de organisatie in zijn geheel. In de communicatie naar zowel klanten, leveranciers als collega's. Facilities rapporteert aan de Vice President van Partner Resources. Er is echter geen directe link met deze afdeling. Dit maakt dat deze plaatsing puur formeel gezien kan worden. In de praktijk staat en opereert de afdeling onafhankelijk.

⁵ Interview met Senior Specials Learning, zie bijlage X

⁶ http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_07.htm & http://www.12manage.com/methods_stakeholder_mapping.html op 13 januari 2012

Een organogram van zowel het Leadership Team als van het team waaronder de afdeling Facilities valt, is te vinden in bijlage V. Een overzicht van het takenpakket van de afdeling is te vinden in bijlage VIII.

De stijl van leidinggeven past binnen de cultuur van Starbucks en sluit aan bij de manier die organisatie breed gebruikt wordt: open, geen hokjes-vakjes mentaliteit en complimenteaus. Dit laatste zonder onrealistisch te zijn. De Facility Manager is op dit moment de enige persoon die zorgdraagt voor de inbestede diensten. Door de groei van de organisatie als geheel zijn er op dit moment teveel werkzaamheden die gedaan moeten worden door één persoon. Dit is ook één van de redenen dat dit onderzoek gedaan wordt; wat is de ideale situatie voor nu en hoe ziet die eruit in de toekomst bij zowel toename als eventuele afname van het aantal partners.

De vaardigheden van Facilities ligt op dit moment op het gebied van de service die verleend wordt. Er wordt alles aan gedaan om tegemoet te komen aan de wensen van de klant. Echter, doordat de organisatie een groeispurt doormaakt, komt het serviceniveau in gevaar. Ook zijn niet alle processen vastgelegd waardoor partners bijvoorbeeld niet verwezen kunnen worden naar de geldende procedures en regels omtrent vraagstukken. Deze kenmerken worden verder uitgelicht in de aanleiding, aangezien dit voor een groot deel de reden vormt van dit onderzoek.

Op dit moment is er geen vastgestelde strategie voor Facilities. Doordat de afdeling niet is meegegroeid met de hele organisatie, is de onofficiële strategie op dit moment een van actie-reactie. Vragen en acties worden zoveel mogelijk direct ingewilligd. Dit op zich lijkt geen gevaar. Door het huidige aantal partners en de verwachte groei vormt dit echter wel een gevaar voor de serviceverlening. Door de vele aandachtspunten stapelt het werk zich op en is er geen check op of de vragen daadwerkelijk bedoeld zijn voor Facilities. In de aanleiding voor dit onderzoek, welke beschreven wordt aan het einde van dit hoofdstuk, zal hier verder op ingegaan worden. De loyaliteit binnen de afdeling wordt, net als organisatie breed het geval is, in de hand gewerkt

*‘Love what you do, but
your company should
love you back.’*

**Howard Schultz, CEO
Starbucks Corporations**

door de aanwezige cultuur. Waarden die hierin een belangrijke rol spelen, zijn: respect, openheid en eerlijkheid. Door het positieve bedrijfsresultaat van Starbucks, hoeft er niet altijd gekozen te worden voor leveranciers met de laagste prijs. Gevolg hiervan is dat het opbouwen van relaties met leveranciers niet in de weg wordt gestaan door de druk om zo laag mogelijke prijsafspraken te maken.

1.5. Aanleiding voor het onderzoek

Het probleem dat er ligt is dat de afdeling Facilities niet is meegegroeid in het tempo van de organisatie. Zowel de inrichting van de organisatie niet alsook de processen. De inrichting van de afdeling is op dit moment niet ideaal en niet gewenst. De Facility Manager heeft geen duidelijk beeld over hoe de afdeling ingericht moet zijn in de huidige situatie en des te minder over de inrichting in de toekomst als de organisatie groter wordt. Vandaag de dag wordt er achter de feiten aan gelopen, kan er niet pro actief worden gereageerd op (verwachte) veranderingen en kan het hoger management niet voldoende geïnformeerd worden over benodigde aanpassingen. Als laatste mist de afdeling een officiële strategie waardoor er niet gehandeld kan worden vanuit een bepaald inzicht of doel.

Een facilitaire afdeling ondersteunt het primaire proces van een organisatie. Doordat de organisatie van de afdeling nu niet op orde is, brengt dit de support aan de core business in gevaar. De gewenste dienstverlening kan op dit moment niet geleverd worden wat ontevreden klanten als gevolg heeft. Het gevolg hiervan is een ontevreden directie. In het ergste geval komt het primaire proces van Starbucks in gevaar. Als de schoonmaak bijvoorbeeld niet in orde is, kan de veiligheid en kwaliteit van de producten niet meer gegarandeerd worden. Als de beveiliging niet op orde is, zouden personen die geen legale toegang tot het pand hebben bijvoorbeeld ongewenst foto's kunnen maken. Zeker als het om bedrijfsgevoelige informatie gaat, kan dit de continuïteit van het bedrijf in gevaar brengen.

Bij Starbucks kan elk moment een verandering plaats kan vinden. Het kan zijn dat vanuit de top van het management besloten wordt om een afdeling vanuit Amsterdam over te plaatsen naar een andere locatie. Gedacht kan worden aan London (waar nu ook een kantoor zit van Starbucks U.K.) of een andere stad in het buitenland. Hierdoor is het nodig om flexibel te zijn als afdeling. De Facility Manager heeft geen invloed op deze beslissingen en is niet verantwoordelijk voor andere locaties van Starbucks.

Waar het samenvattend op neerkomt, is dat de de afdeling Facilities op dit moment niet goed voorbereid is op de verdere groei van de organisatie, structuur mist en achter de feiten aanloopt. De afdeling is aan een stukje professionalisering toe. Met meer overzicht, duidelijkheid en een officiële strategie, is de Facility Manager beter voorbereid waardoor de afdeling als geheel beter functioneert. Met de verwachte groei in het vooruitzicht is de afdeling toe aan een duidelijk overzicht van wat de consequenties zijn voor het managen van de afdeling bij bepaalde groei.

2. Literatuuronderzoek

IN DIT HOOFDSTUK ZAL WORDEN INGEGAAN OP DE HOOFDVRAAG VAN HET ONDERZOEK MET BIJBEHORENDE DEELVRAGEN. DAARNAAST ZULLEN BELANGRIJKE TREFWOORDEN WORDEN GEDEFINIEERD EN UITGELEGD.

2.1. Hoofdvraag

Om de doelstelling van dit onderzoek te halen is een hoofdvraag opgesteld. Deze luidt:

“Wat zijn de consequenties voor het facilitair management van Starbucks bij groei en krimp van het aantal partners in de komende 3 jaar?”

Om tot een antwoord te komen is het nodig om een aantal deelvragen te behandelen. De deelvragen zijn:

1. Welke diensten vallen onder verantwoordelijkheid van de afdeling Facilities?
2. Wat is de ideale inrichting voor de huidige facilitaire organisatie?
3. Wat zijn de consequenties door groei en krimp in het aantal partners?
4. Welke gevolgen hebben de veranderingen voor de klant en de manager?

2.2. Operationalisatie van begrippen

Zowel in de hoofdvraag als deelvragen komen een aantal trefwoorden waarvan, voordat het onderzoek wordt uitgevoerd, een duidelijk beeld gevormd dient te worden. Dit zijn begrippen die of te breed opgevat kunnen worden ofwel te relatief zijn om een eenduidig beeld te krijgen.

De begrippen die in deze paragraaf uitgelegd zullen worden, zijn:

- Facilitaire organisatie
- Veranderingsproces & implementatie

2.2.1. Facilitaire organisatie

Er bestaan verschillende definities van een facilitaire organisatie. Personen als Becker (1985), Wilson, (1986) en Regterschot (1988) hebben definities opgesteld. Ook organisaties als de Association for Facility Managers en het Nederlands Normalisatie-instituut hebben dit gedaan⁷. De definitie die het meest van toepassing is op dit onderzoek is die van de International Facility Management Association (IFMA). Dit blijkt onder andere uit een interview dat is gehouden met de Vice President Partner Resources van Starbucks. De taak van de Facility Department volgens haar is: *To manage as well as possible all aspects of the building, infrastructure and services in*

⁷ Voor al deze definities, zie bijlage XV

*order to create a good and efficient working environment and space so people can do their job. Something that makes the lives and work of people as simple as possible.*⁸

De definitie van de IFMA die het beste aansluit op de organisatie van Starbucks, luidt:

*"A profession that encompasses multiple disciplines to ensure functionality of the built environment by integrating people, place, processes and technology"*⁹.

In dit onderzoek zal de facilitaire organisatie van Starbucks beschreven worden aan de hand van verschillende typen, besturingsvormen en rollen. Becker (1988) onderscheidt drie verschillende typen facilitaire organisaties. Organisaties kunnen zich volgens hem ontwikkelen van loose-fit via tight-fit naar elastic-fit. De kenmerken van deze verschillende typen organisaties zijn¹⁰:

Loose-fit	Tight-fit	Elastic-fit
<i>Ad hoc</i>	<i>Centrale standaarden</i>	<i>Centrale richtlijnen</i>
<i>Minimale informatie</i>	<i>Maximale informatie</i>	<i>Selectieve informatie</i>
<i>Minimale controle</i>	<i>Maximale controle</i>	<i>Selectieve controle</i>
<i>Service</i>	<i>Kosten</i>	<i>Cost & service</i>
<i>Reactief</i>	<i>Reactief</i>	<i>Pro actief</i>
<i>Tactisch</i>	<i>Tactisch</i>	<i>Strategisch</i>
<i>Ongeplande diversiteit</i>	<i>Geplande diversiteit</i>	<i>Geplande diversiteit</i>
<i>Onderhandelbare beslissingen</i>	<i>Voorgeschreven beslissingen</i>	<i>Concensus beslissingen</i>

In bijlage XIV zijn meer kenmerken te vinden van deze verschillende organisaties.

Naast deze drie typen facilitaire organisaties wordt een facilitaire organisatie ook gekenmerkt door een bepaalde besturingsvorm. Maas en Pleunis (2006) onderscheiden er vier: kostencentrum, servicecentrum, business unit en een zelfstandige dochteronderneming. De kenmerken per besturingsvorm zijn¹¹:

- Kostencentrum → Aangestuurd door topmanagement, vaak met lage interne status. Strategiebepaling in overleg met directie. Gedwongen winkelnering. Minimalisering kosten, budget gebaseerd op 1 jaar. Geen doorbelasting kosten. Gering kostenbewustzijn bij klant. Geen marktgerichtheid. Schaars en ad hoc klantcontact.
- Servicecentrum → Randvoorwaarden centraal bepaald, afdelingen hebben wel grote invloed op kwantiteit en kwaliteit van dienstverlening. Jaarplannen worden ontwikkelt en besproken met klanten en RvB. Deels gedwongen en vrije winkelnering. Moederorganisatie stelt grenzen aan activiteiten en investeringen. Soms SLA met afdelingen. Budget gebaseerd op verwachte afzet. Integrale kostprijs wordt doorberekend. Kostenbewustzijn bij de klant is stijgend. Beperkte toetsing van kosten en prestaties aan de markt. Klantcontact via komst servicemeldpunt.

⁸ Voor volledig interview zie bijlage XII

⁹ <http://www.ifma.org/resources/what-is-fm/default.htm> op 27 feb 2012

¹⁰ Maas en Pleunis, blz 28

¹¹ Maas en Pleunis, blz 132-138

- Business unit → Er wordt goed geluisterd naar de klant en wordt daarom gewaardeerd, professionaliteit. Er wordt een meerjarenstrategie opgesteld. Deels gedwongen en vrije winkeling. Volledig resultaatverantwoordelijk. SLA's worden afgesloten tussen de facilitaire organisatie en overige afdelingen. Budget is gebaseerd op de in SLA's vastgelegde afzet. Integrale kostprijs + opslag voor risico wordt doorberekend. Kostenbewustzijn bij klant is optimaal. Er wordt gewerkt aan optimale marktconformiteit. Professioneel klantcontact door accountmanagers.
- Zelfstandige dochteronderneming → Aandacht verschuift naar buiten, band met moederorganisatie wordt steeds dunner. Businessplan heeft meerjaren karakter en wordt verstrekt aan financiers van vreemd vermogen, aandeelhouders en RvC. Vrije winkeling. Volledig resultaatverantwoordelijk. Er worden facilitaire dienstverleningsovereenkomsten afgesloten met afdelingen van meerdere organisaties. Budget gebaseerd op de sommatie van de verschillende DVO's. Doorbelasting op basis van een marktconforme prijs. Kostenbewustzijn bij klant is optimaal. Zeer marktgericht en klantcontact is professioneel door accountmanagers.

Als het gaat om rollen die de facilitaire organisatie kan hebben binnen een organisatie, zijn er volgens Maas en Pleunis (2006) vier verschillende soorten: adviseur, makelaar, beheerder en uitvoerder. De kenmerken per rol, zijn ¹²:

- Adviseur → Geen/minimale uitvoeringsverantwoordelijkheid, als staforganisatie adviseren aan lijnorganisatie over vormgeving facilitaire ondersteuning. Accent ligt op beleidsondersteuning. Komt veel voor bij grotere organisaties waar afdelingen beschikken over veel autonomie.
- Makelaar → Geen/minimale uitvoeringsverantwoordelijkheid, brengt partijen bij elkaar. Nadruk ligt op operationele dienstverlening. Selecteert in opdracht van de lijnorganisatie facilitaire dienstverleners en beoordeelt tussentijds de performance.
- Beheerder → Accent ligt op het professioneel en bedrijfseconomisch managen van de facilitaire organisatie. Operationele taken worden uitbesteed. Is integraal verantwoordelijk voor het functioneren van de facilitaire ondersteuning.
- Uitvoerder → Accent ligt op het leveren en uitvoeren van facilitaire taken. Vaak sterk product georiënteerd waardoor onvoldoende oog voor wens van de klant.

2.2.2. Veranderingsproces & implementatie

Omdat implementatie een onderdeel is van het veranderproces, worden deze begrippen samen besproken.

Iedereen heeft te maken met veranderingen op zowel privé als zakelijk vlak. Organisaties, en met name groeiende organisaties, hebben er dagelijks mee te maken: "Growth equals change"

¹³.

¹² Maas en Pleunis, blz 130-132

In dit onderzoek wordt de volgende definitie van 'veranderproces' aangehouden:

*"Het proces dat hoort bij het overgaan van een oude naar een nieuwe situatie."*¹⁴

"Change is the only constant in life."
Original source unknown

Een veranderproces bestaat uit verschillende fasen. Ytsma (2003) onderscheidt een fasering die bestaat uit vier stappen:

- Bewustwording (herkennen en erkennen van de noodzaak)
- Voorbereiding (mensen erbij betrekken en informeren)
- Implementeren (leren en communiceren met elkaar)
- Evalueren (terugkijken, leren en bijsturen)

Een ander veelgebruikt verandermodel dat uitgebreider is, is dat van Kotter (1996). Hij beschrijft acht stappen die nodig zijn om veranderingen succesvol door te voeren. Dit model kan gebruikt worden voor het implementatieproces als geheel, dat aan het einde van dit onderzoek gepresenteerd zal worden. Bij elke stap hoort ook een risico welke tussen haakjes genoemd staat. Acties om te voorkomen dat de genoemde risico's zullen voorkomen, zullen behandeld worden in het implementatieplan. De 8 stappen van Kotter en bijbehorende risico's zijn:

1. Establishing a sense of urgency (allowing too much complacency)
2. Creating the guiding coalition (failing to create a sufficiently powerful guiding coalition)
3. Developing a change vision (underestimating the power of vision)
4. Communicating the vision for buy-in (under-communicating the vision)
5. Empowering broad-based action (permitting obstacles to block the vision)
6. Generating short-term wins (failing to create short term wins)
7. Never letting up (declaring victory too soon)
8. Incorporating changes into the culture (neglecting to anchor changes firmly in the corporate culture)

Het begrip 'implementatie' kan als volgt worden gedefinieerd:

*"Het proces van diverse activiteiten en maatregelen die nodig zijn om bepaalde systemen en/of vernieuwingen door te voeren."*¹⁵

Belangrijk is dat managers die betrokken zijn bij de daadwerkelijke implementatie ook doen wat er gezegd wordt: "Walk the talk." Dit is één van de gebieden waar het mis gaat als gekeken wordt naar mislukte veranderingen¹⁶. Informatie over betrokken groepen in het veranderproces en mogelijke risico's, is te vinden in bijlage XVI.

Betrokken groepen in het veranderproces bij dit onderzoek, zijn als volgt:

- Sponsor (legitimeert de verandering) → Vice President PR.

¹³ John C. Maxwell, *Developing the leader within you*, blz 53

¹⁴ <http://www.twynstragudde.com/tg.htm?ch=def&id=1475> op 27 feb 2012

¹⁵ <http://www.encie.nl/definitie/Implementatie> op 17 februari 2012

¹⁶ <http://www.sprout.nl/87/19723/bedrijfsvoering/directie-dwarsboomt-veranderproces.html> op 22 januari 2012

- Trekker (verantwoordelijk voor implementatie van de verandering) → Facility Manager.
- Doelgroep (moet feitelijk veranderen) → Alle partners werkzaam bij Starbucks.
- Voorstander (wil de verandering maar heeft onvoldoende sponsorship) → Niet van toepassing.

Één van de risico's bij het doorvoeren van de veranderingen, is het gedrag van een manager. Als in dit geval de Facility Manager zich niet houdt aan de nieuwe afspraken die gelden, zal het oude gedrag van de klanten (partners van Starbucks) niet of nauwelijks veranderen. Immers, de 'oude manier' werkt nog steeds dus waarom zou het gedrag moeten veranderen? Consistentie van het nieuwe gedrag en vasthoudendheid hieraan is daarom belangrijk voor het succesvol doorvoeren van veranderingen.

3. Onderzoeksopzet

EEN ONDERZOEK KAN VERSCHILLENDE MANIEREN VAN DATAVERZAMELING EN –VERWERKING HEBBEN. HIERONDER ZAL INGEGAAN WORDEN OP DE MEEST BEKENDE EN MEEST GEBRUIKTE SOORTEN. OOK ZAL WORDEN INGEGAAN OP WELK TYPE ONDERZOEK VAN TOEPASSING IS OP DIT RAPPORT EN WELKE DATAVERZAMELINGSMETHODEN GEBRUIKT WORDEN BIJ HET BEANTWOORDEN VAN DE DEELVRAGEN.

3.1. Onderzoekstype

Baarde en De Goede (2006) maken onderscheid tussen drie verschillende stromingen in onderzoek: beschrijvend, exploratief en toetsend. Beschrijvend onderzoek wordt gebruikt als het er om gaat een nauwkeurige opsomming te geven, zonder nadere aanduiding van verbanden tussen kenmerken of verklaringen daarvoor. Een onderzoek is exploratief als de vraagstelling van het onderzoek één of meer open ‘samenhang’ en/of ‘verschil’-onderzoeksvragen bevat. Bij toetsend onderzoek, als laatste, ga je na of één of meer hypothesen die je hebt, worden gesteund door andere bronnen.

Er kan ook op een andere manier onderscheid gemaakt worden in soorten onderzoek, namelijk kwalitatief en kwantitatief onderzoek. In geval van kwantitatief onderzoek wordt gebruik gemaakt van cijfermatige informatie. Van daaruit worden statistische technieken gebruikt voor het beschrijven van de resultaten. Bij kwalitatief onderzoek wordt met niet-cijfermatige gegevens gewerkt en worden de resultaten ook niet in cijfers uitgedrukt (Verhoeven, 2011).

Dit onderzoek is hoofdzakelijk kwalitatief van karakter maar waarin een enkele keer ook gebruik zal worden gemaakt van kwantitatieve (cijfermatige) gegevens. Wanneer gekeken wordt naar de drie verschillende stromingen in onderzoek doen, dan zal dit onderzoek een wisselwerking zijn tussen beschrijvend en exploratief.

3.2. Onderzoeksmethode

Er zijn vele manieren van onderzoeken. In deze paragraaf zullen de vier belangrijkste kort besproken worden.

3.2.1. Interviewen

Het houden van een interview is één van de mogelijkheden om informatie te verzamelen voor een onderzoek. Baarda en De Goede (2006) stellen dat het houden van een interview de aangewezen methode is voor het verzamelen van informatie over attitudes, opinies, kennis of houdingen. Ook geven zij een aantal voor- en nadelen aan als het gaat om deze dataverzamelmethode. Een van de voordelen is dat je niet alleen te weten kunt komen wát mensen doen maar ook waaróm ze het doen.

Daarnaast kun je in betrekkelijk korte tijd informatie verzamelen over meerdere aspecten van een onderwerp en kun je er veel personen mee bereiken.

Een nadeel van interviewen is dat het niet altijd betrouwbare informatie oplevert doordat mensen zich niet altijd bewust zijn van hun eigen gedrag en hun motieven daarvoor. Hierbij kan gedacht worden aan een selectief geheugen en sociaal wenselijke antwoorden. Om het eerste te voorkomen is het raadzaam de vragen zo concreet mogelijk te stellen. Het tweede kan voorkomen worden door geen instemming of voorkeur te laten blijken tijdens het interview en de vragen zo specifiek mogelijk te stellen. Andere zaken die een interview kunnen beïnvloeden, zijn ¹⁷:

- Stemming van de respondent
- Persoonlijkheid/karakter van de interviewer en respondent
- Omgeving waar het interview plaatsvindt

Interviews kunnen zowel schriftelijk als mondeling worden afgenomen. De voor- en nadelen van deze methoden evenals aandachtspunten bij het formuleren van de vragen zijn te vinden in bijlage XVII.

3.2.2. Observeren

Baarda en De Goede (2006) schrijven dat wanneer informatie over gedrag verzameld moet worden, observeren de voorkeur heeft. Echter, als het gaat om sporadisch of intiem gedrag heeft observatie weinig zin. Bij het observeren van ongewenst gedrag is het belangrijk dat er, meer dan gewoonlijk, onopvallend geobserveerd wordt. Een voordeel van observatie is dat je feitelijk gedrag kunt vaststellen. Wel staat daar tegenover dat het vaak relatief veel tijd kost en daardoor duur is. Waarmee rekening gehouden moet worden is dat met observeren de achterliggende motieven voor het gedrag niet vastgelegd kunnen worden. Het kan daarom raadzaam zijn om na een observatie een interview te houden om de motivatie te onderzoeken voor het vastgestelde gedrag. Om invloed van de aanwezige observator op het onderzoek te beperken kan in sommige situaties gewerkt worden met verborgen camera's of participerende observators. Zeker in het geval van camera's moet rekening gehouden worden met de geldende privacy regels.

3.2.3. Enquêteren

Om meningen, opinies, houdingen en kennis bij (grote) groepen personen te meten, is het houden van een enquête de meest gebruikte methode (Verhoeven, 2011). Het kan gezien worden als een vorm van interviewen. Een surveyonderzoek, zoals een enquête ook wel wordt genoemd, is een gestructureerde dataverzamelmethode. Dit betekent dat de vraagstelling van tevoren vast staat. Gesloten vragen (met antwoord keuzemogelijkheden) zijn nodig voor een kwantitatieve analyse. Open vragen dienen kwalitatief geanalyseerd te worden.

¹⁷ Baarda en de Goede, 2006, pagina 222

Voor het afnemen van een enquête heb je een populatie nodig. Dit zijn alle eenheden waarover in het onderzoek uitspraak over gedaan wordt. Omdat het vrijwel onmogelijk is om alle personen/eenheden van de populatie te ondervragen, wordt vaak een steekproef gedaan. Dit betekent dat er maar een deel van de populatie benaderd wordt. Gewenst is om een aselechte (willekeurige) steekproef te houden. Dit verhoogt de betrouwbaarheid van het onderzoek. Hoe groter het aantal respondenten dat deel uitmaakt van de steekproef, des te hoger de betrouwbaarheid wordt van het onderzoek ¹⁸.

Enquêtes kunnen op verschillende manieren worden afgenomen:

- Schriftelijk enquêtes (schriftelijke vragenlijsten, eventueel per post)
- Telefonisch (telefonische afname van vragen, vaak via callcenters)
- Face-to-face (het persoonlijk langsgaan bij of enquêteren van respondenten)
- Digitaal (enquêtes via internet)
- Via panel (internetvraaglijsten afgenomen bij leden van een online panel)

Een nadeel van het houden van een enquête is dat er niet gevraagd kan worden naar het waarom achter de gegeven antwoorden. Vragen om uitleg betekent dat er een open vraag gesteld wordt en deze niet meegenomen kan worden in een kwantitatieve analyse.

3.2.4. Deskresearch

Deskresearch, of literatuuronderzoek, kan gedaan worden om de onderzoeksopzet te onderbouwen, ter oriëntatie op een probleemsituatie of bij het gebruik van beschrijvings- of vergelijkingsvragen. Er kunnen twee soorten documenten onderscheiden worden tijdens het zoeken naar informatie. Ten eerste kan er gezocht worden op macroniveau. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om beleidsstukken. Ten tweede kan er gezocht worden naar informatie op microniveau. Hierbij gaat het om informatie op individueel niveau en kan gedacht worden aan bijvoorbeeld biografieën (Verhoeven, 2011). Er kunnen verschillende gradaties gehanteerd worden tijdens het zoeken naar literatuur ¹⁹:

- Primaire literatuur → Nieuwe onderwerpen die voor het eerst behandeld worden.
- Secundaire literatuur → Al behandelde onderwerpen waarover wordt geschreven door andere auteurs op basis van bijvoorbeeld nieuwe inzichten of onderzoek.
- Grijze literatuur → Dit betreft boeken, rapporten en verslagen die niet in gangbare boekcollecties zijn opgenomen. Een voorbeeld is beleidsstukken van ministeries.

Deze drie soorten literatuur zijn toepasbaar op directe bronnen. Er is echter ook literatuur die verwijst naar andere bronnen. Dit wordt tertiaire literatuur genoemd. Voorbeelden van dit soort literatuur zijn tijdschriften waarin opsommingen, samenvattingen (abstracten) of reviews staan van originele bronnen. Deze soort literatuur komt voornamelijk voor in de wetenschap ²⁰.

¹⁸ N. Verhoeven, *Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs*. Pagina 118-119 + 121

¹⁹ N. Verhoeven, 2011, pagina 152

²⁰ N. Verhoeven, 2011, pagina 153

3.3. Onderzoeksmethode per deelvraag

In deze paragraaf zal worden beschreven welke onderzoeksmethoden gebruikt zullen worden voor het beantwoorden van de opgestelde deelvragen.

3.3.1. Deelvraag 1

“Welke diensten vallen onder verantwoordelijkheid van de afdeling Facilities?”

Hoe?

Door middel van een interview, observatie en desk research.

Wat, wie en waarom?

- | | |
|---------------|---|
| Interview | → Facility Manager: om erachter te komen hoe de afdeling Facilities op dit moment is ingericht, in welke ontwikkelingsstadium ze zich bevindt en wat de rol & besturingsvorm van de afdeling is binnen het bedrijf. |
| Observatie | → Om er achter te komen of wat er gezegd wordt over de afdeling ook klopt met wat er in werkelijkheid gebeurt. |
| Desk research | → Naar kenmerken van informatie over de verschillende rollen, besturingsvormen en typen die een facilitaire organisatie kan hebben. |

3.3.2. Deelvraag 2

“Wat is de ideale inrichting voor de huidige facilitaire organisatie?”

Hoe?

Door middel van desk research en interviews.

Wat, wie en waarom?

- | | |
|---------------|---|
| Interviews | → Facility Manager: om er achter te komen wat de gewenste rol, besturingsvorm en inrichting is van de afdeling Facilities. Ook welke groei er verwacht wordt en hoe er gedacht wordt over flexwerken.
→ Vice President Partner Resources (PR): om er achter te komen hoe de directie denkt over de afdeling en de taak die ze hebben nu, en gewenst is in de toekomst. |
| Desk research | → Naar kenmerken van informatie over de verschillende rollen, besturingsvormen en typen die een facilitaire organisatie kan hebben. |

3.3.3. Deelvraag 3

“Wat zijn de consequenties door groei en krimp in het aantal partners?”

Hoe?

Door middel van desk research en observatie.

Wat, wie en waarom?

- | | |
|---------------|--|
| Desk research | → Naar wat de consequenties zijn door groei (+50, +100 en +150) of krimp (-50) van het aantal partners. Hierbij kan de informatie die vergaard is bij de vorige deelvraag helpen. Wat financiële consequenties betreft: hiervoor moet gekeken worden naar het budget en de facturen van Facilities. Aan de hand hiervan zullen berekeningen gemaakt moeten worden. |
| Observatie | → Naar de intensiteit van de werkzaamheden die worden uitgevoerd door de receptie. Aan de hand van de resultaten kan geschat worden hoeveel tijd de receptiewerkzaamheden vragen en vervolgens of het noodzaak is een extra receptiemedewerker in te huren. |

3.3.4. Deelvraag 4

“Welke gevolgen hebben de veranderingen voor de klant en de manager?”

Hoe?

Door middel van desk research.

Wat, wie en waarom?

- | | |
|---------------|--|
| Desk research | → Naar de verschillen tussen de diverse typen, besturingsvormen en rollen die een facilitaire organisatie kan hebben. Ook om te zoeken naar of er verandermodellen zijn die zouden kunnen helpen bij het maken van het groeimodel. |
|---------------|--|

3.4. Betrouwbaarheid & validiteit

De betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten hangt af van het aantal toevalligheden in het onderzoek. Betrouwbaarheid is belangrijk voor een onderzoek want hoe minder betrouwbaar een onderzoek blijkt te zijn, hoe meer vragen er zullen rijzen over de resultaten en conclusies van een onderzoek. Als een onderzoek betrouwbaar is betekent dit dat het onderzoek bij herhaling dezelfde resultaten oplevert. Het onderzoek moet herhaalbaar zijn op een ander tijdstip, met een andere onderzoeker, andere proefpersonen en onder andere omstandigheden²¹. Dit geeft tegelijkertijd de complexiteit van de term ‘betrouwbaarheid’ aan.

²¹ N. Verhoeven, 2011, pagina 194

Validiteit geeft de geldigheid van een onderzoek aan. Er wordt bepaald in hoeverre het onderzoek vrij is van systematische fouten. Een voorbeeld van een systematische fout is het expres geven van een verkeerd antwoord. Dit komt vooral voor bij gevoelige onderwerpen waarbij personen sneller geneigd zijn sociaal wenselijke antwoorden te geven. De drie belangrijkste vormen van validiteit zijn interne, externe en begripsvaliditeit. Interne validiteit heeft betrekking op het kunnen trekken van de juiste conclusies. Dit zijn conclusies die standhouden en kritiek kunnen overleven. Externe validiteit bepaald of een steekproef de juiste afspiegeling vormt van de onderzochte populatie. Als de steekproef niet in een bepaald aantal (voor het onderzoek) relevante kenmerken lijkt op de populatie, dan mogen de onderzoeksresultaten niet gegeneraliseerd worden naar deze populatie. Begripsvaliditeit kan in het algemeen opgevat worden als het kijken naar of er gemeten is wat er gemeten had moeten worden. Het meten van begrippen is lastig omdat ze subjectief en niet direct duidelijk kunnen zijn. Ze moeten daarom eerst goed worden omschreven en vervolgens omgezet worden in een vraag, het meetinstrument. Hier zijn over het algemeen meerdere vragen voor nodig (Verhoeven, 2011).

Voorbeelden van toevallige fouten en manieren om de betrouwbaarheid en validiteit te vergroten, zijn te vinden in bijlage XVIII.

3.4.1. Betrouwbaarheid en validiteit onderzoek

Specifieke factoren die de betrouwbaarheid van dit onderzoek in gevaar zouden kunnen brengen, zijn:

- Iemand weet het antwoord niet op een vraag → Geldt voor alle interviews die gedaan zullen worden.
- Ruis in de omgeving van het onderzoek → Geldt voor alle interviews die gedaan zullen worden.
- Het aankruisen van verkeerde antwoorden → Geldt voor de observatie van de receptie.
- Het foutief invoeren van datagegevens → Geldt voor het verwerken van de verzamelde gegevens naar aanleiding van observatie van de receptie.
- Humeur van de observator/interviewer en geïnterviewde → Geldt voor zowel de interviewd die gehouden zullen worden als voor de observatie van de receptie.

Om de impact van deze risico's te beperken zullen een aantal acties worden ondernomen:

- Iemand weet het antwoord niet op een vraag → Vragen zo duidelijk en eenduidig mogelijk formuleren, de vragen van tevoren sturen naar de te interviewen persoon zodat ze doorgelezen kunnen worden.
- Ruis in de omgeving van het onderzoek → Een rustige omgeving uitkiezen voor het houden van het interview met bewegingsvrijheid en de mogelijkheid om weg te kijken.
- Het aankruisen van verkeerde antwoorden → Het observatieformulier zo duidelijk en eenduidig mogelijk opstellen, een handleiding schrijven voor het invullen van het formulier en mondeling uitleg geven erover.
- Het foutief invoeren van datagegevens → Het dubbel checken van de gegevens die ingevoerd worden, het dubbel checken van formules die gebruikt worden in Excel.

- Humeur van de observator/interviewer en geïnterviewde → Het peilen van het humeur van de te interviewen persoon voordat het interview plaats zal vinden. Mocht blijken dat er op dat tijdstip teveel druk is van andere werkzaamheden, dan wordt het interview verplaatst naar een ander tijdstip.

Een andere factor die gebruikt zal worden om de betrouwbaarheid van dit onderzoek te verhogen is homogeniteit. Om erachter te komen welk type en welke besturingsvorm en rol Facilities heeft, zullen verschillende vragen gesteld worden om tot een antwoord te komen. Dit zorgt voor een verhoogde mate van homogeniteit in dit onderzoek.

De validiteit van dit onderzoek zal verhoogd worden door het ondernemen van de volgende acties:

- Groei (*maturation*) → Interviews zullen zo kort mogelijk op elkaar gehouden worden. Met name als het gaat om interviews die betrekking hebben op hetzelfde onderwerp.
- Testeffect → Dit kan vooral optreden bij observatie van de receptie. De medewerkers zouden sociaal gewenste antwoorden in kunnen vullen om ze denken dat de resultaten van de observatie als basis zullen dienen voor beoordeling van hun werkzaamheden. Zo zouden ze bijvoorbeeld meer aantallen kunnen aankruisen op het formulier zodat hun werkzaamheden intensiever lijken dan ze zijn. Om te voorkomen dat dit gebeurt, zal er duidelijk gecommuniceerd en uitgelegd worden dat de resultaten alleen voor het onderzoek bedoeld zijn en niets te maken hebben met het kijken naar of ze als persoon geschikt zijn voor het werk wat ze uitvoeren.

4. Growth! Step. By. Step.

IN DIT HOOFDSTUK ZAL ANTWOORD WORDEN GEGEVEN OP DE DEELVRAGEN DIE IN HOOFDSTUK 2 ZIJN OPGESTELD.

4.1. De afdeling Facilities in de huidige situatie

In deze paragraaf zal worden besproken welk type organisatie van toepassing is, welke besturingsvorm Facilities heeft en welke rol zij speelt in de organisatie. De typen organisatie die gebruikt worden zijn van Becker (1990), de besturingsvormen en rollen van de facilitaire organisatie zijn van Maas en Pleunis (2006). Deze typen, besturingsvormen en rollen zijn behandeld in §2.2.1. De punten die beschreven worden zijn hoofdzakelijk gebaseerd op het gehouden interview met de Facility Manager en de Vice President PR. Overige interviews en observaties hebben een ondersteunende rol. Zoals eerder aangegeven, is een overzicht van het volledige takenpakket van de afdeling Facilities te vinden in bijlage VIII.

4.1.1. Type

Het type facilitaire organisatie dat kenmerkend is in de huidige situatie, is een mix van de loose-fit en de tight-fit organisatie. Aan de ene kant bevindt de organisatie zich in een periode van extreme groei en wordt er ad-hoc gereageerd op problemen of vraagstukken die zich voordoen²². Daarnaast ligt de focus op de service die geleverd wordt en zijn beslissingen onderhandelbaar. Al deze kenmerken passen bij een loose-fit organisatie. Aan de andere kant zijn er wel regels die gelden voor de klant maar zijn deze niet altijd zwart-op-wit vastgelegd. Naast dit gaat het ook in de meeste gevallen om het oplossen van incidenten en zijn er voortdurend ontevreden klanten. Dit zijn kenmerken die passen bij een tight-fit organisatie.

4.1.2. Besturingsvorm

De besturingsvorm in de huidige situatie is een mix van een kostencentrum en een servicecentrum. Als het om de positie van Facilities gaat binnen de organisatie, heeft deze een lage interne status (kostencentrum) maar worden randvoorwaarden deels centraal bepaald en hebben afdelingen invloed op de kwantiteit en kwaliteit van de dienstverlening (servicecentrum). De strategie is onderontwikkeld en niet officieel besproken en vastgelegd. Dit komt het meest overeen met een kostencentrum. Het missen van een strategie met bijbehorende missie, visie en doelstellingen (ook wel 'strategisch facilitair plan' (SFP) genoemd²³) is er mede oorzaak van dat de afdeling teveel gezien wordt als tweederangs. Dit wordt onderschreven door de Vice President PR die aangeeft dat Facilities te belangrijk is voor de organisatie om als tweederangs gezien te worden. Een vastgelegde strategie kan hier uitkomst in bieden²⁴.

²² Zie interview met Facility Manager, bijlage XI

²³ http://www.fmresource.nl/publicatie/FMM12505_2-34corr.pdf op 9 mei 2012

²⁴ Zie interview met Vice President PR, bijlage XII

Een SFP zorgt voor concretisering van de gewenste ontwikkelingen en de realisatie van de strategie van het facilitair bedrijf ²³. Hoe dit er in de praktijk uit ziet, zal behandeld worden in hoofdstuk 5 en 6.

Als het gaat om winkelnering is deze vrij. Wel wordt er steeds meer geprobeerd om aan te sluiten bij lopende contracten die de afdeling Procurement heeft. Dit is het enige kenmerk wat zowel niet past bij een kosten- als een servicecentrum. Vrije winkelnering past bij de besturingsvorm van een zelfstandige dochteronderneming waardoor, wat dit kenmerk betreft, wordt gewerkt naar de vorm van een servicecentrum.

Facilities hoeft geen verantwoordelijkheid af te leggen aan een Raad van Bestuur of Raad van Commissarissen. Wel is ze grotendeels resultaatverantwoordelijk en wordt er in bepaalde mate grens gesteld aan investeringen die gedaan moeten worden. Aan de andere kant kan het budget naar eigen inzicht bijgesteld worden aan het begin van elk nieuw fiscaal jaar. Als dit geen excessieve bedragen laat zien, wordt het budgetvoorstel zo goed als zeker goedgekeurd. Het budget wordt opgesteld aan de hand van een combinatie van gegevens van het afgelopen jaar en de verwachtingen voor het komend jaar. Qua verantwoordelijkheid ligt het punt van de besturingsvorm tussen die van een kostencentrum en een servicecentrum in, ook al draait het niet om minimalisering van de kosten. Als het gaat om het budget, dan wordt dit gekenmerkt door de besturingsvorm van een kostencentrum omdat het gebaseerd wordt op één jaar en niet op verwachte afzet of op vastgelegde afspraken of overeenkomsten.

De relatie met de klant is lastig. Er is geen sprake van serviceniveauovereenkomsten met andere afdelingen. Hierdoor heeft de klantrelatie het meeste weg van een kostencentrum, ook al wordt het prestatieniveau niet bepaald door de directie. Het klantcontact vindt voornamelijk plaats via de manager zelf. Mensen lopen langs, sturen emails of bellen de manager persoonlijk. Het contact is niet schaars maar wel ad-hoc. Met een servicemeldpunt of accountmanager wordt niet gewerkt. Dit maakt dat het klantcontact het meeste weg heeft van een kostencentrum.

Omdat er beperkte toetsing van kosten en prestaties is aan de markt, komt dit overeen met een servicecentrum. Het kostenbewustzijn van de klant is nihil (kostencentrum) en een gedeelte van de kosten wordt doorbelast aan de afdelingen (servicecentrum).

4.1.3. Rol

De rol die Facilities heeft binnen de organisatie in de huidige situatie, is hoofdzakelijk die van een beheerder van de faciliteiten met lichte invloed van die van een uitvoerder. Het accent ligt vooral op het professioneel en bedrijfseconomisch managen van de afdeling. Daarnaast zijn zaken als schoonmaak, beveiliging, receptie, groenvoorziening en technische dienst uitbesteed. De rol als uitvoerder komt terug in het feit dat, naast het eerder genoemde accent, er ook een accent ligt op het leveren en uitvoeren van facilitaire taken.

4.2. De afdeling Facilities in de gewenste situatie

In deze paragraaf zal worden besproken welk type organisatie gewenst is, welke besturingsvorm Facilities wil hebben en welke rol zij wil spelen in de organisatie. De typen organisatie die gebruikt worden zijn van Becker (1990), de besturingsvormen en rollen van de facilitaire organisatie zijn van Maas en Pleunis (2006). De punten die beschreven worden zijn hoofdzakelijk gebaseerd op het gehouden interview met de Facility Manager en de Vice President PR. Overige interviews en observaties hebben een ondersteunende rol.

4.2.1. Type

Het gewenste type facilitaire organisatie bij Starbucks is een elastic-fit organisatie. Een van de kenmerken van een elastic-fit organisatie is dat de lijnen van het speelveld zijn bepaald en daarbinnen het spel zich af kan spelen ²⁵. Of zoals de Facility Manager het zelf verwoord: *“Ze (Facilities) weet de wensen van de klant en voldoet hieraan binnen de gestelde grenzen; 90% vast in procedures en 10% flexibele ruimte.”*

Een ander kenmerk is dat kosten beheerst worden terwijl gebruikers over aanzienlijke vrijheid beschikken. Dit is al wel iets waarin Facilities gevorderd is. De nadruk ligt niet op kostenverlaging maar het leveren van service, tegen een zo eerlijk mogelijke prijs. Vice President PR: *“The service level is the key but it is still the goal to get a fair amount of money.”*

Het eerder genoemde speelveld dat bepaald moet worden, kan worden vastgelegd in een PDC. Hierin staan alle diensten die geleverd worden, tegen welke prijs en wat de procedures zijn. Kortom: de spelregels. Het duidelijk communiceren van deze regels naar de klant, oogst meer waardering naar de afdeling toe omdat de individuele autonomie hierdoor toeneemt. Klanten kunnen zelfstandiger opereren (Maas & Pleunis, 2006). Dit alles kan verwoord worden in een Strategisch Facilitair Plan waarvan een strategie onderdeel is, en van waaruit de afdeling haar activiteiten onderneemt. Vice President PR over het ontwikkelen van een strategie: *We should have one. Otherwise the Facility Department will be seen like a second choice. But the department is too important for that. In order to speak out the strategy or to make it known to the partners, this will help to understand the role of Facilities.”*

Een laatste kenmerk is dat een elastic-fit organisatie proactief is in plaats van reactief of ad-hoc. Dit is zowel de wens van de Facility Manager zelf als van het leadership team. Om dit te bereiken dient de afdeling Facilities eerder betrokken te worden bij projecten. Vice President PR: *“We always need to be planning better and keep ahead of the situations. We should make facilities part of the planning in enough advanced time.”*

²⁵ Maas en Pleunis, blz 29

4.2.2. Besturingsvorm

De gewenste besturingsvorm heeft de meeste kenmerken van een business unit met daarnaast een paar kenmerken van een servicecentrum. Kenmerken van een business unit die gewenst zijn: de facilitaire organisatie luistert goed naar haar klanten en wordt gewaardeerd om haar professionaliteit, de winkelniering is deels gedwongen en deels vrij, het kostenbewustzijn bij de klant is optimaal en prijzen plus kwaliteit worden vergeleken met de markt. Als laatste is er een meerjarenstrategie opgesteld. De service desk (meldpunt) is een kenmerk dat hoort bij een servicecentrum.

Uitspraken van zowel de Facility Manager als de Vice President PR onderbouwen dit. De meest belangrijke zijn al aangegeven in de vorige paragraaf. Voor alle uitspraken, zie bijlage XI voor het interview met de Facility Manager en bijlage XII voor het interview met de Vice President PR.

4.2.3. Rol

Op basis van de hiervoor besproken kenmerken plus onderbouwingen kan de gewenste rol van Facilities binnen Starbucks het beste omschreven worden als die van een beheerder.

Operationele activiteiten worden uitbesteed aan derden waarmee een zakelijke relatie onderhouden wordt. Hierdoor kan meer tijd vrijgemaakt worden om aandacht te besteden aan strategische en tactische vraagstukken (Maas & Pleunis, 2006).

4.3. *Consequenties van groei en krimp voor het facilitair management*

Groei of krimp in het aantal partners, zal betekenis hebben voor het facilitair management. Door er meer of minder personen gebruik zullen maken van bepaalde diensten, zullen deze anders ingericht moeten worden of om meer aandacht vragen. In de aanleiding voor het doen van dit onderzoek is aangegeven dat de afdeling Facilities op dit moment onvoldoende is voorbereid op toekomstige veranderingen en hierdoor niet proactief kan anticiperen hierop. Om de afdeling een hulpmiddel te bieden zodat dit wel bereikt kan worden, is er gekozen om alle diensten onder elkaar te zetten en in verschillende groeistappen aan te geven welke veranderingen plaats zullen vinden en met welke zaken rekening gehouden dient te worden. Ook is in het model één stap beschreven die rekening houdt met afname in het aantal partners.

In het model zijn de GOKIT factoren gebruikt om de verwachte veranderingen aan te geven. Dit is besloten na overleg met de Facility Manager over welke zaken in kaart gebracht dienen te worden om zoveel mogelijk inzicht te krijgen in de zaken die zullen gaan veranderen. GOKIT staat voor Geld, Organisatie, Kwaliteit, Informatie en Tijd. In het ontwikkelde model brengen de eerste vier factoren de volgende veranderingen in kaart:

- | | | |
|-------------|---|--|
| Geld | → | Toename of afname in kosten en opbrengsten die komen kijken bij verandering van situatie. |
| Organisatie | → | Welke personen spelen een rol? Door wie, voor wie, bezetting en taken. Hangt samen met tijd/implementatie. |

		Ook: hoe verlopen processen met betrekking tot de dienst?
Kwaliteit	→	Mate van kwaliteit en kwaliteitsindicatoren.
Informatie	→	Communicatie: wat, hoe en naar wie?
Tijd/implementatie	→	Welke activiteiten moet er plaatsvinden om de beschreven veranderingen door te voeren?

De factor 'Tijd' is niet in het model zelf meegenomen maar wel in de volledige beschrijving van het model. Dit is gedaan omdat deze factor in kaart wordt gebracht in het implementatieplan en de consequenties lastig aan te geven zijn met de gebruikte kleuren en betekenis ervan.

4.3.1. Het groeimodel

Op de volgende drie pagina's (28-30) is het groeimodel te vinden waarin per dienst de consequenties staan aangegeven in verschillende situaties van groei en krimp. De informatie die gebruikt is om het model in kaart te brengen en alle implicaties te beschrijven, is gebaseerd op de gehouden interviews, observaties en ervaring tijdens aanwezigheid bij Starbucks.

Een uitgebreide uitleg van alle diensten in de verschillende situaties, is te vinden in bijlage XX.

		Consequenties toename/afname partners					
Dienst	Indicator *	- 50 170	+0 (huidig) 220	+0 (ideaal) 220	+ 50 270	+ 100 320	+ 150 370
Aantal gebouwen		1		2		2	
Archiefbeheer	Geld						
	Organisatie						
	Kwaliteit						
	Informatie						
Cash collection	Geld						
	Organisatie						
	Kwaliteit						
	Informatie						
Gebouwbeheer	Geld						
	Organisatie						
	Kwaliteit						
	Informatie						
Inrichting	Geld						
	Organisatie						
	Kwaliteit						
	Informatie						
Kantoorartikelen	Geld						
	Organisatie						
	Kwaliteit						
	Informatie						
Klimaatinstallatie	Geld						
	Organisatie						
	Kwaliteit						
	Informatie						
Er vindt geen verandering plaats							
Er vindt verandering plaats maar de mate ervan is niet geheel bekend							
Er vindt verandering plaats en het is bekend in welke mate							
Niet van toepassing / Out of service							

Dienst	Indicator *	- 50	0 (huidig)	0 (ideaal)	+ 50	+ 100	+ 150
Liftinstallatie	Geld						
	Organisatie						
	Kwaliteit						
	Informatie						
Partner & Asset Protection	Geld						
	Organisatie						
	Kwaliteit						
	Informatie						
Pendelbus	Geld						
	Organisatie						
	Kwaliteit						
	Informatie						
Receptie	Geld						
	Organisatie						
	Kwaliteit						
	Informatie						
Relatiebeheer haven	Geld						
	Organisatie						
	Kwaliteit						
	Informatie						
Schoonmaak	Geld						
	Organisatie						
	Kwaliteit						
	Informatie						
Service Desk	Geld						
	Organisatie						
	Kwaliteit						
	Informatie						
Er vindt geen verandering plaats							
Er vindt verandering plaats maar de mate ervan verschilt							
Er vindt verandering plaats en het is bekend in welke mate							
Niet van toepassing / Out of service							

Dienst	Indicator *	- 50	0 (huidig)	0 (ideaal)	+ 50	+ 100	+ 150
Technische dienst	Geld						
	Organisatie						
	Kwaliteit						
	Informatie						
Terreinonderhoud	Geld						
	Organisatie						
	Kwaliteit						
	Informatie						
Vertrouwd papierafval	Geld						
	Organisatie						
	Kwaliteit						
	Informatie						
<i>Er vindt geen verandering plaats</i>							
<i>Er vindt verandering plaats maar de mate ervan verschilt</i>							
<i>Er vindt verandering plaats en het is bekend in welke mate</i>							
<i>Niet van toepassing / Out of service</i>							

*

- Geld** → Toename of afname in kosten en opbrengsten die komen kijken bij verandering van situatie.
- Organisatie** → Welke personen spelen een rol? Door wie, voor wie, bezetting en taken. Hangt samen met tijd/implementatie.
Ook: hoe verlopen processen met betrekking tot de dienst?
- Kwaliteit** → Mate van kwaliteit en kwaliteitsindicatoren.
- Informatie** → Communicatie: wat, hoe en naar wie?
- Tijd/implementatie** → Welke activiteiten moet er plaatsvinden om de veranderingen door te voeren?

5. Conclusies & aanbevelingen

OP DE VOLGENDE PAGINA'S ZULLEN CONCLUSIES GETROKKEN WORDEN NAAR AANLEIDING VAN HET GEHOUDEN ONDERZOEK PLUS DE UITKOMSTEN HIERVAN. UITEINDELIJK ZAL ALS EINDCONCLUSIE ANTWOORD WORDEN GEGEVEN OP DE HOOFDVRAAG. DAARNAAST ZULLEN AANBEVELINGEN GEDAAN WORDEN NAAR AANLEIDING VAN DE GETROKKEN CONCLUSIES.

5.1. Conclusies naar aanleiding van de deelvragen

In de voorgaande hoofdstukken is inzicht gegeven in de diensten die vallen onder de verantwoordelijkheid van de afdeling Facilities bij Starbucks en hoe de inrichting is van deze afdeling op dit moment. Ook is gesproken over de ideale situatie en de consequenties die groei of krimp in aantal partners heeft voor Facilities.

5.1.1. Conclusie deelvraag 1

Vraag: Welke diensten vallen onder verantwoordelijkheid van de afdeling Facilities?

Naast de diensten binnen Facilities, is in het beantwoorden van deze vraag is ook meegenomen welk type organisatie, besturingsvorm en rol op dit moment van toepassing is op de afdeling. Een overzicht van de diensten waarvoor Facilities verantwoordelijk is, is te vinden in bijlage VIII.

In §4.1. is gekeken naar welk type organisatie van toepassing is op de afdeling Facilities van Starbucks. Daarnaast is ook gekeken naar welke besturingsvorm en rol de afdeling heeft. Concluderend kan gezegd worden dat de afdeling Facilities in een overgangsfase zit van een type loose-fit naar tight-fit organisatie. Dit wordt ondermeer gekenmerkt door de extreme groei van de organisatie, regels niet zwart-op-wit zijn vastgelegd en waardoor het vaak gaat om het oplossen van incidenten. De besturingsvorm in de huidige situatie heeft kenmerken van zowel een kostencentrum als van een servicecentrum. De afdeling heeft een lage interne status en er is geen vastgelegde strategie. De rol van Facilities komt het meeste overeen met die van een beheerder, al zijn er ook kenmerken van een uitvoerder waar te nemen doordat het accent ligt op zowel het professioneel en bedrijfseconomisch managen van de afdeling alsook het leveren en uitvoeren van facilitaire taken.

5.1.2. Conclusie deelvraag 2

Vraag: Wat is de ideale inrichting voor de huidige facilitaire organisatie?

In §4.2. is gekeken naar welk type organisatie gewenst is voor de afdeling Facilities van Starbucks. Daarnaast is ook gekeken naar de gewenste besturingsvorm en rol. Concluderend kan gezegd worden dat de afdeling Facilities een elastic-fit organisatie wil worden waarbij klanten weten welke regels er gelden en de vrijheid kennen die ze daarbinnen hebben.

Dit is officieel dan vastgelegd in bijvoorbeeld een PDC. Ook is de afdeling proactief in plaats van reactief of ad hoc. De gewenste besturingsvorm heeft de meeste kenmerken van een business unit; de afdeling heeft een vastgelegde strategie, het kostenbewustzijn van de klant is hoog en de afdeling wordt gewaardeerd om haar professionaliteit. Naast de business unit heeft de afdeling ook een kenmerk van een servicecentrum doordat er gebruik gemaakt wordt van een service desk. De gewenste rol van Facilities is die van een beheerder en blijft daardoor ongewijzigd vergeleken met de huidige situatie.

5.1.3. Conclusie deelvraag 3

Vraag: Wat zijn de consequenties door groei en krimp in het aantal partners?

Samenvattend bestaan de consequenties uit een aantal zaken. Allereerst zijn er de gevolgen voor de diensten die onder de verantwoordelijkheid vallen van Facilities. Deze zijn weergegeven in een groeimodel (§4.3.) waarvan de uitleg te vinden is in bijlage XX. Een andere consequentie is dat de afdeling een strategie dient te ontwikkelen door middel van een strategisch facilitair plan (SFP). Hierdoor profileert Facilities zich als professioneel en zal er meer waardering ontstaan voor de afdeling en de verantwoordelijkheden die ze hebben. Een laatste consequentie is dat door groei in het aantal partners, de regels en de toegestane vrijheid daarbinnen met betrekking tot de dienstverlening, duidelijk gemaakt dient te worden. Dit kan door middel van een producten en dienstencatalogus (PDC). Deze catalogus geeft duidelijkheid aan de partners over wat wel en niet onder de verantwoordelijkheid valt van Facilities, tegen welke voorwaarden er gebruikt gemaakt kan worden van de diensten, tegen welke kosten en wat de procedures daarbij zijn.

5.1.4. Conclusie deelvraag 4

Vraag: Welke gevolgen hebben de veranderingen voor de klant en de manager?

Wanneer de benodigde veranderingen, zoals beschreven in de vorige paragraaf, doorgevoerd gaan worden, betekent dit veranderingen voor zowel de Facility Manager als voor de klant (de partners van Starbucks). De veranderingen voor de Facility Manager bestaan uit het doorverwijzen van partners met vragen naar de PDC en de service desk, het meer proactief gaan handelen in plaats van ad hoc of reactief en het professioneler gaan handelen vanuit een officiële strategie (onderdeel van het strategisch facilitaire plan).

De veranderingen voor de partners van Starbucks bestaan uit het hebben van een centraal meldpunt voor de vragen, storingen en overige meldingen die ze hebben (service desk) en het hebben van een duidelijk overzicht van alle diensten waar Facilities zorg voor draagt (PDC). Dit betekent dat de partners met nieuwe en andere procedures te maken krijgen. Dit vraagt om flexibiliteit en aanpassing van gedrag. Het zal kun kijk op Facilities veranderen en zorgen voor meer waardering van de afdeling.

5.2. Eindconclusie

De hoofdvraag in dit onderzoek is: *“Wat zijn de consequenties voor het facilitair management van Starbucks bij groei en krimp van het aantal partners in de komende 3 jaar?”*

Het antwoord hierop ligt in een drietal zaken. Allereerst is er de inrichting van de facilitaire organisatie. Deze functioneert op dit moment onvoldoende en op een niet gewenste manier. Bij groei of krimp in het aantal partners is het belangrijk dat de afdeling Facilities zich professioneler opstelt. Professioneel houdt in dit geval in dat ze beter voorbereid zijn op toekomstige veranderingen en dat taken en verantwoordelijkheden duidelijk zijn voor zowel de afdeling als de klanten en het Leadership Team, waardoor de afdeling meer gewaardeerd en erkent wordt. Het ontwikkelde groeimodel vormt een belangrijke tool in het proactief worden als organisatie doordat het inzicht geeft in de zaken waarmee rekening gehouden dient te worden bij bepaalde groei (of krimp). Naast dit model dient het speelveld bepaald te worden waarbinnen de klanten van Facilities kunnen opereren, zodat taken en verantwoordelijkheden worden verduidelijkt. Dit kan door middel van een PDC. Hierdoor is voor zowel de afdeling zelf alsook de klanten en het Leadership Team duidelijk wat de taken en verantwoordelijkheden zijn van de afdeling. Hiervorgenoemde activiteiten zullen ervoor zorgen dat de afdeling meer gewaardeerd zal gaan worden door zowel klanten als het Leadership Team. Dit zal de positie van de afdeling versterken waardoor de kennis die de afdeling bezit meer gebruikt zal gaan worden. Hierdoor zullen projecten in de toekomst meer kwaliteit opleveren wat resulteert in een hogere tevredenheid van de directie. Een andere consequentie is dat het facilitair management professionaliteit moet gaan tonen door een officiële strategie te ontwikkelen door middel van een strategisch facilitair plan. Dit alles zorgt ervoor dat het de afdeling Facilities het gewenste type organisatie wordt (elastic-fit) en de gewenste besturingsvorm (business unit en een klein deel service centrum) en rol (beheerder) krijgt.

In de beschreven aanleiding voor het doen van dit onderzoek is aangegeven dat doordat de organisatie van de afdeling nu niet op orde is, dit de support aan de core business in gevaar brengt. Door het implementeren van de aanbevelingen die voortvloeien uit de eindconclusie, wordt de support aan het primair proces veilig gesteld. Dit leidt ook tot meer tevredenheid van de directie, die eindverantwoordelijk is voor dit primaire proces.

5.3. Aanbevelingen

De wens is om de Facilities afdeling een elastic-fit organisatie te maken, met de besturingsvorm van een business unit en servicecentrum en de rol van een beheerder. De aanbevelingen die voortvloeien uit dit onderzoek bestaan uit drie punten.

1. De aanbeveling aan de afdeling Facilities is allereerst dat de ideale situatie uit het groeimodel moeten worden gaan toegepast. Door het ontwikkelde groeimodel is de afdeling beter voorbereid op veranderingen binnen de organisatie en kan hierdoor proactief reageren op situaties. Dit past bij een elastic-fit organisatie. Een belangrijk onderdeel van het groeimodel is het invoeren van een service desk dat zorgt voor de creëren van een servicecentrum als besturingsvorm.

Om deze in te voeren, zal eerst de bezetting aangepast moeten worden. Dit wil zeggen dat de security hosts, die nu de receptie beheren, vervangen worden door hospitality hosts. Wanneer dit gedaan is, kan de service desk operationeel gemaakt worden en komen operationele taken hier te liggen. Door dit te doen wordt de communicatiestroom in betere banen geleid en krijgt de Facility Manager meer tijd en ruimte voor activiteiten op strategisch en tactisch niveau.

2. Het opstellen van een producten en dienstencatalogus (PDC) zorgt voor het bereiken van een elastic-fit organisatie met de besturingsvorm van een business unit: het speelveld met spelregels wordt bepaald (elastic-fit), individuele autonomie van de klant neemt toe (elastic-fit) en het kostenbewustzijn bij de klant neemt toe (business unit).
3. Om de gewenste besturingsvorm te krijgen als afdeling zal een strategisch facilitair plan ontwikkeld moeten worden met daarin een meerjarenstrategie. De aanbeveling aan de Facility Manager is om hiervoor in gesprek te gaan met de Vice President PR. Alvorens dit te doen is het advies aan de Facility Manager om zelf al haar gedachten opgeschreven te hebben waaruit blijkt dat er nagedacht is over de toekomst van de afdeling. Door het opstellen en communiceren van de strategie, zijn zowel de afdeling als haar omgeving (het LT en de klanten) beter op de hoogte van de rol die Facilities heeft binnen de organisatie. Hierdoor worden eventuele misvattingen en teleurstellingen voorkomen.

De missie, visie en doelstelling dienen gecommuniceerd te worden naar alle partners, evenals de manier waarop deze bereikt gaan worden: de strategie. Het advies is om dit te doen door middel van een coffee tasting ²⁶ waarbij de Facility Manager tegelijkertijd duidelijk uiteenzet welke taken binnen de verantwoordelijkheid vallen van de afdeling. Een pre hierbij is dat er al een PDC is opgesteld, zodat deze direct gepresenteerd kan worden. In de PDC zullen ook de missie, visie, doelstellingen en strategie vermeld worden. Deze komen uit het opgestelde strategisch facilitair plan. Door een Q&A-sessie kunnen eventuele onduidelijkheden opgehelderd worden.

Het proactief worden als Facilities afdeling is al eerder aangegeven. Wat hier ook onder valt is dat de Facility Manager ervoor zorgt dat informatie die betrekking heeft op de facilitaire kant van projecten, al is uitgezocht voordat het project wordt gestart. De Vice President Partner Resources (PR) gaf zelf in het gehouden interview aan dat Facilities meer betrokken zou moeten worden bij projecten. Door zelf alvast proactief met projecten bezig te zijn, laat dit de professionaliteit zien van de afdeling naar het Leadership Team (LT) toe waardoor dit team de afdeling steeds meer zal gaan waarderen. Het zal er ook voor zorgen dat de kwaliteit van de projecten toeneemt omdat er beter nagedacht kan worden over alle implicaties en aspecten waar rekening mee gehouden dient te worden. Proactiviteit en waardering van de afdeling door klanten en andere afdelingen, is onderdeel van een business unit als besturingsvorm.

²⁶ Voor uitleg over coffee tastings, zie 'Solidarity' in de 7S-analyse in bijlage II

6. Implementatie

IN DIT HOOFDSTUK WORDEN DE IMPLEMENTATIEPUNTEN VAN HET GROEIMODEL UIT HOOFDSTUK VIER, OVERZICHTELIJK UITEENGEZET PER SCENARIO. OOK ZULLEN DE FINANCIËLE IMPLICATIES IN KAART WORDEN GEBRACHT.

De implementatie van de hiervoor gegeven adviezen bestaat uit een aantal punten:

- Het doorvoeren van de wijzigingen die nodig zijn om van de huidige situatie de ideale situatie te maken (zie groeimodel);
- Het opstellen van een producten en dienstencatalogus;
- Het opstellen en communiceren van de strategie van de afdeling Facilities.

6.1. Van huidige naar ideale situatie

De eerste implementatiestap is om van de huidige situatie over te gaan naar de ideale situatie. Hiervoor zullen diverse veranderingen doorgevoerd moeten worden wat diensten betreft. In bijlage XX is een toelichting gegeven op het ontwikkelde groeimodel. Hierin zijn alle benodigde veranderingen in detail aangegeven.

6.1.1. Wat?

Om de ideale situatie tot stand te brengen, zal het merendeel van de diensten aangepast moeten worden. Hier volgt een lijst met die per dienst aangeeft wat er moet gebeuren om de ideale situatie te creëren:

Archiefbeheer	:	Overgaan naar een andere leverancier.
Cash collection	:	Afstoten van dienst naar afdeling Operations.
Gebouwbeheer	:	Kijken of er afspraken gemaakt kunnen worden met gebouwbeheerder over de gewenste kwaliteit voor Starbucks.
Inrichting	:	Meldingen onderbrengen bij service desk.
Kantoorartikelen	:	Inventarisaties voorraad en bestellingen bij receptie.
Klimaatinstallatie	:	Upgraden service contract. Meldingen naar service desk.
Liftinstallatie	:	Meldingen naar service desk.
Partner & Asset Protection	:	Vervangen van security hosts door hospitality hosts en bezetting wijzigen. Mobile surveillance aanpassen. Starten met uitvoeren van audits.
Pendelbus	:	In samenwerking met gemeente Amsterdam en stichting Westpoort zoeken naar een oplossing ter verbetering van bereikbaarheid industrieterrein.
Receptie	:	Bezetting en taken worden anders.

Schoonmaak	:	Sanitaire artikelen worden ondergebracht bij één leverancier.
Service Desk	:	Invoeren van service desk waar alle vragen en meldingen met betrekking tot facilitaire diensten binnenkomen.
Technische dienst	:	Meldingen en reparatieverzoeken worden ondergebracht bij de service desk.
Terreinonderhoud	:	Het terrein moet opnieuw geïnventariseerd worden wat betreft benodigd onderhoud → nieuwe offerte/contract.
Vertrouwd papierafval	:	Er komen containers op elke etage voor zowel normaal als vertrouwd papierafval. Daarnaast wordt een nieuwe papiervernietiger aangeschaft.

6.1.2. Wie?

Bij het bespreken en doorvoeren van de wijzigingen zijn, naast de Facility Manager, diverse andere partijen betrokken. Hier volgt een overzicht van welke partijen nog meer betrokken zijn bij welke verandering:

Archiefbeheer	:	██████ (huidige leverancier) en ██████ (nieuwe leverancier)
Cash collection	:	Afdeling Operations en Vice President PR
Gebouwbeheer	:	Gebouwbeheerder
Inrichting	:	Service desk (receptie) en ██████ (leverancier)
Kantoorartikelen	:	Receptie en ██████ (leverancier)
Klimaatinstallatie	:	██████ (leverancier)
Liftinstallatie	:	Service desk (receptie)
Partner & Asset Protection	:	██████ (leverancier) en Vice President PR
Pendelbus	:	Gemeente Amsterdam, stichting Westpoort en ██████ (huidige busmaatschappij)
Receptie	:	██████ (leverancier)
Schoonmaak	:	██████████████████ (huidige leveranciers) en ██████ (nieuwe leverancier)
Service Desk	:	██████ (leverancier) en Vice President PR
Technische dienst	:	Service desk (receptie) en ██████ (leverancier)
Terreinonderhoud	:	██████ (leverancier)
Vertrouwd papierafval	:	██████ (leverancier)

6.1.3. Hoe en wanneer?

Op een aantal na, dient met alle leveranciers een gesprek aangegaan te worden. Hetzij om de kwaliteitsnormen te verbeteren, de dienst anders in te richten en bij sommigen om het contract te verbreken. Door dit laatste zal ook contact tot stand komen met nieuwe leveranciers.

Deze implementatiestap kan het beste opgedeeld worden in een aantal fasen. Enkele veranderingen zijn al in gang gezet en anderen zijn afhankelijk van de op te zetten service desk. Dit maakt de volgende onderverdeling:

1. Afronden reeds opgestarte veranderingen.
 - a. Klimaatinstallatie: afronden gesprekken met [REDACTED] en contract definitief maken.
 - b. Schoonmaak: communiceren van wanneer de nieuwe producten geïnstalleerd kunnen worden, begeleiden installatie, afstemmen bestelmoment en minimale voorraad.
 - c. Terreinonderhoud: afronden offerte voor 2012, begeleiden en contactmomenten rondom uitvoer upgrade van terrein.
2. Opzetten nieuwe receptiebezetting.
 - a. In gesprek gaan met [REDACTED]: bespreken eisen en wensen vanuit Starbucks, implementatie bespreken, definitief maken nieuwe dienstverlening.
 - b. Begeleiden inwerken: vragen beantwoorden en bespreken takenpakket.
3. Aanpassen inrichting overige diensten.
 - a. Archiefbeheer: definitief maken contract met [REDACTED], opzeggen contract met [REDACTED], tijdspad maken voor overgaan van [REDACTED] naar [REDACTED].
 - b. Cash collection: in gesprek gaan met Vice President PR apart en een keer met afdeling Operations erbij, overdragen werkzaamheden aan afdeling Operations.
 - c. Vertrouwd papier: extra containers aanvragen bij [REDACTED], bestellen normale containers en papiervernietiger, communiceren van nieuwe regels naar partners.
4. Opzetten service desk.
 - a. Regelen en aansluiten apparatuur: aanvragen telefoon, installeren telefoon.
 - b. Communicatie naar partners: communicatie tijdens coffee tasting en in de wekelijkske nieuwsbrief over.
5. Pendelbus & gebouwbeheerder.
 - a. Pendelbus: in gesprek gaan met gebouwbeheerder om zo te bepalen wat de gewenste kwaliteit is voor beide partijen en afspraken te maken over toekomstig te kiezen leveranciers, het maken van een leveranciersanalyse.
 - b. Gebouwbeheerder: in gesprek gaan met de gemeente Amsterdam, stichting Westpoort en [REDACTED] om de huidige stand van zaken te bespreken en te zoeken naar oplossingen hiervoor.

De uitvoering van bovengenoemde activiteiten kunnen parallel lopen met het opstellen van een PDC (§6.2.) en het opstellen van een SFP (§6.3.). Een volledig tijdspad is te vinden in §6.4.

6.1.4. Financiële implicaties

Een schatting van de hoeveelheid tijd die alle voorgenoemde activiteiten kost en de financiële consequenties hiervan, is als volgt:

<i><u>Fase 1</u></i>	<i><u>Afronden reeds opgestarte veranderingen:</u></i>	<i><u>6 uur</u></i>
	- Klimaatinstallatie	2 uur
	- Schoonmaak	3 uur
	- Terreinonderhoud	1 uur
<i><u>Fase 2</u></i>	<i><u>Opzetten nieuwe receptiebezetting</u></i>	<i><u>8 uur</u></i>
	- In gesprek gaan met [REDACTED]	5 uur
	- Begeleiden inwerken	3 uur
<i><u>Fase 3</u></i>	<i><u>Aanpassen inrichting overige diensten:</u></i>	<i><u>24 uur</u></i>
	- Archiefbeheer	15 uur
	- Cash collection	4 uur
	- Vertrouwd papier	5 uur
<i><u>Fase 4</u></i>	<i><u>Opzetten service desk</u></i>	<i><u>3,5 uur</u></i>
	- Regelen en aansluiten apparatuur	2 uur
	- Ingebruikname service desk & communicatie naar partners	1,5 uur
<i><u>Fase 5</u></i>	<i><u>Pendelbus & gebouwbeheerder</u></i>	<i><u>22 uur</u></i>
	- Gesprekken voeren met beheerder	10 uur
	- Gesprekken voeren met gemeente Amsterdam, stichting Westpoort en [REDACTED]	12 uur
	<i>Totaal</i>	<i>63,5 uur</i>
	<i>Aantal dagen (7,5 werkuren per dag)</i>	<i>8,5 dag(en)</i>

De loonkosten voor de Facility Manager (gebaseerd op cijfers uit 2011) zijn [REDACTED] per maand (inclusief werkgeverlasten) en [REDACTED] per jaar. Uitgaande van 260 werkdagen in 2011, komt dit neer op [REDACTED] per werkdag. Dit betekent dat de kosten voor het overgaan van de huidige situatie naar de ideale situatie zullen neerkomen op [REDACTED].

6.2. Het opstellen van een PDC

Het opstellen van een PDC is de tweede implementatiestap in het implementatieproces.

6.2.1. Wat?

Een producten en dienstencatalogus, afgekort PDC, kan gezien worden als een 'etalage' van de facilitaire organisatie waarin alle producten en diensten staan vermeld. Het doel van een PDC is om de klanten van de facilitaire organisatie te informeren over de beschikbare dienstverlening

van het facilitair bedrijf²⁷. De Jong en Niesten (2004) geven aan dat het volgende in een PDC opgenomen dient te worden²⁸:

- Een productomschrijving;
- De productspecificaties (standaardproduct met opties en varianten);
- Het serviceniveau;
- De werkwijze (manier van bestellen, leveringsvoorwaarden, procedures voor klachten en storingen en betalingswijze);
- De prijzen.

Door dit op te stellen wordt er naar klanten van de organisatie, de partners bij Starbucks, duidelijkheid verschaft over welke verantwoordelijkheden Facilities heeft en wat de regels zijn omtrent de producten en diensten. Of, zoals eerder besproken, de PDC geeft het facilitaire speelveld aan met de geldende spelregels.

6.2.2. Wie?

De grootste rol die gespeeld wordt in het ontwikkelen van een PDC is de Facility Manager. Om professionaliteit te tonen naar het management, dient de Facility Manager het initiatief te nemen. Voordat de producten en diensten daadwerkelijk uitgeschreven kunnen gaan worden, is het van belang om met het management te definiëren wat het precieze takenpakket is van de afdeling. Zo worden dezelfde verwachtingen gecreëerd en worden mogelijke problemen voorkomen. Als het gaat om het management zal de Vice President PR gelden als vertegenwoordiging hiervan, gezien dit degene is aan wie gerapporteerd wordt.

Het opstellen van een PDC is een aanleiding om het klantgerichte denken en het dienstenmanagement een flinke impuls te geven. Daarom is het wenselijk om al in vroeg stadium de klanten, of een vertegenwoordiging ervan, erbij te betrekken.

6.2.3. Hoe en wanneer?

Het opstellen van een PDC bestaat uit een vijftal stappen (De Jong & Niesten):

1. Opstellen indelingscategorieën → Het definiëren van categorieën;
2. Klantgerichte productindeling → Afstemmen van categorieën op de wensen van de klant, waardoor bijvoorbeeld integrale diensten ontstaan;
3. Definiëren voortbrengingsprocessen → Maken van procesbeschrijvingen;
4. Bepalen capaciteit en kosten voortbrengingsproces → Per processtap bepalen van kosten, personele uren en middelen;
5. Bepalen van prijs per product → Bepalen van kostprijs en verkoopprijs.

²⁷ Rouw, L. P. de, Rietveld, H. A. A. *Het Facility Management Handboek*. Aflevering 31, artikel A6, januari 2005. Via www.fmresource.nl/publicatie/workshops/Hfd%202.1-A6.pdf op 15 februari 2012.

²⁸ De Jong en Niesten. *De besturing van facilitaire organisaties: hoe speel je het spel?* Pagina 213.

Het opstellen van de PDC kan parallel lopen met het opstellen van een SFP (§6.3.) en het creëren van de ideale situatie wat dienstenpakket betreft (§6.1.). Een volledig tijdspad is te vinden in §6.4.

De PDC kan tegelijkertijd met de strategie gepresenteerd worden. Hierbij dient ook aangegeven te worden waar de partners de PDC terug kunnen vinden. Op dit moment is een deel van de computerschijf voor openbaar gebruik. Elke partner heeft hier toegang tot. Dit is daarom ook de ideale plek voor het beschikbaar stellen van de PDC. In de verdere toekomst kan gekeken worden naar het beschikbaar maken ervan op intranet. Dit is echter nog niet ontwikkeld waardoor dit nu niet tot de mogelijkheden hoort.

Als de PDC eenmaal is opgesteld, zal deze gedurende het jaar ook bijgewerkt moeten worden als er wijzigingen zijn in bijvoorbeeld procedures of kosten.

6.2.4. Financiële implicaties

Hieronder volgt een overzicht van hoeveel tijd elke fase ongeveer in beslag zal nemen.

Fase 1	Opstellen indelingscategorieën:	4 uur
Fase 2	Maken productindeling:	6 uur
Fase 3	Schrijven procesbeschrijvingen:	50 uur
Fase 4	Bepalen capaciteit en kosten:	24 uur
Fase 5	Bepalen van prijs per product:	20 uur
Fase 6	Fase 1-5 verwerken tot één geheel:	15 uur
<i>Totaal</i>		<i>119 uur</i>
<i>Aantal dagen (7,5 werkuren per dag)</i>		<i>15,9 dag(en)</i>

De loonkosten voor de Facility Manager (gebaseerd op cijfers uit 2011) zijn ██████ per maand (inclusief werkgeverlasten) en ██████ per jaar. Uitgaande van 260 werkdagen in 2011, komt dit neer op ██████ per werkdag. Dit betekent dat de kosten voor het opstellen van een PDC zullen neerkomen op ██████.

6.3. Opstellen en communiceren van de strategie

De derde en laatste stap in het implementatieproces is het opstellen en communiceren van de strategie van de Facilities afdeling.

6.3.1. Wat?

In §4.2.1. is geconcludeerd dat de afdeling Facilities een strategie mist. Een strategie die onderdeel is van een missie, visie en doelstellingen. Het opstellen van een strategie hoort bij het bewerkstelligen van een business unit als gewenste besturingsvorm.

Het totaalpakket van een missie, visie, doelstellingen en strategie wordt een strategisch facilitair plan. Dit SFP en onderdelen ervan zijn al genoemd in §4.2.1., §4.2.2. en in de aanbevelingen (§5.3.). Het SFP maakt niet alleen de facilitaire strategie zichtbaar maar helpt ook bij het realiseren ervan.

Het communiceren van het SFP naar de partners is een belangrijke stap na het opstellen. Door het SFP kenbaar te maken en uit te leggen, wordt duidelijk gemaakt wat de rol is van Facilities binnen de organisatie van Starbucks en hoe deze rol in de praktijk ingevuld wordt. Het opnemen van het SFP in de PDC maakt dat partners hier naar verwezen kunnen worden in geval van onduidelijkheden maar ook dat de afdeling zelf gewezen kan worden op haar verantwoordelijkheden door het management danwel partners.

Zoals aanbevolen, dient de Facility Manager zich strikt te houden aan de opgestelde voorschriften. De manager hoort het goede voorbeeld te geven door partners te verwijzen naar de PDC als hierin bijvoorbeeld het antwoord staat waar men naar op zoek is. Gebeurt dit niet, dan is de kans groot dat partners hun gedrag niet zullen veranderen.

6.3.2. Wie?

De eerste betrokken partij is de Facility Manager zelf. Zij kent de afdeling het best en zal daardoor ook het beste het SFP op kunnen stellen. Het initiatief voor het opstellen van het plan dient vanuit de Facility Manager te komen. Hiermee wordt proactiviteit en daarmee een stukje professionaliteit getoond. De tweede partij die bij het proces betrokken is, is de Vice President PR. Facilities rapporteert hier aan en dient daarom betrokken te worden bij het maken van het plan. Dit zorgt tegelijkertijd voor meer betrokkenheid van het management. Tenslotte kan het plan, of document, ook als verantwoording gezien worden naar het algemeen management. In geval van Starbucks is dit het Leadership Team.

6.3.3. Hoe en wanneer?

Het opstellen van een SFP bestaat uit een vijftal fasen ²⁹, waarvan de gehele uitwerking gevonden kan worden in bijlage XIX:

1. Opstellen van een visie, missie en doel → Visie, missie en doelen geven de richting aan van het facilitair bedrijf binnen de context waarin ze functioneert.
2. Maken van een SWOT-analyse → Een goede SWOT-analyse leidt tot inzicht in de situaties waarop accenten moeten worden gelegd.
3. Uitvoeren van een verschil-analyse → De verschilanalyse maakt het gat zichtbaar dat ontstaat wanneer het beleid niet voldoende meer in de pas loopt met de omgeving om missie en doelstellingen te realiseren.
4. Formuleren oplossingsrichtingen → Doelstellingen, kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren.

²⁹ http://www.fmresource.nl/publicatie/FMM12505_2-34corr.pdf op 9 mei 2012

5. Uitvoeren, evalueren en bijstellen SFP → In de praktijk is sprake van onvoorziene omstandigheden waarvoor in het SFP niet altijd is voorzien. Daardoor wordt afgeweken van de ingezette koers. Dit is geen probleem omdat missie en doelstelling uiteindelijk leidend zijn. Dit betekent wel dat het plan moet worden aangepast.

Het opstellen van het SFP kan parallel lopen met het opstellen van een PDC (§6.2.) en het creëren van de ideale situatie wat dienstenpakket betreft (§6.1.). Een volledig tijdspad is te vinden in §6.4.

6.3.4. Financiële implicaties

Elke fase uit het model kost tijd. Omdat de vijfde fase een doorgaand proces is, zal deze niet meegenomen worden in de berekening van de tijd en kosten. De geschatte tijd voor het doorlopen van de eerste vier fases is:

Fase 1	Brainstormen met Vice President PR:	2 uur
	Definiëren van visie, missie en doel:	2 uur
Fase 2	Maken van SWOT-analyse:	4 uur
Fase 3	Uitvoeren van een verschil analyse:	3 uur
Fase 4	Formuleren oplossingsrichtingen:	4 uur
<i>Totaal aantal uren</i>		<i>15 uur</i>
<i>Aantal dagen (7,5 werkuren per dag)</i>		<i>2 dag(en)</i>

De loonkosten voor de Facility Manager (gebaseerd op cijfers uit 2011) zijn ██████ per maand (inclusief werkgeverlasten) en ██████ per jaar. Uitgaande van 260 werkdagen in 2011, komt dit neer op ██████ per werkdag. Dit betekent dat de kosten voor het opstellen van een SFP neerkomen op ██████.

Voor een totaal overzicht van de kosten per implementatiestap en –fase, zie volgende pagina.

6.4. Overzicht financiële implicaties

- *CONFIDENTIAL* -

6.5. Volgorde en tijdsvak van het implementatieproces

Tijdsplan implementatieproces					
Stap 1 - Van huidige naar ideale situatie	Tijdsvak	Stap 2 - Het opstellen van een PDC	Tijdsvak	Stap 3 - Opstellen/communiceren van SFP	Tijdsvak
Fase 1					
1. Klimaatinstallatie	2 weken	13. Opstellen indelingscategorien	1 week	19. Brainstormen met VP PR	1 dag
2. Schoonmaak	2 weken			20. Definieren visie, missie en doel	1 week
3. Terreinonderhoud	3 weken				
Fase 2					
4. In gesprek gaan met G4S	4 weken	14. Maken productindeling	2 weken	21. Maken SWOT-analyse	1 week
5. Begeleiden inwerken	1 dag				
Fase 3					
6. Archiefbeheer	4 weken	15. Schrijven procesbeschrijvingen	7 weken	22. Uitvoeren van een verschil-analyse	1 week
7. Cash Collection	1 week				
8. Vertrouwd papier	3 weken				
Fase 4					
9. Regelen en aansluiten apparatuur	2 weken	16. Bepalen capaciteit en kosten	3 weken	23. Formuleren oplossingsrichtingen	1 week
10. Ingebruikname service desk & communicatie naar partners	1 week				
Fase 5					
11. Gesprekken voeren met beheerder	8 weken	17. Bepalen van prijs per product	3 weken		
12. Gesprekken voeren met gemeente Amsterdam, Westpoort en Jan de Wit	16 weken				
Fase 6					
		18. Fase 1-5 verwerken tot 1 geheel	2 weken		

Kan niet gestart worden voordat aangegeven stappen zijn afgerond.

Een aantal van de activiteiten uit het implementatieproces kunnen tegelijkertijd ondernomen worden terwijl anderen afhankelijk zijn van elkaar. Daarnaast verschillen de activiteiten ook in het aantal uren dat het kost om ze uit te voeren. In de tabel hiernaast is te zien welke activiteiten afhankelijk zijn van elkaar. Deze zijn aangegeven met een blauw kleur. De activiteiten zonder kleurindicatie kunnen ondernomen worden zonder dat eerst anderen afgerond hoeven te zijn.

De geschatte periode voor het implementeren van alle stappen in zijn totaliteit, is 17 weken. Deze schatting is gemaakt door de te kijken naar welke activiteiten tegelijk plaats kunnen vinden en welke van elkaar afhankelijk zijn.

6.5.1. Implementatiemodel

Alle implementatiestappen zoals beschreven in de voorgaande paragrafen, kunnen naast separate stappen ook gezien worden als één geheel. Om na het implementatieproces alle veranderingen succesvol te hebben doorgevoerd, is het raadzaam om het model van Kotter te gebruiken dat in §2.2.2. is beschreven. Hieronder volgt per stap een korte uitleg over hoe het model gebruikt zou kunnen worden, inclusief hoe het bijbehorende risico (welke tussen haakjes staat) kan worden voorkomen. Bij elke stap is gebruik gemaakt van tips van Kotter zelf ³⁰.

1. Establishing a sense of urgency (allowing too much complacency).

Tijdens deze eerste stap moet bewustzijn gecreëerd worden van de noodzaak om te veranderen. Dit betreft met name het Leadership Team maar ook overige partners. Ten minste 75% van het management dient er in deze stap van overtuigd te worden dat de huidige situatie onacceptabel is. Dit kan bereikt worden door de situatie te schetsen die laat zien wat er zal gebeuren als er niks verandert. Van hieruit kan aangegeven worden wat er verandert moet worden om deze situatie te voorkomen. Het past niet bij de cultuur van Starbucks om de status quo te accepteren waardoor dit dan ook een tweede motivatiepunt is dat gebruikt kan worden ter overtuiging. Het al in een vroeg stadium informeren van alle partners van de aanstaande veranderingen helpt onrust voorkomen. Daarnaast kunnen de veranderingen sneller geïmplementeerd worden doordat partners hier al gedeeltelijk aan hebben kunnen wennen.

Het risico kan voorkomen worden door vanaf het begin voldoende voorbereid te zijn op vragen die kunnen komen. Door de benodigde veranderingen worden personen uit hun comfort zone gehaald. Door dit te onderschatten kan de uitvoering van de andere zeven stappen in gevaar komen.

2. Creating the guiding coalition (failing to create a sufficiently powerful guiding coalition).

In deze stap dient een coalitie gevormd te worden dat achter de veranderingen staat en support kan geven wanneer nodig. Best case scenario is om elke afdelingsmanager in deze coalitie te hebben met als leider de Facility Manager zelf. Belangrijk is dat laatstgenoemde de benodigde veranderingen heeft doorleefd en weet waarom ze plaats moeten te vinden.

Het risico kan voorkomen worden door personen in de coalitie te hebben die ervaring hebben in teamwork en buiten de kaders durven denken.

3. Developing a change vision (underestimating the power of vision).

Het resultaat van deze stap is het op papier hebben van een visie die duidelijk maakt waar Facilities heengaat en welke belangrijke rol de afdeling heeft in het succes van de organisatie als geheel.

Het risico kan voorkomen worden door de visie en de hieruit voorkomende plannen, eenduidig te formuleren zodat iedereen het kan begrijpen zonder te hoeven twijfelen aan de betekenis.

³⁰ <http://www.change-management-consultant.com/john-kotter.html>

Als leidraad kan een quote van J.P. Kotter zelf gebruikt worden: *If you can't communicate the vision to someone in five minutes or less and get a reaction that signifies both understanding and interest, you are not done!*

4. Communicating the vision for buy-in (under-communicating the vision).

Tijdens deze stap gaat het erom dat de ontwikkelde visie uit stap 3, gecommuniceerd gaat worden naar de hele organisatie. Hiervoor dienen verschillende middelen gebruikt te worden. Naast alle bestaande manieren het liefst ook manieren die nog niet gebruikt worden in de huidige situatie. Voor Starbucks kan hierbij gedacht worden aan zaken als video of persoonlijk gerichte hand outs. Bestaande manieren betreffen de wekelijkse nieuwsbrief (Partner Comms) en de coffee tastings. Een tweede, niet te vergeten onderdeel in deze stap is dat het management het goede voorbeeld moet geven. De Facility Manager zelf in het speciaal. *"Deeds speak louder than words."*

Het risico kan voorkomen worden door partners te blijven herinneren aan de gewenste, nieuwe situatie en het daarbij behorende nieuwe gedrag.

5. Empowering broad-based action (permitting obstacles to block the vision).

Het doel van deze stap is om partners buiten de coalitie de mogelijkheid te geven om mee te helpen de veranderingen tot stand te brengen. Openstaan voor nieuwe manieren om dit aan te pakken is hierbij belangrijk, evenals het durven nemen van risico's.

Het risico kan voorkomen worden door personen die weigeren om mee te veranderen, aan te pakken. Met name personen die een leidinggevende rol hebben of andere personen proberen mee te nemen in de weerstand. De coalitie kan hierbij helpen en de benodigde support geven.

6. Generating short-term wins (failing to create short term wins).

Het implementatieproces bestaat uit een serie stappen (zie §6.5.). De afronding van elke stap kan afgesloten worden door het resultaat te communiceren naar de hele organisatie. Met name de stappen die effect hebben op het overgrote deel van de organisatie, kunnen 'gevierd' worden door bijvoorbeeld het houden van een coffee tasting waarbij het succes wordt gedeeld. De visie en het uiteindelijke doel kunnen hierbij nogmaals worden uitgelegd. Daarnaast kan ook gebruik gemaakt worden van de mogelijkheden tot belonen. Voor meer informatie hierover, zie bijlage VII.

Het risico kan voorkomen worden door aan de bereikte veranderingen vast te houden. Hierbij kan gedacht worden aan het niet vervallen in oud gedrag en het wijzen op het bereikte resultaat wanneer er vragen zijn of weerstand wordt ervaren.

7. Never letting up (declaring victory too soon).

Verandering stopt niet na de aangegeven periode van 17 weken. De maanden na deze periode zijn cruciaal in het vasthouden van het nieuwe gedrag van zowel de Facility Manager als alle andere partners, de klanten van Facilities.

Het risico kan voorkomen worden door niet te vroeg communiceren dat de gewenste verandering is bereikt. Personen die weerstand blijven bieden, moeten daarnaast niet het gevoel krijgen dat ze aan het winnen zijn.

8. Incorporating changes into the culture (neglecting to anchor changes firmly in the corporate culture).

De laatste, maar niet minst belangrijke stap is om de nieuwe situatie en het daarbij behorende nieuwe gedrag, als 'normaal' te gaan zien. Hierbij dient gecommuniceerd te worden dat de nieuwe aanpak, het nieuwe gedrag en het bereikte succes bij heeft gedragen een het succes van de organisatie als geheel.

Het risico kan voorkomen worden door veranderingen diep door te voeren in de cultuur en het gedrag. Zodra partners vervallen in oud gedrag wanneer de druk toeneemt, is dit een teken dat de veranderingen nog niet in voldoende mate bereikt zijn.

J.P. Kotter: In the final analysis, change sticks when it becomes "the way we do things around here," when it seeps into the bloodstream of the corporate body. Until new behaviors are rooted in social norms and shared values, they are subject to degradation as soon as the pressure for change is removed.

7. Commentaar

IN DIT GEDEELTE ZAL KORT WORDEN INGEGAAN OP DE KWALITEIT VAN HET ONDERZOEK EN ZULLEN ER EEN AANTAL ZAKEN TER DISCUSSIE GESTELD WORDEN.

In voorgaande hoofdstukken heeft u kunnen lezen wat de aanleiding was voor het uitvoeren van dit onderzoek, de manier waarop het onderzoek is opgesteld, de resultaten ervan en de daaruit voortgekomen aanbevelingen en implementatie.

Alhoewel het onderzoek specifiek voor Starbucks is uitgevoerd, kan het onderzoek op bepaalde punten breder ingezet worden. Bij zowel andere afdelingen binnen Starbucks, alsook binnen andere organisaties. Als andere afdelingen soortgelijke ervaringen hebben zoals beschreven in de aanleiding van dit onderzoek, is het raadzaam om eens te kijken of de betreffende afdeling een eigen strategie heeft, wat de verwachtingen zijn vanuit het management en hoe het management van de afdeling functioneert. Aan de hand hiervan kan gekeken worden of het opstellen van een officiële strategie de problemen zou kunnen verhelpen. Of misschien is het beter om de verantwoordelijkheden die de afdeling heeft, (beter) te communiceren naar de rest van de organisatie.

In dit onderzoek zijn een aantal zaken aangegeven die veranderd dienen te worden om het gewenste resultaat te bereiken. Organisatorisch bestaan er altijd meerdere mogelijkheden. Of, zoals Galbraith (1973) aangeeft als het gaat over deze zogeheten contingentietheorie ³¹: *There is no one best way to organise; 'zo kan het, maar het kan ook anders'*. Als het gaat over wat de beste manier is van organiseren, geeft hij aan: *Any way of organising is not equally effective: 'niet elke manier van organiseren is even goed'*. Hoewel er geprobeerd is de aanbevelingen zoveel mogelijk van toepassing te laten zijn op de organisatie van Starbucks, kan het toch zijn dat hier verschillende meningen over zijn.

Het groeimodel dat is ontwikkeld geeft aan wat de gevolgen zijn voor het facilitair management door de verwachte groei van Starbucks. Om deze gevolgen in kaart te brengen is met name gesproken met de Facility Manager. Dit kan als zwak punt worden gezien omdat zij geen objectief oordeel kan geven. Toch is zij als bron gebruik omdat haar antwoorden en meningen zijn gebaseerd op gesprekken die ze met leveranciers heeft gehad en op haar kennis van zaken.

Al met al is de verwachting dat door het implementeren van de aanbevelingen, de afdeling Facilities een grote stap voorwaarts zal maken richting een stevigere positie binnen de organisatie en meer professionaliteit in het management. Details kunnen wijzigen gedurende het hele proces maar dit betekent alleen maar dat de aanbevelingen worden toegepast op de situatie zoals hij ten tijde van de implementatie is.

³¹ Maas & Pleunis (2006), blz 27

Literatuuropgave

Boeken

- Baarda, D. B., Goede, M. P. M. (2006). *Basisboek methoden en technieken*. Houten, Nederland: Noordhoff Uitgevers.
- De Jong, B., Niesten, H. (2004). *De besturing van facilitaire organisaties: hoe speel je het spel?*. Alphen aan den Rijn, Nederland: Kluwer bv.
- Kok, H. B. (2005). *Marketing voor Facilitaire Dienstverleners*. Den Haag, Nederland: Sdu Uitgevers.
- Maas, G. W. A., Pleunis, J. W. (2006). *Facility Management, strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie*. Alphen aan den Rijn, Nederland: Kluwer bv.
- Maxwell, J. C. (1993). *Developing the leader within you*, Nashville, USA: Thomas Nelson.
- Schrama, C. (2011). *Accommodating needs, Starbucks EMEA B.V., Graduation Assignment*. Den Haag, Nederland: Haagse Hogeschool.
- Starbucks (2009). *Het Green Apron-Boek*. (n.b.), Duitsland: (n.b.).
- Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs*. Den Haag, Nederland: Boom Lemma Uitgevers.
- Ytsma, W. (2003). *De vele gezichten van facility management*. Alphen aan den Rijn, Nederland: Kluwer bv.

Internet

- (n.a.) 7s-Model van McKinsey (n.d.) Verkregen via <http://www.7smodel.nl/>
- (n.a.) Implementatie | betekenis/definitie. (n.d.) Verkregen via <http://www.encie.nl/definitie/Implementatie>
- (n.a.) INK-managementmodel. (n.d.) Verkregen via <http://www.ink.nl/nl/p4bd81e110a03e/ink-managementmodel.html>
- (n.a.) Plan Do Check Act. (n.d.) Verkregen via <http://www.pdcacyclus.nl/plan-do-check-act/>
- (n.a.) Starbucks Manufacturing EMEA B.V. (n.d.) Verkregen via <http://company.info.ezproxy.hhs.nl:2048/id/341611320000>
- (n.a.) Stakeholder Mapping. (n.d.) Verkregen via http://www.12manage.com/methods_stakeholder_mapping.html

- (n.a.) *The 8-Step Process for Leading Change* (n.d.) Verkregen via <http://kotterinternational.com/kotterprinciples/changesteps>
- (n.a.) *Veranderingsprocessen*. (n.d.) Verkregen via <http://www.twynstragudde.com/tg.htm?ch=def&id=1475>
- Barron, P., *John Kotter Leading Change How Leaders Successfully Transform Business*. (n.d.) Verkregen via <http://www.change-management-consultant.com/john-kotter.html>
- Centraal Plan Bureau. *Kostenraming maart 2012: matig herstel economie na 2012*. 20 maart 2012. Verkregen via <http://www.cpb.nl/cijfer/kortetermijnraming-maart-2012-matig-herstel-economie-na-2012>
- International Facility Management Association. *What is FM?* (n.d.) Verkregen via <http://www.ifma.org/resources/what-is-fm/default.htm>
- Port4Growth. *Uitleg Groeimodel*. (n.d.) Verkregen via <http://www.port4growth.nl/pagina/uitleg-groeimodel/>
- Rouw, L. P. de, Rietveld, H. A. A. *Het Facility Management Handboek*. Aflevering 31, artikel A6, januari 2005. Verkregen via www.fmresource.nl/publicatie/workshops/Hfd%202.1-A6.pdf
- Schravesande, F., *Next checkt: 'Nederland werkt op schrikkel dag voor niets'*. 29 februari 2012. Verkregen via <http://www.nrcnext.nl/blog/2012/02/29/next-checkt-nederland-werkt-op-schrikkel-dag-voor-niets/>
- Starbucks Corporation. *Financial Release*. 26 januari 2012. Verkregen via <http://phx.corporate-ir.net/preview/phoenix.zhtml?c=99518&p=irol-newsArticle&ID=1653306&highlight=>
- Starbucks Corporation. *Our Company*. (n.d.) Verkregen via <http://www.starbucks.com/about-us/company-information>
- Starbucks Corporation. *Our Relations*. (n.d.) Verkregen via <http://www.starbucks.com/responsibility/learn-more/relationships>
- Starbucks Corporation. *Our Starbucks Mission Statement*. (n.d.) Verkregen via <http://www.starbucks.com/about-us/company-information/mission-statement>
- Starbucks Corporation. *Our Starbucks Mission*. (n.d.) Verkregen via <http://www.starbucks.nl/en-US/About+Starbucks/Mission+Statement.htm>
- Thijssen, L. *Managen van veranderprocessen*. (2002). Verkregen via <http://www.changeability.nl/wp-content/uploads/2010/06/mgnchange.pdf>
- Thompson, R. *Stakeholder Analysis. Winning support for your projects*. (n.d.) Verkregen via http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_07.htm
- Tongeren, C. van. *Directie dwarsboomt veranderproces*. 20 maart 2011. Verkregen via <http://www.sprout.nl/87/19723/bedrijfsvoering/directie-dwarsboomt-veranderproces.html>

Zijstra, W. *Verandermanagement, ego's en cognitieve dissonantie*. 24 oktober 2005. Verkregen via <http://zbc.nu/hrm/veranderingsmanagement/verandermanagement-egos-en-cognitieve-dissonantie/>

Verklarende woordenlijst

EMEA	:	EMEA staat voor E urope, M iddle- E ast & A frica.
Facilities	:	Dit is de naam van de Facilitaire afdeling binnen Starbucks.
IFMA	:	I nternational F acility M anagement A ssociation. Dit is de internationale organisatie op gebied van facilitair management, gevestigd in de USA.
LT	:	LT staat voor L eadership T eam. Dit is een team waarin alle Vice Presidents plaatshebben. Zij bespreken en nemen beslissingen op beleidsgebied.
Partner Resources	:	Met Partner Resources wordt de HRM afdeling van Starbucks bedoeld. De naam Partner Resources wordt gebruikt omdat partners bij Starbucks aandeel hebben in het bedrijf. Zie ook: 'Partners'.
Partners	:	Partners bij Starbucks worden zo genoemd omdat ze aandeel hebben in het bedrijf vanaf het moment dat ze 1 jaar in dienst zijn. Het verwijst daarmee naar hun positie in het bedrijf en de verantwoordelijkheid die ze hebben voor de eindproducten van Starbucks.
PR	:	PR staat voor P artner R esources. Zie ook: 'Partner Resources'.
RSC	:	RSC staat voor R egional S upport C entre. Zie ook: 'Starbucks'.
Starbucks	:	Elke keer wanneer de naam Starbucks wordt gebruikt in dit rapport wordt het Regional Support Centre bedoeld dat gevestigd zit in Amsterdam en bestaat uit de entiteiten Starbucks Coffee EMEA BV en Starbucks Manufacturing EMEA BV.

BIJLAGEN

I.	Principles of Starbucks.....	1
II.	7S-model interne organisatie Starbucks.....	3
III.	7S-model afdeling Facilities	7
IV.	Financiële & CSR doelen Starbucks Coffee Company.....	11
V.	Business charts	13
VI.	Personeelsoverzicht Starbucks EMEA BV.....	15
VII.	Beloningssystemen.....	17
VIII.	Takenpakket Facilities.....	19
IX.	Interview Senior Corporate Recruiter.....	21
X.	Interview Senior Specialist Learning.....	23
XI.	Interview Facility Manager.....	25
XII.	Interview Vice President Partner Resources.....	33
XIII.	Matrix externe stakeholders.....	37
XIV.	Typen, besturingsvormen en rollen van een facilitaire organisatie	43
XV.	Definities Facility Management.....	45
XVI.	Invloeden bij veranderprocessen	47
XVII.	Mondelinge en schriftelijke interviews.....	49
XVIII.	Betrouwbaarheid & validiteit van een onderzoek	51
XIX.	Vijf fasen voor het opstellen van een SFP.....	53
XX.	Toelichting op het groeimodel	55
XXI.	Offerte archiefbeheer.....	79
XXII.	Offerte Partner & Asset Protection	81
XXIII.	Offerte sanitaire artikelen.....	83
XXIV.	Offerte terreinonderhoud.....	87
XXV.	Tijdschema Westpoort bus	89
XXVI.	Inventarisatieformulier receptiewerkzaamheden	91
XXVII.	Uitleg inventarisatieformulier	93
XXVIII.	Resultaten inventarisatie werkzaamheden receptie.....	95

I. Principles of Starbucks

Our coffee

It has always been, and will always be, about quality. We're passionate about ethically sourcing the finest coffee beans, roasting them with great care, and improving the lives of people who grow them. We care deeply about all of this; our work is never done.

Our partners

We're called partners, because it's not just a job, it's our passion. Together, we embrace diversity to create a place where each of us can be ourselves. We always treat each other with respect and dignity. And we hold each other to that standard.

Our customers

When we are fully engaged, we connect with, laugh with, and uplift the lives of our customers – even if just for a few moments. Sure, it starts with the promise of a perfectly made beverage, but our work goes far beyond that. It's really about human connection.

Our stores

When our customers feel this sense of belonging, our stores become a haven, a break from the worries outside, a place where you can meet with friends. It's about enjoyment at the speed of life – sometimes slow and savoured, sometimes faster. Always full of humanity.

Our neighbourhood

Every store is part of a community, and we take our responsibility to be good neighbours seriously. We want to be invited in wherever we do business. We can be a force for positive action – bringing together our partners, customers, and the community to contribute every day. Now we see that our responsibility – and our potential for good – is even larger. The world is looking to Starbucks to set the new standard, yet again. We will lead.

Our shareholders

We know that as we deliver in each of these areas, we enjoy the kind of success that rewards our shareholders. We are fully accountable to get each of these elements right so that Starbucks – and everyone it touches – can endure and thrive.

ONWARD

II. 7S-model interne organisatie Starbucks

Hieronder volgt de volledige uitwerking van de analyse die gedaan is van de interne organisatie.

Shared values

Binnen Starbucks staan een aantal gezamenlijke waarden centraal. Deze vormen de basis voor de cultuur binnen de organisatie. Deze waarden zijn ³²:

- Wees gastvrij → Geef iedereen het gevoel dat ze belangrijk zijn en erbij horen.
- Wees oprecht → Maak contact, ontdek en reageer.
- Wees bekwaam → Houd van wat je doet en deel je passie met anderen.
- Wees attent → Zorg voor jezelf, houd rekening met elkaar en het milieu.
- Wees betrokken → Verdiep je in anderen, wees betrokken bij het bedrijf en je gemeenschap.

Respect voor elkaar en elkaars opvattingen is erg belangrijk binnen Starbucks. Op het Starbucks kantoor in Amsterdam werken zo'n 224 personen met ongeveer 38 verschillende nationaliteiten. Door dit internationale karakter, dat typerend is voor Starbucks wereldwijd, is het respecteren van elkaar een must. Het niet respecteren van elkaar, met ieder zijn of haar opvattingen en overtuiging, is not done binnen Starbucks.

Doordat partners bij Starbucks op vele manieren betrokken worden bij het primair proces van de organisatie, is iedereen op de hoogte van de bedrijfsvoering en weet iedereen welke waarden centraal staan binnen de organisatie.

Structure

De structuur van Starbucks is plat en meer informeel dan formeel. Managers zitten zowel letterlijk als figuurlijk niet in aparte hokjes en worden ook niet zo behandeld. Iedereen praat met iedereen. Het meer informele karakter is ook terug te zien in de kleding van de partners: casual but business appropriate.

Eigen verantwoordelijkheid heeft een centrale plaats binnen Starbucks. Partners zijn allemaal verantwoordelijk voor de business results van de organisatie. Ze zijn niet alleen voor zichzelf verantwoordelijk maar ook voor het succes van anderen en van de organisatie als geheel. Binnen deze manier van eigen verantwoordelijkheid past ook de vrijheid tot het nemen van eigen beslissingen. Als managers iets delegeren wordt er, wanneer nodig, wel een deadline gegeven maar is de partner verder vrij in het uitvoeren van de opdracht.

Het hoofdkantoor in Amsterdam is een Regional Support Centre voor het EMEA gebied. Dit houdt in dat ze primair en secundair ondersteuning geven aan alle winkels in het gebied Europe

³² Het Green Apron-Boek, editie maart 2009 (Starbucks Coffee Company)

(E), Middle-East (ME) en Africa (A). Totaal gaat het om meer dan 1.400 stores. Primair is het branden en exploiteren van koffie. Secundair zijn alle andere afdelingen. Hieronder worden verstaan:

- Partner Resources (HRM)
- Supply Chain Operations (SCO)
- Marketing & Communication
- IT
- Legal
- Finance & Accounting
- Licensing
- Operations
- Quality Assurance
- Store Development
- Amsterdam Roasting Plant (ARP)
- Consumer Product Group (CPG)
- Food services
- Facilities

Het kantoor van Starbucks in Amsterdam staat in voortdurend contact met het global headquarter van Starbucks in Seattle, US. Er wordt daarom op regelmatige basis gerapporteerd aan laatstgenoemde. Voor een aantal zaken is Amsterdam van Seattle afhankelijk. Hierbij kan gedacht worden aan rapportage formats, instructies, beleidsregels en marketing.

Activiteiten kunnen worden opgesplitst in 'volgend' en 'leidend'. Activiteiten die gebaseerd zijn op formats vanuit Seattle kunnen worden beschouwd als 'volgend'. Andere activiteiten zijn leidend. Dit houdt in dat ze ontwikkeld worden door het EMEA-kantoor en worden getest in deze regio. Als dit succesvol blijkt te zijn, kan het wereldwijd geïmplementeerd worden.

Systems

Binnen Starbucks wordt organisatie breed gebruik gemaakt van het systeem Oracle. Voor het plaatsen en afhandelen van orders, betalingen en andere accountancy activiteiten. Partner Resources is op dit moment (februari 2012) bezig met het implementeren van het systeem SAP.

De aanwezige vergader- en meetingruimtes worden volop benut. Voor zowel meetings van korte als van lange duur. Doordat partners van buitenlandse kantoren ook op regelmatige basis deelnemen aan meetings en overleggen is er in elke ruimte mogelijkheid voor het maken van een conference call.

In de fabriek wordt gebruik gemaakt van aparte systemen voor het branden van de koffie, het beheersen van processen en het controleren en op peil houden van de productkwaliteit.

Voor de communicatie naar externe partijen wordt gebruik gemaakt van een persbureau.

Interne communicatie gaat via de email en wekelijkse partner mailings met daarin onder andere updates over komende events, lopende projecten, nieuwe partners, openstaande vacatures en jubileums en verjaardagen.

Style

De managementstijl die gehanteerd wordt binnen Starbucks is er een van openheid en complimenten. Er wordt gestimuleerd tot het aanmoedigen van elkaar en het respecteren van elkaars waarden. Het management kent op papier vier lagen lopend van operationeel naar management, directie en uiteindelijk het leadership. In de praktijk is er weinig te merken van deze hiërarchie. Iedereen gaat op gelijkwaardig niveau met elkaar om.

Er is nog geen sprake van een hoge maat van standaardisatie maar hieraan wordt op dit moment gewerkt.

Staff

Een overzicht van de personeelsgegevens, uitgedrukt in aantallen, procenten en jaren, is te vinden in bijlage VI. Starbucks is een groeiende organisatie, waardoor op dit moment veel tijd wordt besteed aan het werven en selecteren van nieuw personeel. Dit betreft zowel interne overplaatsingen als het aannemen van nieuwe partners. Doordat Starbucks bekend is en aan populariteit wint in Nederland, komen er veel open sollicitaties binnen. Starbucks staat ervoor om op alle binnengekomen sollicitaties te reageren. Benadering gebeurt hoofdzakelijk telefonisch.

Nadat er intern de mogelijkheid is geweest om te reageren maar niemand gereageerd heeft, wordt de vacature online gezet. Dit gebeurt zowel op de eigen site van Starbucks alsook op monsterboard.nl en LinkedIn. Social media wordt ook steeds meer gebruikt voor het rekruteren maar dit wordt hoofdzakelijk gedaan voor vacatures aangaande Starbucks Stores.

Het eerste gesprek met een kandidaat wordt veelal op locatie gedaan. Soms wordt deze bijgewoond door de afdelingsmanager. Gesprekken met kandidaten die nog in het buitenland wonen, worden telefonisch gevoerd. In de meeste gevallen bestaat de selectieprocedure uit drie rondes. Zaken waarop gelet worden vanuit Starbucks perspectief zijn de competenties die passen bij de mission statement van het bedrijf. Onderhandelingen vinden in eerste instantie plaats met de recruiter. Als het gaat om zaken als salaris, wordt ook de manager betrokken bij de onderhandelingen.

Functioneringsgesprekken met partners vinden plaats aan het begin van het jaar, beoordelingsgesprekken aan het einde. Hierin wordt vooruit en teruggekeken naar de ontwikkelingen van de partner ³³. Starbucks traint iedere partner in de vaardigheden die nodig zijn om vooruit te komen. Hoe dit werkt is te lezen in het interview dat heeft plaatsgevonden met de Senior Specialist Learning. Voor het volledig interview, zie bijlage X.

³³ Interview met Senior Corporate Recruiter, zie bijlage IX

Er zijn diverse manieren waarop partners beloond en gemotiveerd worden. Dit gebeurt onder andere door het belonen van elkaars werk. Managers en hogere functies kennen een bonusstructuur op basis van het bedrijfsresultaat. Een uitleg van alle beloningssystemen is te vinden in bijlage VII.

Skills & Strategy

Waarin Starbucks zich onderscheidt van andere coffee companies is de productkwaliteit en de service die daarbij verleend wordt. Het beheer van de producten, door alle partners, is onderdeel van de cultuur bij Starbucks. Iedere partner is verantwoordelijk voor het eindproduct. Partners worden constant gestimuleerd om de producten die Starbucks levert, te beheersen en te verbeteren.

Er is wel concurrentie die in de gaten gehouden wordt door Starbucks maar deze is niet leidend voor het management. Kwaliteit en service staan on top of the list in de bedrijfsvoering. Concurrenten waar aan gedacht kan worden in Nederland is Coffee Company en Douwe Egberts. Deze bedrijven doen in basis hetzelfde maar gaan heel anders om met kwaliteit en service.

Als wordt gekeken naar de waardestrategieën waar Treacy en Wiersema (1995) over spreken, is product leadership de waarde die het meest leidend is ³⁴.

Solidarity

Door de eerder uitgelegde cultuur van Starbucks wordt loyaliteit aan het bedrijf maar ook aan elkaar als partner, in de hand gewerkt. Betrokkenheid bij het primair proces van het bedrijf evenals recognition en empowerment dragen hier aan bij. Ook het wederzijds respecteren van elkaar en elkaars mening draagt bij aan de mate van solidariteit die heerst. Zie voor meer informatie 'shared values' en 'staff'.

Een belangrijke manier waarbij solidariteit gecreëerd wordt aan het bedrijf zijn de wekelijkse zogeheten coffee tastings. Elke maandagochtend vindt dit plaats om de week te openen en het wordt bijgewoond door alle partners die op dat moment aanwezig zijn op kantoor. De coffee tastings worden elke week door een andere afdeling geleidt. Tegelijkertijd wordt er iets over de activiteiten van de afdeling gedeeld. Ook wordt er informatie gegeven over zaken als bedrijfsresultaten, beleidsveranderingen en nieuw te openen winkels. Daarnaast is het de gelegenheid waar awards worden uitgereikt ³⁵, jubilea worden gedeeld en nieuwe partners worden voorgesteld.

³⁴ Kok, H.B., *Marketing voor Facilitaire Dienstverleners*. Pagina 129-130

³⁵ Voor meer informatie hierover, zie 'Beloningssystemen' in bijlage VII

III. 7S-model afdeling Facilities

Shared values

De waarden die centraal staan bij de afdeling Facilities zijn hetzelfde als die van de organisatie. In de communicatie naar zowel klanten, leveranciers als collega's.

Structure

Wat betreft eigen verantwoordelijkheid en hiërarchie, geldt voor Facilities hetzelfde als voor de organisatie als geheel.

Het takenpakket van de afdeling bij Starbucks bestaat op dit moment (februari 2012) uit:

Inbesteed

- Gebouwbeheer (contactpersoon met gebouweigenaar betreffende onderhoud en aanpassingen/verbouwingen)
- Groenvoorziening buiten
- Beveiliging
 - o Camera's en toegangscontrole
 - o Partner & Asset Protection (P&AP)
- Voorraad en bestellen kantoorartikelen
- Inrichting (meubilair, verlichting, verhuizingen, werkplekken, vergaderruimtes)
- Liftinstallatie & Heating, Ventilation & Air-conditioning (HVAC)
- Reserveren vergaderruimtes
- Relatiebeheer met Haven Amsterdam en omliggende bedrijven

Uitbesteed

- Pendelbus
- Beveiliging
 - o Mobile surveillance (met meldkamer in de UK)
 - o Receptie (inclusief postverwerking)
- Technische dienst kantoor + gebouw extern
- Extern archiefbeheer
- Schoonmaak kantoor intern & glasbewassing
- Vertrouwd papier afval
- Parkeervoorziening, inclusief gladheidsbestrijding van het terrein
- Cash collection van de store

Facilities rapporteert aan de Vice President van Partner Resources. Er is echter geen directe link met deze afdeling. Dit maakt dat deze plaatsing puur formeel gezien kan worden. In de praktijk staat en opereert de de afdeling onafhankelijk. Een organogram van zowel het Leadership Team als van het team waaronder de afdeling Facilities valt, is te vinden in bijlage V.

Systems

Omdat Oracle organisatie breed gebruikt wordt, is dit ook het systeem dat gebruikt wordt door de Facilities. Voor het reserveren van vergaderruimtes wordt gebruikt gemaakt van Microsoft Outlook. Bestellingen van kantoorartikelen worden online gedaan bij het bedrijf Staples.

Style

De stijl van leidinggeven past binnen de cultuur van Starbucks en sluit aan bij de manier die organisatie breed gebruikt wordt: open, geen hokjes-vakjes en complimenteaus. Dit laatste zonder onrealistisch te zijn.

Staff

De Facility Manager is op dit moment de enige persoon die zorgdraagt voor de inbestede diensten. Door de groei van de organisatie als geheel zijn er teveel werkzaamheden die gedaan moeten worden. Dit is ook een van de redenen dat dit onderzoek gedaan wordt; wat is de ideale situatie voor nu en hoe ziet die eruit in de toekomst bij zowel toename als eventuele afname van het aantal partners.

Skills & Strategy

De vaardigheden van de afdeling Facilities ligt op dit moment op het gebied van de service die verleent wordt. Er wordt alles aan gedaan om tegemoet te komen aan de wensen van de klant. Echter, doordat de organisatie een groeispurt doormaakt, komt het serviceniveau in gevaar. De afdeling is aan professionalisering toe. Dit wordt verder uitgelicht in de aanleiding, aangezien dit een groot onderdeel vormt van de reden van dit onderzoek.

Op dit moment is er geen vastgestelde strategie voor de afdeling. Doordat de afdeling niet is meegegroeid met de hele organisatie, is de onofficiële strategie op dit moment een van actie-reactie. Vragen en acties worden zoveel mogelijk direct ingewilligd. Dit op zich lijkt geen gevaar. Door het huidig aantal partners en de verwachte groei vormt dit echter wel een gevaar voor de serviceverlening. Door de vele aandachtspunten stapelt het werk zich op en is er geen check op of de vragen daadwerkelijk bedoeld zijn voor Facilities. In de aanleiding voor dit onderzoek zal hier verder op ingegaan worden.

Solidarity

De loyaliteit binnen de afdeling wordt, net als organisatie breed het geval is, in de hand gewerkt door de aanwezige cultuur. Waarden die hierin een belangrijke rol spelen, zijn: respect, openheid en eerlijkheid. Door het positieve bedrijfsresultaat van Starbucks, hoeft er niet altijd gekozen te worden voor leveranciers met de laagste prijs. Gevolg hiervan is dat het opbouwen van relaties met leveranciers niet in de weg wordt gestaan door de druk om zo laag mogelijke prijsafspraken te maken.

IV. Financiële & CSR doelen Starbucks Coffee Company

Hieronder volgen de financiële en de CSR-doelen van Starbucks Coffee Company.

Financiële doelen

De fiscale doelen voor 2012 zijn als volgt geformuleerd:

Starbucks continues to target the opening of approximately 800 net new stores globally.

- Approximately 400 net new stores in the Americas, with licensed stores comprising approximately one-half of the new additions.
- Approximately 300 net new stores in China and Asia Pacific, with licensed stores comprising approximately two-thirds of the new additions. One-half of the China and Asia Pacific new stores are planned for China.
- Approximately 100 net new stores in EMEA (Europe, Middle East, Russia and Africa), with licensed stores comprising approximately two-thirds of the new stores.
- The company continues to target approximately 10% revenue growth, driven by mid-single-digit comparable store sales growth, 800 net new store openings, and strong growth in the CPG business.
- Starbucks is maintaining its full-year operating margin improvement target of 50 to 100 basis points over FY11 non-GAAP results on a consolidated basis.
- The company continues to expect commodity costs will add approximately \$230 million of cost pressure to FY12, with the majority expected to impact the first half of the year.
- Given the strong Q1 FY12 results, the company has raised its expectation for earnings per share to a range of \$1.78 to \$1.82, representing 17% to 20% growth over the \$1.52 EPS in FY11, excluding the non-routine gains. EPS growth is expected to be approximately 10% in the first half of FY12 and approximately 25% in the second half of FY12, reflecting the expected distribution of unfavorable commodity cost impact throughout the year.³⁶

CSR doelen

Starbucks heeft een overkoepelende organisatie opgericht om maatschappelijk te kunnen ondernemen. Zij waarborgt de strategie die Starbucks Coffee Company voert. Deze organisatie genaamd '*Starbucks Shared Planet*', werkt samen met *Conservation International*, *Fairtrade Labelling Organization International* en andere organisaties en experts om de doelstellingen van Starbucks te behalen. De doelstellingen die Starbucks voor 2015 behaald dient te hebben zijn als volgt³⁷:

³⁶ <http://phx.corporate-ir.net/preview/phoenix.zhtml?c=99518&p=irol-newsArticle&ID=1653306&highlight=> op 5 maart 2012

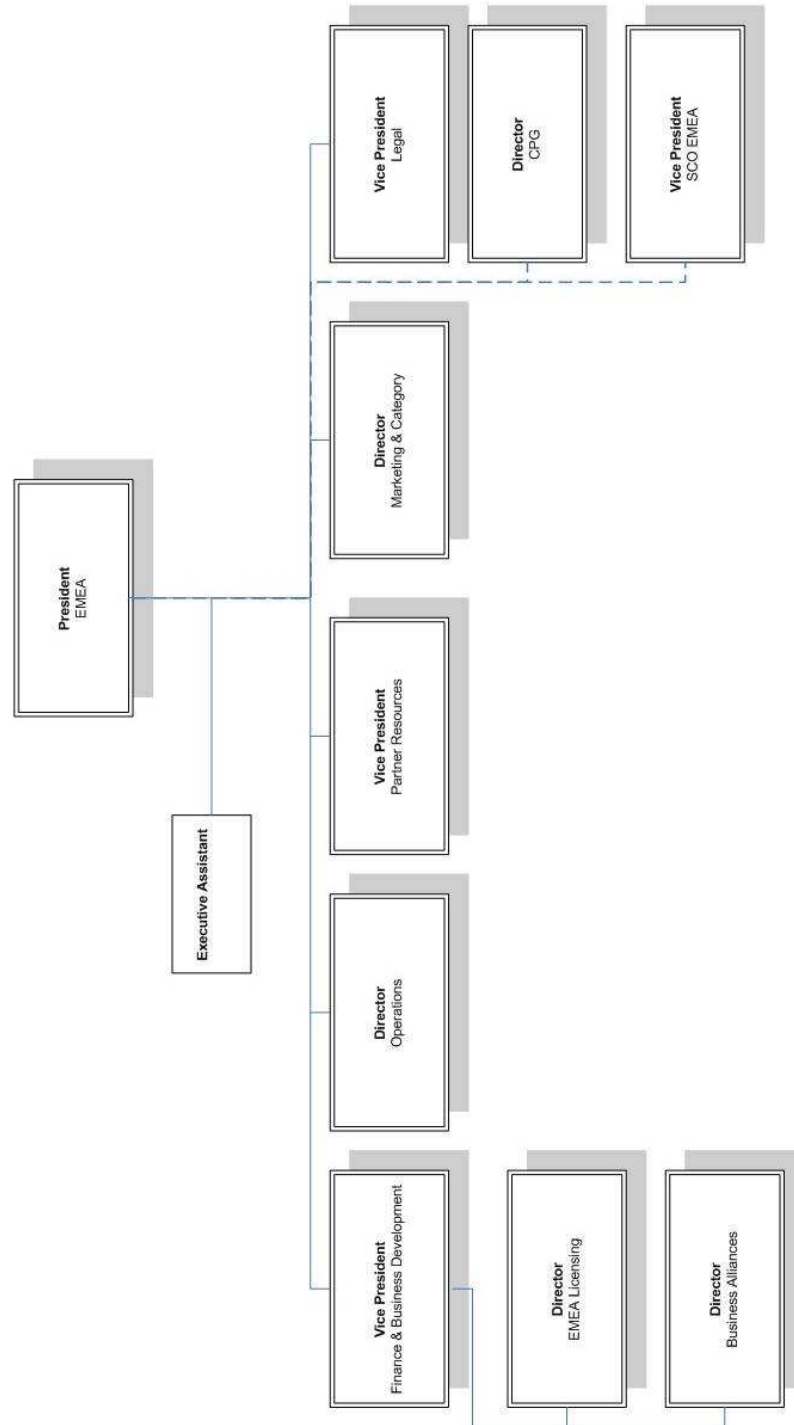
³⁷ <http://www.starbucks.com/about-us/company-information> op 9 feb 2012

- *By 2015, all of the coffee will be grown using ethical trading and responsible growing practices.*
- *By 2015, 100% of the cups will be reusable or recyclable. They will also work to significantly reduce their environmental footprint through energy and water conservation, recycling and green construction.*
- *By 2015, we hope to contribute one million volunteer hours each year to our communities.*

V. Business charts

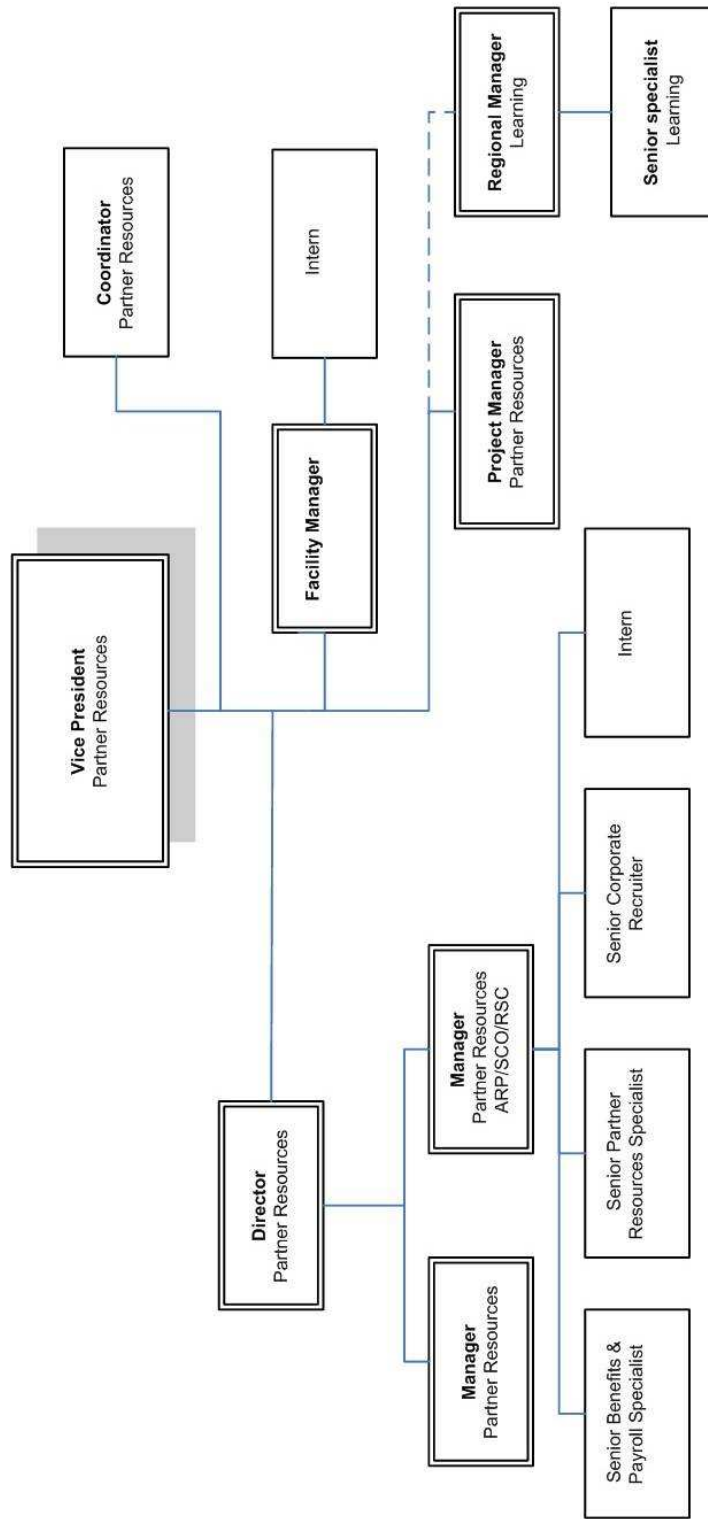
Starbucks RSC, Amsterdam – EMEA Leadership

2/2012



Starbucks RSC, Amsterdam – Partner Resources

2/2012



VI. Personeelsoverzicht Starbucks EMEA BV

Aantallen per 12 april 2012

<u>Aantal partners Starbucks RSC</u>	:	<u>224</u>	<u>100%</u>
Aantal mannen	:	133	59,38%
Gemiddelde leeftijd	:	40,32 jr	
Aantal vrouwen	:	91	40,63%
Gemiddelde leeftijd	:	36,61 jr	
<i>Gemiddelde leeftijd</i>	:	<i>38,82 jr</i>	
20-29 jaar	:	30	13,40%
Gemiddelde leeftijd	:	27,25 jr	
30-39 jaar	:	103	46%
Gemiddelde leeftijd	:	35,16 jr	
40-49 jaar	:	69	30,80%
Gemiddelde leeftijd	:	44,48 jr	
50-59 jaar	:	21	9,40%
Gemiddelde leeftijd	:	53,64 jr	
60-69 jaar	:	1	0,40%
Gemiddelde leeftijd	:	60,24 jr	
<u>Aantal partners Starbucks EMEA Coffee</u>	:	<u>132</u>	<u>100%</u>
Aantal mannen	:	70	53,03%
Gemiddelde leeftijd	:	39,68 jr	
Aantal vrouwen	:	62	46,97%
Gemiddelde leeftijd	:	36,84 jr	
<i>Gemiddelde leeftijd</i>	:	<i>38,35 jr</i>	
<u>Aantal partners Starbucks EMEA Mfg</u>	:	<u>92</u>	<u>100%</u>
Aantal mannen	:	63	68,48%
Gemiddelde leeftijd	:	41,03 jr	
Aantal vrouwen	:	29	31,52%
Gemiddelde leeftijd	:	36,13 jr	
<i>Gemiddelde leeftijd</i>	:	<i>39,49 jr</i>	

VII. Beloningssystemen

Green Apron Cards (Recognition Cards)

Partners kunnen deze kaartjes aan elkaar uitreiken. Dit kan zijn als bedankje omdat iemand een bepaalde dienst heeft bewezen of om iemand te bemoedigen in zijn of haar werkzaamheden.

Bravo award

Partners kunnen elkaar nomineren voor deze award. Het Leadership Team bepaald uiteindelijk wie de award daadwerkelijk krijgt. Bijvoorbeeld naar aanleiding van een uitgevoerd project. Deze awards worden uitgereikt bij de weekopening op maandagochtend.

Leader of the quarter

Deze award is voor de partners die zich in de periode van een kwartaal heeft geprofileerd als een leider. Dit houdt in dat hij of zij zich heeft ingezet om anderen zoveel mogelijk te helpen vanuit de mission statement van Starbucks. Iemand die de cultuur van Starbucks uitdraagt in alles wat hij of zij doet.

Bean stocks

Iedere partner krijgt op basis van zijn of haar dienstjaren aandelen in het bedrijf Starbucks.

Mark outs

Iedere partner heeft elke week recht op twee gratis pakken koffie of thee van Starbucks. Dit omdat de partner gezien wordt als iemand die niet alleen invloed heeft op de eigen werkzaamheden maar ook als belangrijk onderdeel van het primair proces en het uitdragen van het gedachtengoed van Starbucks.

Partner card

Deze kaart geeft recht op korting bij aankopen in company owned Starbucks stores. Dit is een beloning voor het werken bij Starbucks.

VIII. Takenpakket Facilities

Het dienstenpakket van Facilities dat van toepassing is op de huidige situatie (februari 2012):

Inbesteed

- Gebouwbeheer
- Groenvoorziening buiten
- Beveiliging
 - o Camera's en toegangscontrole
 - o Partner & Asset Protection (P&AP)
- Voorraad en bestellen kantoorartikelen
- Inrichting (meubilair, verlichting, verhuizingen, werkplekken, vergaderruimtes)
- Liftinstallatie & Heating, Ventilation & Air-conditioning (HVAC)
- Relatiebeheer met Haven Amsterdam en omliggende bedrijven

Uitbesteed

- Pendelbus
- Beveiliging
 - o Mobile surveillance (met meldkamer in de UK)
 - o Receptie (inclusief postkamer)
- Technische dienst kantoor + gebouw extern
- Extern archiefbeheer
- Schoonmaak kantoor intern & glasbewassing
- Vertrouwd papier afval
- Parkeervoorziening, inclusief gladheidsbestrijding van het terrein
- Cash collection van de store

IX. Interview Senior Corporate Recruiter

Afdeling: Partner Resources (PR)

Functie: Senior Corporate Recruiter

Datum: 13 februari 2012

1. Hoe ontstaat een vacature bij Starbucks?

De melding voor een vacature komt van de afdelingsmanager. Deze moet een formulier invullen met daarop aangegeven de functieomschrijving, het salaris en de eisen die gesteld worden aan de functie. De manager moet voor het inleveren van het formulier toestemming hebben van zijn/haar leidinggevende (VP). Vaak vindt er na het ontvangen van het formulier nog een gesprek plaats met de manager voor het doorspreken van de eisen en wensen die horen bij de vacature. Zo kan bij het recruten van een nieuwe partner zoveel mogelijk maatwerk geleverd worden.

2. Wat is de procedure wanneer er eenmaal een vacature is?

Als er een vacature is kan er zowel intern als extern op gesolliciteerd worden. Intern heeft voorrang op extern. Voordat de vacature naar buiten wordt gebracht is er eerst intern de kans om te solliciteren op de functie. De periode dat intern gereageerd kan worden op een vacature is maximaal twee weken. Extern geldt geen tijdslimiet en blijft de functie open totdat er een geschikt iemand gevonden is. Nadat er intern de mogelijkheid is geweest om te reageren en er geen passende interne kandidaat is gevonden, wordt de vacature online gezet. Dit gebeurt zowel op de eigen site van Starbucks alsook op monsterboard.nl en LinkedIn. Social media wordt ook steeds meer gebruikt voor het rekruteren maar dit wordt hoofdzakelijk gedaan voor vacatures aangaande Starbucks Stores.

3. Heeft de toenemende populariteit van Starbucks invloed op het wervings- en selectieproces?

Net als bij elke andere organisatie komen er bij Starbucks mensen bij en gaan er mensen weg. Doordat Starbucks een groeiende organisatie is, wordt op dit moment veel werk verricht voor het werven en selecteren van nieuwe partners. Dit kan zowel een interne overplaatsing zijn als wel het aannemen van een nieuwe kandidaat van buiten de organisatie. Doordat Starbucks bekend is en aan populariteit wint in Nederland, komen er veel open sollicitaties binnen. Starbucks staat ervoor om op alle binnengekomen sollicitaties te reageren. Ofwel om ze uit te nodigen voor een kennismakingsgesprek of om mee te delen dat er op dat moment geen openstaande functie is. Benadering gebeurt soms per email maar in de meeste gevallen telefonisch omdat dit het meest persoonlijk is.

4. Hoe verloopt het selectieproces en zijn er specifieke kwaliteiten waarop wordt gelet vanuit Starbucks?

Het eerste gesprek met een kandidaat wordt veelal op locatie gedaan. Soms wordt deze bijgewoond door de afdelingsmanager. Gesprekken met kandidaten die nog in het buitenland wonen, worden telefonisch of via Skype gevoerd. In de meeste gevallen bestaat de selectieprocedure uit drie rondes. Zaken waarop gelet worden vanuit Starbucks perspectief zijn de competenties die passen bij de mission statement van het bedrijf. Het gaat er dan voornamelijk om dat de persoon zich kan vinden en identificeren met de heersende cultuur. Onderhandelingen vinden in eerste instantie plaats met de recruiter.

Bij zaken als salaris wordt de manager ook betrokken gezien het feit dat de salariskosten uit het budget van de manager gehaald worden.

5. Vinden er beoordelings- en/of functioneringsgesprekken plaats?

Zowel aan het begin als aan het einde van het jaar vinden beoordelings- en functioneringsgesprekken plaats met de partners. Aan het begin van het jaar vindt een functioneringsgesprek plaats waarbij de partner aan kan geven waar hij aan wil werken het komende jaar. Aan het einde van het jaar vindt het beoordelingsgesprek plaats waarbij teruggekeken wordt op de voorafgaande periode en waarbij de partner een beoordeling krijgt. Dit gesprek vindt altijd plaats voor de bekendmaking van een eventuele salarisverhoging.

X. Interview Senior Specialist Learning

Afdeling: Partner Resources (PR)

Functie: Senior Specialist Learning

Datum: 20 februari 2012

1. Hoe traint en ontwikkelt Starbucks haar partners?

Starbucks vindt het belangrijk om haar partners zoveel mogelijk te helpen bij hun ontwikkeling. Op zowel functioneel als persoonlijk vlak. Iedere nieuwe partner bij Starbucks over de hele wereld volgt in ieder geval de 'Starbucks Experience'. Op deze training wordt de geschiedenis en de mission statement gepresenteerd en uitgelegd (de waarden en normen van Starbucks) en de daarbij behorende cultuur. Daarnaast wordt er informatie gegeven over het primair proces van Starbucks en hoe dit in zijn werk gaat.

2. Hoe ziet het ontwikkelingsproces eruit voor partners?

Bij iedere functie hoort een specifiek ontwikkelingspad. Hoe hoger de functie, hoe hoger de competenties van de desbetreffende persoon dienen te zijn. Dit komt doordat de verwachtingen van iemand in een hogere functie ook hoger zijn. De ontwikkeling van het personeel kan opgedeeld worden in twee gebieden:

- *ontwikkeling op functioneel gebied (zogenoemde 'hard skills')*
- *ontwikkeling op competentie gebied (zogenoemde 'soft skills')*

Starbucks heeft vijf core competenties opgesteld die iedere partner, ongeacht functie, hoort te ontwikkelen. Deze vijf competenties zijn:

- *Puts the customer first*
- *Works well with others*
- *Leads courageously*
- *Develops continuously*
- *Achieves results*

Elk van deze competentie kent vier niveaus:

- *Must improve (MI)*
- *Meets expectations (ME)*
- *Above expectations (AE)*
- *Consistently exceeds expectations (CE)*

Voor elk niveau zijn voorbeelden gegeven waaraan je kunt zien op welk niveau iemand zit. Deze voorbeelden bestaan uit 'Foundational Example Behaviours' en 'Distinguishing Example Behaviours'.

Naast deze core competenties zijn er nog leiderschapscompetenties waarin managers en andere partners met een leidinggevende functie zich kunnen trainen en ontwikkelen. Op dit moment wordt gewerkt aan nieuwe competenties. Eind oktober 2012 zullen deze geïntroduceerd worden en de oude competenties vervangen. De nieuwe competenties zullen meer met leiderschap van doen hebben en zullen net als de core competenties van nu, gelden voor iedereen.

3. Hangt er een certificaat aan elke training die gegeven wordt?

Iedere training heeft een eigen certificaat en beoordelingsproces. Bij de beoordeling wordt zowel de theoretische als het praktische aspect beoordeeld. Partners in de stores krijgen te maken met meer checks en testen op het gebied van hard skills (bijvoorbeeld hoe een drankje gemaakt wordt). Bij managementtrainingen wordt meer gefocust op de soft skills.

4. Zijn er specifieke trainingen ontwikkelt voor Starbucks?

Universeel en niet specifiek voor Starbucks geldend, zijn de trainingen op gebied van bijvoorbeeld economisch inzicht. Elke actie heeft zijn eigen gevolgen en veel hiervan zijn universeel. Hieraan wordt speciaal aandacht besteed bij bijvoorbeeld partners die in een store werken. Wat wel specifiek is voor de trainingen en ontwikkeling van het personeel in het algemeen is dat ze het waarderen van elkaar en elkaars werk erg belangrijk vinden. Dit is dan ook de reden van de awards die je elkaar als partners kan geven ³⁸. De trainingen worden niet altijd door Starbucks zelf ontwikkeld. De meeste trainingen zijn 'licensed' wat betekent dat ze ontwikkelt zijn door een ander bedrijf of organisatie. Wel zijn de trainingen aangepast op het gedachtegoed van Starbucks. Trainingen die wel door en voor Starbucks zelf zijn ontwikkeld zijn degenen voor partners in de stores (barista, shift supervisor, store manager en district manager).

Een nieuwe ontwikkeling op het gebied van learning & development bij Starbucks is de 'Starbucks University'. Dit is een groep personen die samenkomen om de behoeftes aan ontwikkeling af te stemmen. Deze groep bestaat uit personen die werkzaam zijn op zowel universiteiten en hogescholen als Starbucks zelf. Door met elkaar te praten over de behoeftes wat betreft training en ontwikkeling en hoe hieraan invulling te geven, kan de kwaliteit van de trainingen verbeterd worden. Op dit moment is de 'Starbucks University' alleen nog maar beschikbaar in de U.S. Er wordt gewerkt aan de mogelijkheid om dit ook in Europa te implementeren.

Voor afdelingshoofden vanuit het hele EMEA-gebied is het Regional Cultural Immersion trainingsprogramma ontwikkeld. Deze twee dagen durende training wordt gedaan door ieder afdelingshoofd dat tussen de 3 en 6 maanden werkzaam is bij Starbucks. Tijdens deze training wordt intensief aandacht besteed aan kennis en smaak van koffie. Daarnaast zijn er leiders vanuit Starbucks die ervaringen delen vanuit hun functie. Doordat partners vanuit de hele regio bij elkaar zijn, is het ook een ideale gelegenheid om elkaars markt te leren kennen en ideeën uit te wisselen. Het uiteindelijke doel van de training is om deelnemers te integreren in de cultuur van Starbucks.

5. Wordt het aanbod aan trainingen afgesteld op de behoefte van de partners?

Managers bij Starbucks hebben de beschikking over een checklist waarmee ze kunnen inventariseren welke vaardigheden hun partners wel of (nog) niet bezitten. Als blijkt dat er behoefte is aan training in een bepaalde vaardigheid of competentie, dan kan het aanbod hierop afgestemd worden. Er wordt gebruik gemaakt van het 70-20-10 principe. (10% workshops/boeken lezen/e-learning, 20% ontwikkeling door feedback en discussies met peers en 70% 'stretch on the job experiences').

³⁸ Zie 'Beloningssystemen', bijlage VII

XI. Interview Facility Manager

Afdeling: Facility Management (FM)

Functie: Facility Manager

Datum: 29 maart 2012

Huidige situatie

1. Type Facilitaire Organisatie (FO).

- a. Wordt de FO centraal of decentraal aangestuurd?
Centraal voor deze locatie. Er is geen contact of overleg met andere locaties aangaande de dienstverlening.
- b. Hoe wordt er op spelende zaken gereageerd? Ad hoc, reactief of proactief?
Op dit moment ad hoc doordat er weinig tot geen vaste structuur is.
- c. Wordt er informatie gezocht en gebruikt voor het maken van beslissingen?
Omdat het nemen van snelle beslissingen onderdeel is van de cultuur bij Starbucks wordt beslissingen ook bij de FO vrij snel genomen. Er wordt wel informatie gezocht maar niet tot in detail.
- d. Is er controle op de diensten die geleverd worden en in welke mate?
Er zijn geen vaste, frequente controles of audits. Als zich iets voordoet dan wordt daar op gereageerd. Er wordt ingegrepen wanneer nodig. De Facility Manager is de enige die controleert en reageert.
- e. Als er controle is, wie voert deze controle op dit moment uit?
Informatie over controles wordt bewaard op de email en gebruikt voor het verbeteren van diensten. Alleen bij de schoonmaak worden periodieke controles uitgevoerd door de leverancier (VSR).
- f. Wat wordt er met de controle informatie gedaan (bijv: wordt er aan iemand gerapporteerd)?
Zie 'e'.
- g. Hoe kijk je tegen de kosten aan van de dienstverlening?
Kostenverlaging staat niet bovenaan de lijst. Doordat Starbucks op dit moment in een goede periode zit hoeft er niet op de kleintjes gelet te worden. Service gaat voor kosten. Vanzelfsprekend hebben de kosten wel een limiet. Onnodige kosten worden vermeden. Vanuit het verleden zijn geen audits gedaan op leveranciers. Dit is echter wel nodig maar wordt op dit moment nog te weinig gedaan.
- h. Hoe wordt er vanuit de directie volgens jou gekeken naar de verhouding service & kosten?
Vanuit de directie wordt echt gekeken naar service. Kostenbewustzijn naar FO is er bijna niet. "Als de service maar verbeterd" is een samenvatting van hoe de het hoger management op dit moment denkt.
- i. Wat is belangrijker: de service of de kosten die gemaakt worden?
De service is belangrijker. Zoals al eerder aangegeven zijn kosten niet geheel onbelangrijk maar gaat service voor kosten.

- j. Is er scheiding tussen strategisch beleid en operationele beslissingen? Hoe is dit te merken?
Dit loopt op dit moment door elkaar. De Facility Manager is op dit moment op beide fronten verantwoordelijk en actief. Ze maakt zelf de beslissingen. Het beleid staat niet op papier maar zit in haar hoofd.
 - k. Is er een bepaalde range binnen de services die geleverd worden waaruit de klant kan kiezen? Waarom wel/niet?
Het is niet 'u vraagt, wij draaien'. De organisatie is nog niet heel groot maar er wordt wel geprobeerd een standaard aan te geven.
 - l. In hoeverre heeft de klant invloed op de beslissingen die genomen worden?
Er wordt naar de klant geluisterd maar hij bepaald niet alles. Wel worden beslissingen op vragen vanuit de klant ad hoc genomen en wordt er niet altijd vanuit een vast kader geredeneerd. De Facility Manager ziet zichzelf als expert en kenner.
2. Besturingsvorm van de FO.
- a. Wie bepaald de strategie van de FO?
Tot op heden wordt deze bepaald door de Facility Manager. Er is nog nooit echt overleg geweest tussen de manager en de Vice President. De hele organisatie is erg gegroeid te laatste tijd. Omdat de Facility Department nog een vrij nieuwe afdeling is, is er ook nog weinig behoefte geweest aan overleg.
 - b. Hoe komt deze strategie tot stand?
Op dit moment zit de strategie vooral in het hoofd van de Facility Manager en staat er niks op papier. Voor de toekomst zou ze dit wel willen om professioneler te kunnen werken.
 - c. Hoe heeft de FO contact met de klant?
Voornamelijk op een informele manier. Varieert van 1op1 tot email, telefoon (incl. mobiel) en de wandelgangen.
 - d. Worden prijzen, kosten en/of prestaties vergeleken met de markt?
Wanneer er nieuwe leveranciers nodig zijn of er wijzigingen zijn in bestaande contracten wordt er wel vergeleken met 2-3 andere leveranciers. Soms is er ook ruggespraak met de inkoopafdeling omdat het kan zijn dat er al contracten lopen met gunstige prijsafspraken waarbij aangesloten kan worden. Huidige contracten worden nog wel te weinig gecheckt gedurende de looptijd.
 - e. Is er sprake van vrije of gedwongen winkelnering? Waarom?
Vrije winkelnering. Wel zoveel mogelijk voordeel behalen uit lopende contracten.
 - f. Waar ligt de verantwoordelijkheid qua kosten van de FO op dit moment (minimalisering kosten, resultaat (omzet min kosten), etc.)?
De afdeling is zelf budgetverantwoordelijk (opstellen en uitgaven). De Facility Manager kan zelf aangeven of het budget verhoogt of verlaagt dient te worden. Het voorstel gaat naar de Finance Department en de Vice President van PR.
 - g. Wordt deze verantwoordelijkheid ook afgelegd aan iemand? Zo ja, wie?
Bij de opstelling van het budget dienen benodigde verhogingen of verlagingen verantwoord te worden aan de Finance Department en de VP van de PR Department. Er is geen speciaal overleg hiervoor. Communicatie hierover gaat hoofdzakelijk via email.

3. Rol van de FO.

- a. Waar ligt de verantwoordelijkheid van de FO qua uitvoering (adviseren, operationele dienstverlening, professioneel/bedrijfseconomisch managen, uitvoeren van taken, etc.)?
Het is op dit moment vooral een combinatie tussen operationele dienstverlening en het professioneel/bedrijfseconomisch managen.

4. Budget & kosten.

- a. Op welke manier wordt het budget samengesteld?
Het budget wordt samengesteld op basis van het afgelopen jaar plus de verwachtingen voor het komende jaar.
- b. Kan hier invloed op uitgeoefend worden? Waarom wel/niet?
De Facility Manager kan zelf invloed hierop uitoefenen door bepaalde verhogingen of verlagingen aan te vragen. Deze moeten wel verantwoord worden bij de aanvraag.
In bijvoorbeeld het geval van speciale projecten wordt hier wel extra geld voor aangevraagd/gereserveerd.
- c. Worden kosten door belast aan afdelingen? Zo ja, op welke manier?
Gedeeltelijk. Alles wat buiten niet ten behoeve is van elke werknemer maar customized is, wordt doorbelast als het bijvoorbeeld gaat om kantoorartikelen. Facilitaire kosten als huur, schoonmaak en onderhoud wordt doorbelast naar de verschillende business units op basis van het aantal werknemers en vierkante meters.
- d. Hoe is het kostenbewustzijn bij de klant?
Slecht. Ze hebben geen idee wat bepaalde zaken kosten en wat er komt kijken bij bepaalde bestellingen.

Gewenste situatie

1. Hoe zou de ideale FO er uit moeten zien voor Starbucks op dit moment?

Een afdeling die proactief reageert op de situatie waarin de organisatie zich bevindt. Ze weet de wensen van de klant en voldoet hieraan binnen de gestelde grenzen; 90% vast in procedures en 10% flexibele ruimte.

2. Hoe zou de ideale FO er uit moeten zien voor Starbucks over 3 jaar?

In lijn met vorig antwoord. Door vaste procedures is het aansturen steeds makkelijker geworden. Er zal altijd een stukje ad hoc blijven.

3. Type Facilitaire Organisatie (FO).

Stelling + uitleg waarom

- a. Centrale of decentrale aansturing NU? Waarom?
Centraal omdat de afdeling nog te klein is voor het delegeren naar andere locaties.
- b. Centrale of decentrale aansturing over 3 jaar?
De aansturing zal nog steeds centraal zijn maar operationele taken zullen steeds meer decentraal plaatsvinden.

- c. Manier van reageren/nemen van beslissingen NU: ad hoc, reactief of proactief? Waarom?
Reactief. Kan bijna niet gelijk proactief omdat de klant moet wennen aan nieuwe situatie.
- d. Manier van reageren/nemen van beslissingen over 3 jaar: ad hoc, reactief of proactief? Waarom?
Proactief omdat dit het beste is voor zowel de klant als de manager.
- e. Informatiegebruik NU: minimaal, maximaal, selectief? Waarom?
Het zit tussen minimaal en maximaal in. Doordat Starbucks een organisatie is waarbij snelle beslissingen genomen worden zal er nooit gebruik gemaakt gaan worden van informatie die tot in detail is uitgezocht. Het hangt ook af van het type dienst en de bedragen die ermee gemoeid zijn.
- f. Informatiegebruik over 3 jaar: minimaal, maximaal, selectief? Waarom?
Hetzelfde als ideale situatie nu. Van minimaal selectief naar maximaal selectief.
- g. Controle op dienstverlening NU: minimaal, maximaal, selectief? Waarom?
Maximaal. De klant is de dupe van minimale controle.
- h. Controle op dienstverlening over 3 jaar: minimaal, maximaal, selectief? Waarom?
Maximaal. Zo kan er proactief gereageerd worden op problemen en kan er een selectieve afweging gemaakt worden.
- i. Wie zou de controle NU uit moeten voeren? Waarom?
De Facility Manager zelf. Zo kan ze zelf uitvinden hoe en waarom we het doen. Dit verschaft informatie om te professionaliseren.
- j. Wie zou de controle over 3 jaar uit moeten voeren? Waarom?
Het zal nu meer een operationele taak zijn en daarom uitgevoerd moeten worden door een assistent of coordinator.
- k. Hoe wordt deze controle informatie NU gebruikt? Waarom?
Voor het tijdig bijsturen van contracten en processen.
- l. Hoe wordt deze controle informatie over 3 jaar gebruikt? Waarom?
Voor het tijdig bijsturen van contracten en processen.
- m. Hoe zou je NU tegen de kosten aan willen kijken? Waarom?
De controle op kosten is wel goed: minimaal zo houden. Service nog wel uitgangspunt.
- n. Hoe zou je over 3 jaar tegen de kosten aan willen kijken? Waarom?
Doordat FM een breed gebied is, is de kans redelijk op sluipkosten. Wel proberen dit zo laag mogelijk te houden.
- o. Hoe moet de directie NU kijken naar de verhouding service & kosten? Waarom?
Service hoger dan kosten in verband met het hooghouden van het serviceniveau.
- p. Hoe moet de directie over 3 jaar kijken naar de verhouding service & kosten? Waarom?
De directie zou meer kostenbewust moeten zijn en de kosten waarderen. Inzicht in de kosten helpt bij het waarderen van de afdeling.

- q. Scheiding tussen strategisch beleid en operationele beslissingen NU? Waarom?
Gescheiden omdat dit voor de benodigde structuur zorgt die nu nodig is.
 - r. Scheiding tussen strategisch beleid en operationele beslissingen over 3 jaar? Waarom?
Binnen deze drie jaar vindt transactie plaats van gemixt naar gescheiden. Binnen het vastgestelde kader worden beslissingen genomen. Meer vanaf papier dan ad hoc.
 - s. Keuze vrijheid van de klant NU: geen keuze, beperkte keuze, volledig vrije keuze? Waarom?
Beperkte keuze. Er is een vast assortiment waaruit gekozen kan worden.
 - t. Keuze vrijheid van de klant over 3 jaar: geen keuze, beperkte keuze, volledig vrije keuze? Waarom?
Hetzelfde alleen dan verder uitgewerkt en gecommuniceerd. Het benodigde assortiment is in kaart gebracht in overleg met de afdelingen. De informatievoorziening naar de klant is beter.
 - u. Invloed van klant op beslissingen NU: geen, beperkt, onderhandelbaar? Waarom?
Beperkt omdat de Facility Manager kennis is op het gebied van de aangeboden services. Er blijft wel altijd ruimte voor flexibiliteit.
 - v. Invloed van klant op beslissingen over 3 jaar: geen, beperkt, onderhandelbaar? Waarom?
Hetzelfde als hiervoor genoemd.
4. Besturingsvorm van de FO.
- a. Wie bepaald de strategie van de FO NU? Waarom?
De Facility Manager in overleg met de Vice President aan wie ook verantwoording wordt afgelegd.
 - b. Wie bepaald de strategie van de FO over 3 jaar? Waarom?
Hetzelfde als hiervoor alleen dan nog verder geprofessionaliseerd.
 - c. Hoe komt deze strategie NU tot stand: in overleg met directie, klanten of RvB? Op basis van SWOT RvC? Waarom?
De strategie komt tot stand in overleg met de Vice President als zijnde gedelegeerde vanuit de directie.
 - d. Hoe komt deze strategie over 3 jaar tot stand: in overleg met directie, klanten of RvB? Op basis van SWOT RvC? Waarom?
Hetzelfde als hiervoor.
 - e. Hoe heeft de FO NU contact met de klant: schaars, ad hoc, via service meldpunt, via accountmanager? Waarom?
Hoofdzakelijk via service meldpunt zodat de manager geen aanspreekpunt meer is.
 - f. Hoe heeft de FO over 3 jaar contact met de klant: schaars, ad hoc, via service meldpunt, via accountmanager? Waarom?
Nog steeds via service meldpunt alleen meer gestandaardiseerd en uitgevoerd.

- g. Worden prijzen, kosten en/of prestaties NU vergeleken met de markt: nee, beperkt of veel? Waarom?
Tussen beperkt en veel in. Het is afhankelijk van de dienst en het bedrag waarmee te maken is.
 - h. Worden prijzen, kosten en/of prestaties over 3 jaar vergeleken met de markt: nee, beperkt of veel? Waarom?
Hetzelfde als hiervoor.
 - i. Is er NU sprake van vrije of gedwongen winkelnering? Waarom?
Vrij maar het liefst aansluiten bij lopende contracten in verband met prijsvoordelen en kennis over de leveranciers.
 - j. Is er over 3 jaar sprake van vrije of gedwongen winkelnering? Waarom?
Hetzelfde als hiervoor.
 - k. Waar ligt de verantwoordelijkheid qua kosten van de FO NU (minimalisering kosten, resultaat (omzet min kosten), etc.)? Waarom?
Bij de Facility Manager. Uitgaande van stelling "service up, costs down".
 - l. Waar ligt de verantwoordelijkheid qua kosten van de FO over 3 jaar (minimalisering kosten, resultaat (omzet min kosten), etc.)? Waarom?
Hetzelfde alleen meer op minimalisering van kosten omdat het bedrijf gegroeid is. Het gewenste serviceniveau is bereikt waardoor de focus meer op de kosten komt te liggen.
 - m. Wordt deze verantwoordelijkheid NU ook afgelegd aan iemand?
Zo ja, aan wie en waarom?
Meer dan nu. Aan de Vice President. Dat dit gebeurt betekent dat de afdeling meer wordt gewaardeerd en gezien als functionerende, zelfstandige afdeling.
 - n. Wordt deze verantwoordelijkheid over 3 jaar ook afgelegd aan iemand?
Zo ja, aan wie en waarom?
Hetzelfde als hiervoor. Er wordt om de tafel gezeten voor terugkoppeling en het bespreken van de strategie.
5. Rol van de FO.
- a. Waar ligt de verantwoordelijkheid van de FO qua uitvoering NU (adviseren, operationele dienstverlening, professioneel/bedrijfseconomisch managen, uitvoeren van taken, etc.)? Waarom?
Hoofdzakelijk als uitvoerder omdat veranderingen wel doorgevoerd worden maar het resultaat pas later te zien is.
 - b. Waar ligt de verantwoordelijkheid van de FO qua uitvoering over 3 jaar (adviseren, operationele dienstverlening, professioneel/bedrijfseconomisch managen, uitvoeren van taken, etc.)? Waarom?
Adviseren en sturen.
6. Budget & kosten.
- a. Waar wordt het budget NU op gebaseerd (1 jaar, verwachte afzet, vastgelegde afzet in SLA, sommatie van verschillende DVO's)? Waarom?
Meer gelinkt aan strategie om zo een beter passend budget te krijgen/hebben.

- b. Waar wordt het budget over 3 jaar op gebaseerd (1 jaar, verwachte afzet, vastgelegde afzet in SLA, sommatie van verschillende DVO's)? Waarom?
Op basis van SLA met bijvoorbeeld VP.
- c. Worden kosten NU doorbelast aan afdelingen? Waarom?
Geen verandering met nu (zie beschrijving huidige situatie).
- d. Worden kosten over 3 jaar doorbelast aan afdelingen? Waarom?
Inzichtelijk voor de klant: hoe, waarom en wanneer. Dit helpt bij het vergroten van het kostenbewustzijn.
- e. Hoe worden kosten NU doorbelast (integraal, integraal+risico opslag of marktconform)? Waarom?
Integraal. Op basis van aantal werknemers en vierkante meters.
- f. Hoe worden kosten over 3 jaar doorbelast (integraal, integraal+risico opslag of marktconform)? Waarom?
Hetzelfde als hiervoor.
- g. Hoe is het kostenbewustzijn bij de klant NU (gering, stijgend, optimaal)? Waarom?
Stijgend ten opzichte van de huidige situatie.
- h. Hoe is het kostenbewustzijn bij de klant over 3 jaar (gering, stijgend, optimaal)?
Waarom?
Optimaal doordat de informatievoorziening naar de klant beter is en de afdeling zelf ook meer overzicht en inzicht heeft in de kosten die gemaakt worden.

Algemeen

1. Welke personen zijn direct betrokken bij veranderingen binnen de FO? Waarom deze personen?
De VP en de Facility Manager. Dit zorgt voor draagvlak in het Leadership Team. Afhankelijk van de grootte van de verandering kan ook de ondernemersraad betrokken worden.
2. Tegen welke punten kan er volgens jou aan worden gelopen als het gaat om het doorvoeren van veranderingen binnen de FO? (aandachtspunten & risico's)
De facilitaire afdeling wordt niet als belangrijk genoeg gezien door het Leadership Team. Door meer informatie en bewustmaking van de noodzaak ervan, wordt de afdeling meer gewaardeerd en gesteund in de dienstverlening. De klant wordt niet gezien als risico.

XII. Interview Vice President Partner Resources

Afdeling: Partner Resources (PR)

Functie: Vice President

Datum: 05 april 2012

1. What in general, do you think, is a Facility Department?
To manage as well as possible all aspects of the building, infrastructure and services in order to create a good and efficient working environment and space so people can do their job. Something that makes the lives and work of people as simple as possible.
2. What do you think are the responsibilities of a Facility Department/organization?
They have to do with keeping the building, facilities and services maintained in a good working order. Also making sure everything is running as should be. They always have to keep an eye for improvements to make. This can be both about the facilities itself or finding a better supplier contract. It is about holistic improvement.
3. What is the task of the Facility Department within Starbucks?
The unique culture and way of working is specific for Starbucks. The Facility Department should always try to maintain the 'store look' (design) and feeling (services). The office in the UK is a perfect example. They are housed in a building with multiple businesses but as soon as you enter the floor of Starbucks, you immediately know you have arrived at Starbucks. They also have all kinds of facilities that make the work environment relax and equipped. The Facility Department should remember that the culture needs to be played out in the office.
4. Is this according the current situation?
*There are improvements to make. The limited space in the current location makes it difficult. Moving to new building would help. The Facility Manager needs to help us (the Leadership Team) but it's not her responsibility.
The culture of Starbucks does not go with a 'paperless office' policy. But for the facility department: there is a difference between looking like a mess and looking like Starbucks. Desks may be filled with stuff but it should never look like a mess.*
5. If not, which things need to be changed?
Especially the design of the office is something that has to be improved. Compared to other Starbucks offices in the world (UK and US) it is not the way we want to look. But we are working on it.
6. How do you think the Facility Department will look like in 3 years from now?
*That depends on where we are by then. Assume we are still in the current office, nothing changes. We are looking after the building better and the store is perfect. Partners respect the meeting facilities they have and the way they are being used works good: a functional and efficient office in line with the brand.
You do need resources to make it (the office) look good because it's in the middle of nowhere.*

The Leadership Team needs to provide more realistic options to keep the office looking good. We always need to be planning better and keep ahead of the situation. We should make Facilities part of the planning in enough advanced time.

7. Are there services that, in your eyes, should not be part of Facilities anymore? And: are there services that should become part of Facilities in the future?
*That's a difficult question. Maybe something about the health and safety ('ARBO' in Dutch). The conditions in the plant are okay but for the office it needs to be addressed. Maybe it is possible to combine the health and safety rules and conditions with the ones for the stores. The expertise might already be available but it is not applied yet.
It is also about leveraging the facility expertise over the whole organization.*
8. Could the department become a single operating department within Starbucks?
The need to be part of something will always be there. So therefore it should be good to be always part of (or attached to) another department. I have no fixed view but it always should be part of something. Maybe Store Development is the right home for Facilities because they can leverage their knowledge. This is already the situation in the UK and the US.
9. The Facility Department has no official strategy at the moment. Is this something you would like to see now or in the future?
We should have one. Otherwise the Facility Department will be seen like a second choice. But the department is too important for that. In order to speak out the strategy or to make it known to the partners, this will help to understand the role of Facilities.
10. What is most likely to happen when there will be 50 more partners and the building plus external hired floors have become too small?
*My point of view: it depends on the leadership that is here by that time. The leadership now should say: we stay with the plant and make it work. If the leadership in the future feels the same, than that is probably what is about to happen.
It also depends on the volume in the plant. Is it able to stand alone? Able as in: how much coffee do they process and does that make the plant 'big' enough to stand on their own? For the current situation they are not. If we should do it now, the people working in the plant will lose their feeling with the Starbucks brand.
But: we might well move to a more central place that is working for the partners. In about a few years the plant might have grown enough to stand on itself.*
11. What is more important to you: costs or service? Why?
They are both equally important. The service level is the key but it is still the goal to get value for money. From supply chain point of view: we can buy more efficiently. Maybe we can be more commercial to suppliers and make sure everything is in line with each other.
12. What do you know of the budget for Facilities?
I was not really involved with setting up the current budget and the facilities manager has control.
13. The budget of last year was [REDACTED] (excl. rent and VAT). Thoughts?
It doesn't feel too high but on the other hand it doesn't seem a lot.

14. How easy or difficult is it, you think, to achieve changes in the organization?

*We are changing all the time and are growing fast. It is who we are and what we do. People struggling with change won't survive here at Starbucks. It is the nature of the business.
Growth = change.*

15. What is needed to make sure the changes are implemented successful and anchored in the culture?

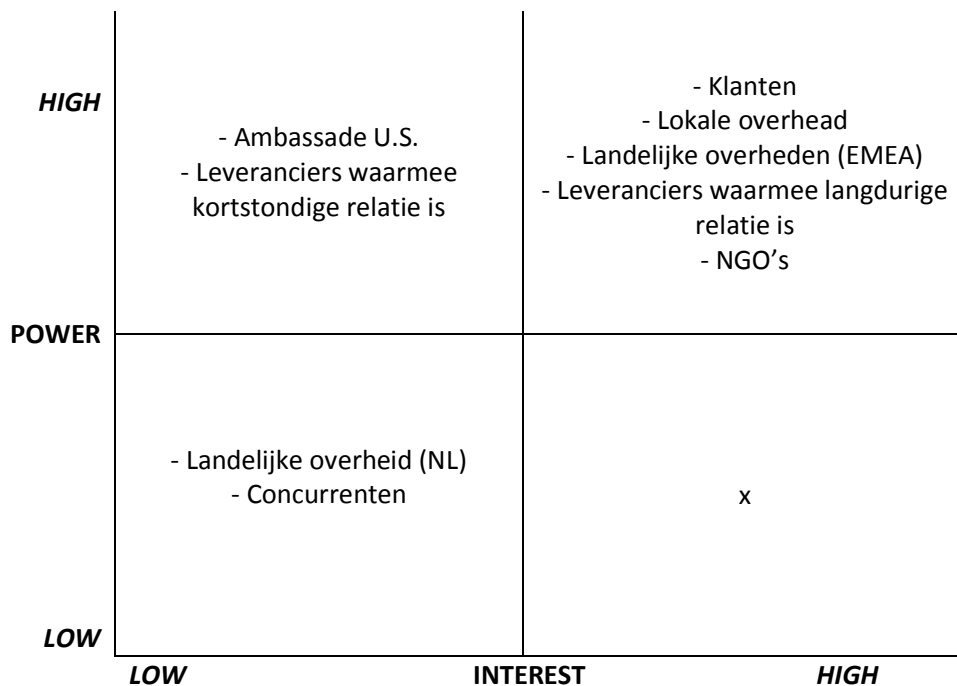
Better planning and forecasting with high strategic approach. Looking at the whole picture and planning better for the whole place. We are doing pretty well but not enough to prevent problems.

XIII. Matrix externe stakeholders

De vier niveaus waar de matrix uit bestaat zijn:

- Hoge invloed, hoge interesse: Deze stakeholders zijn belangrijk om tevreden en goed geïnformeerd te houden. Ook dienen ze zoveel mogelijk betrokken te worden bij activiteiten van de organisatie.
- Lage invloed, hoge interesse: Moeten blijvend geïnformeerd worden (geen details) want kunnen van waarde zijn om meer invloedrijke stakeholders te beïnvloeden.
- Hoge invloed, lage interesse: Dienen tevreden worden gehouden maar zonder al teveel informatie omdat ze weinig geïnteresseerd zijn in de organisatie. Kunnen door bepaalde ontwikkelingen opeens hoge interesse krijgen in de organisatie.
- Lage invloed, lage interesse: Vraagt om minimale monitoring en informatievoorziening.

De matrix is als volgt:



Toelichting op de stakeholders

Vakbonden (niet in de matrix)

Starbucks telt meer dan 50 partners en is daarom wettelijk verplicht om een ondernemingsraad te hebben. Omdat er niet gewerkt wordt met een CAO bij Starbucks komen de collectieve arbeidsvoorwaarden tot stand met de ondernemingsraad. De ondernemingsraad telt zeven leden die om de vier jaar worden gekozen. Elke twee maanden vind er overleg plaats waar de HR Vice President, de President en andere leidinggevenden in deelnemen, afhankelijk van de onderwerpen.

Klanten

Klanten zijn belangrijk voor iedere organisatie. Zowel hun wensen betreffende het assortiment als de kwaliteit van producten alsook hun reactie op deze. Enkele voorbeelden aangaande het luisteren naar de wensen van de klant is de introductie geweest van magere melk en sojamelk voor het maken van koffie, verschillende siropen die toegevoegd kunnen worden aan de koffies en ice-based coffees (Frappuchino's®).

Social media heeft ook de aandacht van Starbucks. Klanten kunnen vrij onbelemmerd hun mening en gedachten over de producten op het internet plaatsen, wat weer gelezen kan worden door vele andere gebruikers.

Lokale overheid

Een goede relatie met de lokale overheid is belangrijk voor Starbucks voor het verkrijgen van vergunningen. Ideeën voor het plaatsen van winkels komen gedeeltelijk vanuit de gemeente. Gezien Starbucks een internationale organisatie is, heeft dit ook de interesse van de gemeente vanwege het toerisme.

Landelijke overheid

Als het gaat om de overheid heeft Starbucks in Nederland geen direct contact met de landelijke overheid. De relatie die er is betreft alleen de wet- en regelgeving die ontwikkeld wordt.

In het Midden-Oosten is dit anders. Omdat Starbucks een Amerikaanse organisatie is, is er verzet vanuit de landelijke overheden. Dit kunnen zowel organisaties zijn als koningshuizen. Om deze reden wordt er regelmatig overleg gepleegd met de instanties aldaar om afspraken te maken en risico's te bespreken.

Ambassade van U.S.

Zoals eerder aangegeven is Starbucks een Amerikaans bedrijf. Met betrekking tot de veiligheid is er een relatie met de Amerikaanse ambassade. In geval van bedreigingen of terroristische aanslagen kan een beroep gedaan worden op deze instantie voor hulp en/of bescherming.

Leveranciers

Starbucks heeft te maken met leveranciers op het gebied van koffie maar ook andere producten. Leveranciers van koffie zijn verbonden aan strikte regels betreffende kwaliteit maar ook geheimhouding.

Concurrenten

Bedrijven die in Nederland als concurrentie gezien zouden kunnen worden, zijn Coffee Company en Douwe Egberts. De serviceverlening en productkwaliteit van deze winkels verschilt echter dermate met die van Starbucks dat ze van maar weinig invloed zijn op de bedrijfsvoering van laatstgenoemde.

NGO's

Starbucks werkt samen met een aantal organisaties op het gebied van ethical sourcing en environmental stewardship³⁹. Het samenwerkingsverband met deze organisaties is aangegaan vanuit Seattle in de U.S. Het kantoor in Amsterdam volgt het kantoor in Seattle waardoor Amsterdam op dit moment geen vaste samenwerkingsverbanden heeft met organisaties in Nederland of andere landen in het EMEA-gebied. Echter, voor eenmalige projecten of acties wordt wel samengewerkt met lokale, regionale of nationale organisaties. Dit in het kader van de community spirit die bij Starbucks onderdeel is van hun missie en cultuur. Elke store van Starbucks doet minimaal een keer per jaar een actie of project met een lokale partij.

Name NGO	What?	Since	Area of collaboration
Conservation International	Conservation International helped design the environmentally, socially and economically responsible guidelines that drive our coffee purchases under Starbucks™ Shared Planet™.	1998	Ethical sourcing
Fair Trade	TransFair USA and the Fairtrade Labeling Organizations International (FLO) provide certification labeling for the Fair Trade Certified™ coffee we purchase. Together, we work in support of small-scale coffee farmers, their communities and the environment.	2000	Ethical Sourcing
African Wildlife Foundation (AWF)	AWF works with Starbucks to promote coffee quality, environmental responsibility and natural resource conservation among farmers in East Africa.	2005	Ethical Sourcing
Business for Social Responsibility (BSR)	Starbucks is part of BSR's global network of companies that are working together to advance social and environmental responsibility and find responsible solutions both within and across industries.	1994	Ethical Sourcing
Earthwatch Institute	Earthwatch supports scientific field research by offering volunteers the opportunity to join research teams around the world. This unique model is creating a systematic change in how the public views science and its role in environmental sustainability. In 2008 we conducted a 3-yr pilot program to assist scientist in soil testing identifying best practices for pest mgmnt and mapping coffee farm sites. Our	2001	Environmental Stewardship

³⁹ <http://www.starbucks.com/responsibility/learn-more/relationships> op 21 februari 2012

	partners (employees) and customers participated in expeditions to replant rainforests, map water sources and biodiversity indicators, and share sustainable farming practices.		
Ceres	Starbucks is a member of Business for Innovative Climate and Energy Policy (BICEP) a coalition of consumer-facing companies calling for climate and energy legislation. The effort is coordinated by Ceres, who works with Starbucks and other companies to address environmental challenges.	2008	Environmental Stewardship
United States Green Building Council (USGBC)	The USGBC developed and oversees the green building certification system known as LEED. Starbucks has been a leader in working with the USGBC to develop the LEED green building certification system for retailers and on a program that will allow companies with multiple locations to develop sustainable store design.	2000	Environmental Stewardship
Save the Children	Save the Children helps children survive and thrive by improving their health, education and economic opportunities. Starbucks works with Save the Children to help address the needs of children in coffee-farming communities.	2005	Community Involvement
Sustainable Food Lab	Starbucks is a member of the Sustainable Food Lab, a group of business and civil society leaders from around the globe, working to accelerate the shift of sustainable food from niche to mainstream. Starbucks is a founding member of the SFL Business Coalition, which works to create an industry-wide platform for continuous improvement regarding social and environmental performance in food systems and agriculture.	2008	Community Involvement
Product(RED)	Product(RED) leverages the purchasing power of consumers and translates it to helping others. When a (STARBUCKS)RED product is purchased, a contribution is made to the Global Fund to help people living with HIV in Africa.	2008	Community Involvement
Mercy Corps	Starbucks works with Mercy Corps on several projects to help improve health and access to clean water in coffee- and tea-growing regions.	2002	Community Involvement
International Youth Foundation (IYF)	We support IYF's global initiative, YouthActionNet, which identifies, encourages and enhances the leadership potential of an emerging generation of young people. These young leaders have spearheaded projects and	2008	Community Involvement

	created a positive impact in more than 70 countries.		
Ashoka Youth Ventures	The focus is on enabling young people to create, launch and lead their own community-benefiting organizations, or "ventures." The ventures are solutions to local problems identified by youth themselves.	2008	Community involvement

XIV. Typen, besturingsvormen en rollen van een facilitaire organisatie

Typen organisaties volgens Becker (1988) ⁴⁰

Loose-fit

Ad hoc
Minimale informatie
Minimale controle
Service
Reactief
Tactisch
Ongeplande diversiteit
Onderhandelbare beslissingen

Tight-fit

Centrale standaarden
Maximale informatie
Maximale controle
Kosten
Reactief
Tactisch
Geplande diversiteit
Voorgeschreven beslissingen

Elastic-fit

Centrale richtlijnen
Selectieve informatie
Selectieve controle
Cost & service
Pro actief
Strategisch
Geplande diversiteit
Concensus beslissingen

Loose-fit

Past bij kleine, startende organisaties en middelgrote tot grote volwassen organisaties in een stabiele omgeving. Past ook uitstekend bij organisaties die zich bevinden in een periode van extreme groei, die zich in een ontwikkelingsfase bevinden en waarin alles op alles gezet wordt om te kunnen voldoen aan de vraag van de markt.

Tight-fit

Typisch voor grote organisaties in een turbulente omgeving. De facilitaire functie is geformaliseerd en een kenmerk ervan is het oplossen van incidenten en voortdurend ontevreden klanten.

Elastic-fit

Integratie van de twee eerdere organisaties. Het beste van de twee werelden wordt samengevoegd. Kosten beheersen maar tegelijkertijd zoveel mogelijk vrijheid voor de gebruikers. Beperkte centrale beheersing en accepteert de wens tot het decentraal nemen van beslissingen.

⁴⁰ Maas en Pleunis (blz 28)

XV. Definities Facility Management

Hier volgen een aantal verschillende definities van Facility Management.

Becker (1985):

Facility Management is the responsibility for co-ordinating efforts to ensure that buildings, technology, furniture and organizational trends are resonded to, over time.

Regterschot (1988):

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

Association for Facility Managers (AFM):

Facility management in its widest and truest sense concerns itself not merely with the management of premises, but with the services, people and facilities those buidlings contain. It is a concern that runs from the initial design of the buildings to day-to-day maintenance, and has as its constant aim the use of manpower, energy and related resources as intelligently and cost effectively as possible.

Nederlands Normalisatie-instituut (NEN):

Facility management is de integratie van processen binnen een organisatie, om overeengekomen diensten te ontwikkelen en in stand te houden, gericht op de ondersteuning en bevordering van de effectiviteit van het primaire proces.

XVI. Invloeden bij veranderprocessen

Rollen in het veranderproces

Individue en groepen hebben verschillende rollen in een veranderproces ⁴¹:

- Sponsor → Legitimeert de verandering
- Trekker → Verantwoordelijk voor implementatie van de verandering
- Doelgroep → Moet feitelijk veranderen
- Voorstander → Wil de verandering, heeft onvoldoende sponsorship

Risico's in het algemeen

Een van de risico's is het gedrag van een manager:

“Wat je ziet is, dat de intenties en de doelen over het algemeen goed zijn. Ook aan gedegen kennis ontbreekt het niet”, zegt psycholoog en bedrijfskundige Ardon. Toch komen de goed uitgewerkte veranderplannen van bedrijven vaak niet uit de verf.” Dat komt omdat er sprake is van inconsistentie tussen wat managers willen en wat ze doen. Als puntje bij paaltje komt, vertonen we gedrag dat het tegenovergestelde sorteert.” Dat gedrag is onbewust. “Het is ook geen specifiek managementgedrag, maar menselijk gedrag. Als een situatie bedreigend wordt, gaan mensen over op de automatische piloot. Ze willen vooral ‘in control’ blijven”, zegt Ardon. Hij maakt de vergelijking met het gooien van stenen. “Als je die naar je hoofd geworpen krijgt, wend je reflexmatig het gevaar af. Dat is maar goed ook”, illustreert Ardon. “Maar als je kritiek krijgt op jouw weloverwogen plan, doe je dat óók.” Managers hebben het vooral vaak over weerstand. “Maar je creëert je eigen weerstand, als je er van tevoren al vanuit gaat dat partners niet mee willen werken. Zo beland je in een vicieuze cirkel. Een muizenrad, waarin manager en partner achter elkaar aan rennen.” ⁴²

Risico's bij het model van Kotter

Bij elk van de acht stappen in het model hoort een risico of mogelijke valkuil. Deze zijn als volgt ⁴³:

- Step 1: Allowing too much complacency
- Step 2: Failing to create a sufficiently powerful guiding coalition
- Step 3: Underestimating the power of vision
- Step 4: Under-communicating the vision
- Step 5: Permitting obstacles to block the vision
- Step 6: Failing to create short term wins
- Step 7: Declaring victory too soon
- Step 8: Neglecting to anchor changes firmly in the corporate culture

⁴¹ <http://www.changeability.nl/downloads/> op 21 februari 2012

⁴² <http://www.sprout.nl/87/19723/bedrijfsvoering/directie-dwarsboomt-veranderproces.html> op 22 januari 2012

⁴³ <http://www.change-management-consultant.com/john-kotter.html> op 13 maart 2012

Ego's als knelpunt

Als het om verandermanagement gaat, kun je als verandermanager veel last hebben van ego's. Dat geldt zeker als die ego's als manager de touwtjes in handen hebben van het object dat toe is aan verandering. Vaak zien we zelfs dat veranderprocessen stuk lopen op managers met dergelijke torenhoge ego's. Veel ego's belijden met de mond wel de verandering, zolang het hun eigen positie maar niet aantast. De meeste verandermanagers proberen die ego's te breken, maar zowel in theorie als in de praktijk is dit geen adequate aanpak. George Orwell zei het in zijn boek 'Animal farm' al: "Alle dieren zijn gelijk, maar sommige dieren zijn meer gelijk".

Ego in combinatie met cognitieve dissonantie

Komt vaak voort uit de menselijke neiging (en noodzaak) last te hebben van een zekere cognitieve dissonantie. Cognitieve dissonantie wordt vaak als volgt gedefinieerd: "*Inconsistentie tussen handelingen, overtuigingen, attitudes of gevoelens*" (L. Festinger, 1957).

Dissonantie bestaat wanneer twee kenniselementen niet met elkaar zijn te rijmen. Volgens de cognitieve dissonantietheorie veroorzaakt dit een onaangename innerlijk toestand. Het consistentieprincipe veronderstelt dat een persoon tracht strijdigheid op te heffen, als hij meent dat zijn ideeën, meningen, waarden en gedrag met elkaar strijdig zijn. Hij zal proberen de dissonantie te reduceren door een deel van zijn ervaringen opnieuw te interpreteren, zodanig dat ze weer consistent (in evenwicht) zijn met de overige. Afhankelijk van de mate van dissonantie, zal de dissonantie dus leiden tot de neiging deze te reduceren.

Als iemand een managementfunctie krijgt, kan dit soms aanleiding zijn tot cognitieve dissonantie, omdat er vaak vragen gaan spelen als:

- Waarom doet men niet wat ik zeg?
- Hoe moet ik aan mijn meerderen uitleggen waarom ik mijn targets niet haal?
- Waarom doen concurrenten het beter?
- Waarom werken mijn collega's niet net als ik alle avonden en weekends?
- Hoe doordring ik mijn omgeving ervan dat ik nu manager ben?

Sommige managers lossen deze problemen op door zichzelf te blijven. Door te blijven luisteren naar hun medewerkers, door zich te laten coachen door hun superieuren, door slimigheden van concurrenten over te nemen of door te accepteren dat een stapje extra nu eenmaal behoort bij de nieuwe functie. Zij gebruiken hun schouders om ze af en toe eens op te halen in plaats van om alle lasten zelf te dragen. Kies je er echter voor om alle lasten wel zelf te dragen, dan zul je een psychologisch bolwerk moeten bouwen om niet onder die lasten te bezwijken. Zo'n bolwerk nu heet cognitieve dissonantie. Een belangrijk aspect erin is ego; juist het ego is het fundament van dit bolwerk. Hetzelfde geldt uiteraard voor medewerkers die een bepaalde status hebben verworven en deze status willen behouden. Als verandermanager stap je in deze wereld van ego's en egootjes met als target veranderingen door te voeren. Daar ben je dus mooi klaar mee. Vaak werkt hierdoor de standaard veranderingsaanpak dan niet. ⁴⁴

⁴⁴ <http://zbc.nu/hrm/veranderingsmanagement/verandermanagement-egos-en-cognitieve-dissonantie/> op 22 januari 2012

XVII. Mondelinge en schriftelijke interviews

Voor en nadelen van schriftelijk en mondeling interviews ⁴⁵

Mondeling: voordeel	Schriftelijk: nadeel
- Minder voorbereiding - Geschikt voor open en ingewikkelde vragen - Veel vragen - Goede controle op invullen - Weinig onvolledige lijsten - Relatief weinig non-respons	- Veel voorbereiding - Ongeschikt voor open en ingewikkelde vragen - Niet te veel vragen - Geen controle op invullen - Veel onvolledige lijsten - Veel non-respons
Mondeling: nadeel	Schriftelijk: voordeel
- Duur (tijd en geld) - Moeilijk te organiseren - Niet anoniem - Gevoel voor sociale wenselijkheid	- Goedkoop - Makkelijk te organiseren - Wel anoniem - Minder gevoelig voor sociale wenselijkheid

Verschillen tussen open en gesloten vragen ⁴⁶

Open vragen	Gesloten vragen
- Rubriceren - Weinig voorkennis - Vrije antwoordmogelijkheid - Genuanceerde antwoorden - Veel verwerkingstijd - Interviewer belangrijk - Zeer informatief - Minder betrouwbaar	- Tellen - Veel voorkennis - Beperkt antwoordkader - Eenvoudige antwoorden - Weinig verwerkingstijd - Interviewer minder belangrijk - Minder informatief - Betrouwbaarder

Formuleren van interviewvragen

Bij het formuleren van interviewvragen moet gelet worden op de volgende punten ⁴⁷:

- Vragen (en antwoorden) moeten duidelijk en slechts voor één uitleg vatbaar zijn
 - o Formuleer zo specifiek mogelijk, splits brede vragen op
 - o Gebruik geen vage termen als 'vaak', 'regelmatig' of 'wel eens'
- Behandel slechts één onderwerp tegelijk

⁴⁵ Baarda en de Goede, 2006, pagina 226

⁴⁶ Baarda en de Goede, 2006, pagina 233

⁴⁷ Baarda en de Goede, 2006, pagina 234-237

- o Behandel slechts één onderwerp in een vraag
- Gebruik geen ingewikkelde taal
 - o Vermijd spreektaal en vakjargon
 - o Licht termen toe wanneer nodig
 - o Gebruik korte zinnen
 - o Gebruik geen bijzinnen
 - o Gebruik werkwoorden in actieve vorm
 - o Gebruik geen (dubbele!!) ontkenningen
- Formuleer de vragen zo neutraal mogelijk
 - o Vermijd suggestieve vragen
- Veronderstel niet zonder meer feiten als bekend
 - o Ga er niet vanuit dat de respondent over dezelfde kennis beschikt als jou

XVIII. Betrouwbaarheid & validiteit van een onderzoek

Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid heeft te maken met het aantal toevallige fouten in een onderzoek. De volgende voorbeelden van toevallige fouten en manieren om de betrouwbaarheid te verhogen, zijn ontleend uit het boek *‘Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs’* van Nel Verhoeven (2011)⁴⁸:

- Tijdwaarneming → Kleine afwijkingen treden op bij het herhalen van een tijdwaarneming. Zowel in negatieve als positieve richting.
- Iemand weet het antwoord niet op een vraag.
- Ruis in de omgeving van het onderzoek → harde muziek, pratende mensen, enz.
- Het aankruisen van verkeerde antwoorden.
- Het foutief invoeren van datagegevens.
- Meten van afstanden → Bij herhaaldelijk meten zullen (kleine) verschillen ontstaan.
- Humeur van de observator/interviewer en geïnterviewde (Baarde & de Goede, 2006).

Manieren om de betrouwbaarheid te verhogen:

- Steekproefomvang → Hoe groter de steekproef is, des te nauwkeuriger kan er uitspraak gedaan worden over de resultaten. Op basis van een steekproef kan er een schatting gemaakt worden over de mogelijke uitkomsten van het onderzoek.
- Interbeoordelaars betrouwbaarheid → Wordt vaak gebruikt in observatieonderzoek. Verschillende onderzoekers observeren een situatie. De mate van overeenstemming tussen de verzamelde gegevens bepaalt de interbeoordelaars betrouwbaarheid.
- Triangulatie → De betrouwbaarheid wordt verhoogd als er gecontroleerd wordt of het verkregen resultaat klopt als er gebruik wordt gemaakt van een andere methode.
- Standaardisering → Hoe meer de onderzoeksmethoden gestandaardiseerd worden, des te betrouwbaarder het onderzoek wordt.
- Test-hertest → Bij kwantitatief onderzoek kan door herhaling van methoden bepaalt worden of het onderzoek betrouwbaar is. Voorbeeld: het tweemaal voorleggen van een bepaalde schaal in een vragenlijst aan respondenten. Bij een hoge samenhang tussen de twee scores is de schaal betrouwbaar.
- Pilot → Bij kwantitatief onderzoek kan een proefinterview of pilot enquête de betrouwbaarheid van de topiclijst verhogen.
- Peer examination → Collega-onderzoekers kunnen de resultaten nameten of –lezen.
- Rapportage en verantwoording → Voor het verhogen van latere onderzoeken kan een onderzoeklogboek bijgehouden worden. Hierin kunnen de volgende zaken genoteerd worden: gemaakte keuzes, vorderingen, leermomenten, aangebrachte veranderingen, problematische omstandigheden of andere zaken die fout zijn gelopen.
- Homogeniteit → Begrippen kunnen worden gemeten door middel van meerdere metingen (het begrip ‘stress’ wordt bijvoorbeeld gemeten door het stellen van vijf verschillende vragen). De verschillende vragen moeten allemaal hetzelfde begrip meten.

⁴⁸ N. Verhoeven, 2011, pagina 194-195

De losse scores mogen alleen bij elkaar opgeteld worden als ze gelden voor hetzelfde begrip. Als ze allemaal hetzelfde meten, is er sprake van een homogene meting (Baarda & de Goede, 2006).

Validiteit

Er zijn verschillende situaties die de interne validiteit van de onderzoeksresultaten in gevaar kunnen brengen ⁴⁹. Enkele voorbeelden hiervan zijn:

- Selectie van proefpersonen.
- Groei (*maturation*) → In geval van een langdurig onderzoek, kan een automatische verandering plaatsvinden.
- Extern voorval (*history*) → Polls kunnen bijvoorbeeld plotselinge verschuivingen laten zien na het plaatsvinden van een aanslag.
- Instrumentatie → Door het bijstellen van de vragenlijst gedurende het onderzoek wordt een vertekening van de resultaten gecreëerd.
- Mortaliteit (uitval) → In geval van een experiment kunnen tussen de voormeting en nameting mensen uitvallen door bijvoorbeeld onwillendheid.
- Testeffect → Dit kan optreden als mensen andere reageren op prikkels of vragen doordat men weet dat ze meedoen aan een onderzoek.

⁴⁹ N. Verhoeven, 2011, pagina 197

XIX. Vijf fasen voor het opstellen van een SFP

Fase 1: Opstellen visie, missie en doelen

Visie, missie en doelen geven de richting aan van het facilitair bedrijf binnen de context waarin ze functioneert. Een facilitair plan begint daarom met het formuleren van de visie, missie en doelen. De visie omschrijft de essentie van het bestaan van het facilitair bedrijf binnen de organisatie over de lange termijn. De visie legitimeert de bedrijfsactiviteiten. Een visie behoort een duidelijk standpunt te verwoorden dat de organisatie uitdraagt als basis voor de missie en doelen. Een missie omschrijft hoe de facilitaire organisatie aankijkt tegen het eigen functioneren in toekomstige periode (vaak 4-5 jaar). De missie omschrijft de markt en het specifieke taakveld waarin wordt geopereerd. Zij geeft aan welke ontwikkelingen de organisatie allemaal op zich af ziet komen en welke spelers daar dan actief in zijn. In de doelen is vastgelegd hoe de facilitaire missie binnen de context van de visie wordt gerealiseerd.

Fase 2: Uitvoeren SWOT-analyse

Met het uitvoeren van een sterkten / zwakten en kansen/bedreigingen analyse (genoemd naar SWOT: Strengths, weaknesses, opportunities and threats) wordt de omgeving van het facilitair bedrijf in kaart gebracht. In de analyse worden binnen de context van de missie en doelstellingen de sterkten en zwakten van het facilitair bedrijf afgezet tegen de kansen en bedreigingen in de omgeving. Een goede SWOT-analyse leidt tot inzicht in de situaties waarop accenten moeten worden gelegd (voorbeeld een intensivering van het energiebeleid, aangepaste huisvesting enzovoort).

Fase 3: Uitvoeren verschil-analyse

In de verschil-analyse worden de consequenties zichtbaar als het huidig beleid, binnen het kader van de resultaten uit de SWOT-analyse, ongewijzigd wordt gecontinueerd. Aan de hand van voorbeelden wordt dit duidelijk. Op een gegeven moment ontstaat verschil tussen de afspraken in de dienstverleningsafspraken (SLA's) en de behoefte van de interne klanten. Bijvoorbeeld omdat de standaard aangeboden IT-dienstverlening of avondsluitingen niet meer passen bij de veranderende werkomstandigheden waardoor nieuwe technologie of 24-uurs bereikbaarheid wenselijk is. Op het moment dat daar niet tijdig op is geanticipeerd dan ontstaat een verschil tussen bestaand beleid en gevraagd nieuw beleid. Nu zijn dit tactische (IT-beheer) en operationele (opening van het pand) voorbeelden. Dit kan zich uiteraard ook vertalen in meer strategische voorbeelden op concern-niveau zoals de fundamentele beslissingen om operationele taken meer uit te besteden en de facilitaire regiefunctie te versterken. In de praktijk blijkt dat tussen de veranderende behoefte aan de aanpassing in de organisatie enige tijd zit. Dat betekent dat als veranderingen niet tijdig worden onderkend het gat tussen bestaand beleid en de behoefte aan nieuw beleid groter wordt. De afstand tussen gevraagd beleid en bestaand beleid wordt dan ook moeilijker te overbruggen. De verschilanalyse maakt dus het gat zichtbaar dat ontstaat wanneer het beleid niet voldoende meer in de pas loopt met de omgeving om missie en doelstellingen te realiseren. Als niet wordt ingespeeld op de (nieuwe) ontwikkelingen verliest de facilitaire organisatie de aansluiting met de klant. De klant wordt niet meer optimaal geholpen en zoekt een andere facilitaire dienstverlener.

Het doel is daarom op basis van de verschilanalyse oplossingsrichtingen te formuleren zodat de gestelde doelen worden behaald.

Fase 4: Formuleren oplossingsrichtingen

De verschilanalyse heeft in essentie betrekking op twee uitgangspunten. In de eerste plaats leidt de verschilanalyse tot inzicht in de consequenties van voortzetting van bestaand beleid bij de (nieuwe) gewijzigde omstandigheden op meerdere dimensies. In de tweede plaats biedt het resultaat van de verschilanalyse aangrijpingspunten voor de formulering van oplossingsrichtingen. Afhankelijk van de termijn die voor het SFP staat worden de oplossingsrichtingen bij voorkeur vertaald in enerzijds verschillende alternatieven of scenario's en anderzijds uitvoeringsprogramma's.

Fase 5: Uitvoeren, evalueren en bijstellen SFP

Het maken en uitvoeren van een SFP wordt vaak ten onrechte beschouwd als strategisch facility management. Strategisch facility management heeft betrekking op de formulering en uitvoering van de facilitaire strategie. Dus de wijze waarop de missie, de doelstelling van de facilitaire organisatie worden gerealiseerd. Het SFP is daarin een instrument voor formulering en implementatie van de strategie. Als gevolg kent het gebruik van een SFP enkele valkuilen:

- Een strategisch facilitair plan wordt opgesteld maar niet uitgevoerd;
- Een strategisch facilitair plan wordt door consultants opgesteld zonder betrokkenheid van het management;
- Het strategisch facilitair plan wordt niet gedragen door de organisatie;
- Een strategisch facilitair plan bestaat grotendeels uit vorm en niet uit inhoud;
- Het strategisch facilitair plan wordt niet regelmatig aangepast;
- Een strategisch facilitair plan is niet realistisch;
- Het strategisch facilitair plan wordt beschouwd als een op zichzelf staande exercitie in plaats van een document ter ondersteuning van de uitvoering van de facilitaire strategie.

Deze laatste valkuil raakt het uitgangspunt dat een SFP geen statisch document is. Naar de missie en doelstellingen moet door de medewerkers van de facilitaire organisatie worden gehandeld. In de praktijk is uiteraard sprake van onvoorziene omstandigheden waarvoor in het SFP niet altijd is voorzien. Daardoor wordt afgeweken van de ingezette koers. Dit is geen probleem omdat missie en doelstelling uiteindelijk leidend zijn. Dit betekent uiteraard wel dat het plan wordt aangepast⁵⁰.

⁵⁰ http://www.fmresource.nl/publicatie/FMM12505_2-34corr.pdf op 9 mei 2012

XX. Toelichting op het groeimodel

Op basis van de informatie die verkregen is uit de gehouden interviews en op basis van ervaring (observatie) tijdens aanwezigheid bij Starbucks kunnen de hierna volgende situaties in kaart worden gebracht.

Bovenaan in het groeimodel staat aangegeven van hoeveel gebouwen Starbucks gebruik maakt en gebruik zal maken. Hieronder volgt, ter verduidelijking, een toelichting op deze aantallen.

In de huidige situatie heeft Starbucks een kantoor waarin 220 partners werkzaam zijn. In de ideale situatie worden twee leegstaande etages gehuurd van een bedrijf dat op loopafstand ligt. Dit wordt gedaan omdat er onvoldoende werkruimte geboden kan worden aan alle 220 partners in het ene gebouw. Er zullen bijna 50 partners verhuisd worden naar deze andere locatie zodat er weer genoeg ruimte is om nieuwe partners een werkplek te bieden. Deze twee locaties zijn voldoende voor de +50 situatie.

In de huur die betaald wordt voor de twee etages, zitten alle kosten inbegrepen. Dit zorgt ervoor dat Facilities geen extra kosten zal hoeven te belasten op haar budget. Voor zaken als beveiliging, schoonmaak en receptie wordt gebruik gemaakt van de gecontracteerde partijen van de verhuurder.

Werkend naar de +100 situatie, met de +150 situatie in het vooruitzicht, bieden de twee locaties geen voldoende ruimte meer voor alle partners. Zoals blijkt uit het interview met de Vice President PR, zal hoogstwaarschijnlijk gezocht worden naar een geheel nieuwe locatie die voldoende ruimte biedt aan het aantal partners op dat moment en daarnaast ruimte houdt voor de verwachte toename in het aantal partners. Hierdoor zal het kantoor grotendeels los komen te staan van de fabriek waar de koffie gebrand wordt. Omdat het team dat de fabriek ondersteund kantoorruimte nodig heeft, zal een deel van het huidige pand in beheer blijven. Hierdoor zijn er nog steeds twee gebouwen maar is de situatie totaal verschillend vergeleken met die van de ideale en +50 situatie.

In de -50 situatie kunnen de partners die werkzaam zijn op de twee extern gehuurde verdiepingen, weer plaats nemen op de hoofdlocatie. Deze situatie kan zich voordoen door allerlei oorzaken. De meest waarschijnlijke omstandigheden waaronder dit zal gebeuren, is dat het management van Starbucks besluit om één of meerdere afdelingen over te plaatsen naar een locatie buiten Nederland. Hierdoor komt weer een aantal werkplekken vrij. Afhankelijk van het aantal partners dat overgeplaatst wordt, kunnen de twee gehuurde etages aangehouden worden omdat de groei in absoluut aantal zal blijven toenemen. Ook kan het zijn dat het contract nog niet verlopen is en dat de etages daardoor gehuurd blijven voor de nog resterende tijd. Dit is tegelijkertijd een aandachtspunt voor de Facility Manager: het in de gaten houden van de verloopdatum van het contract zodat hier rekening mee gehouden kan worden in de planning. Ook dient het als basis van beslissingen die genomen moet worden inzake de hiervoor beschreven, mogelijke situaties.

Archiefbeheer

Huidig

Alle dossiers en andere papieren die gearriveerd dienen te worden, zijn op dit moment ondergebracht bij een verhuisbedrijf dat ook in archiveren doet. Afdelingen die dozen hebben om op te laten slaan of juist willen opvragen uit het archief, vragen dit aan bij de Facility Manager. Dergelijke aanvragen worden twee tot drie keer per maand ontvangen per email. De aanvraag wordt doorgestuurd naar de leverancier die in de meeste gevallen nog dezelfde dag de dozen komt ophalen of brengen. De receptie is erbij betrokken vanwege het informeren aan de desbetreffende afdeling van binnengekomen dozen. De kosten voor opslag zijn nu [REDACTED] per doos, per dag. Er liggen 216 dozen opgeslagen. De kwaliteit van het archiefbeheer wordt bepaald door de veiligheid van de opslag, de snelheid van de levering (binnen 24 uur) en de wijze van informatielevering. Op dit moment wordt informatie over het aantal dozen en de opslag in een Word-bestand aangeleverd wat niet de gewenste kwaliteit heeft. Ook de kwaliteit van de opslag laat te wensen over. De kosten die gemaakt worden voor de opslag zijn op dit moment [REDACTED] per maand. Deze kosten bestaan uit de opslag zelf [REDACTED] plus de kosten voor de ritten die gemaakt worden voor het halen en brengen van (nieuwe) dozen uit en naar het archief.

Ideaal

Het archiefbeheer in de huidige situatie is ondergebracht bij een bedrijf dat geen professional is op het gebied van archiveren en wat niet de gewenste kwaliteit levert. In de ideale situatie is het archief ondergebracht bij een organisatie die professioneel is als het gaat om archiveren. Voor Starbucks wil dat zeggen dat overzichten van de dozen in het archief aangeleverd worden in het formaat en bestandstype dat gewenst is. Ook de kwaliteit van de opslag is beter dan op dit moment. Dit wil zeggen dat de condities waaronder het archief opgeslagen ligt, beter zijn dan die in de huidige situatie. Losstaand van dit advies is al gewerkt aan een contract met een nieuwe partij. De kosten voor het overplaatsen van het archief van de huidige naar de nieuwe leverancier zijn [REDACTED]. De kosten voor opslag per maand zijn lager, namelijk [REDACTED] per maand [REDACTED] per doos). Hier komen nog kosten bij voor halen en brengen van dozen. Per maand zal hier daarom gemiddeld nog [REDACTED] bijkomen als het gaat om transportkosten (twee ritten per maand van [REDACTED] per rit plus gemiddeld tien dozen per maand tegen de gemiddelde kost van [REDACTED] per doos). Totaal komt dit neer op [REDACTED] per maand. Dit is een positief verschil van [REDACTED] per maand ten opzichte van de huidige leverancier. Voor offerte, zie bijlage XXI.

Verzoeken voor het ophalen of laten brengen van dozen uit of naar het archief worden ondergebracht bij de service desk.

TAKEN EN TIJD BIJ IMPLEMENTATIE

TAAK	INDICATIE VAN TIJD	BETROKKEN PERSONEN
- Contract met [REDACTED] rondmaken	- 8 uur	- Facility Manager, Vice President PR en [REDACTED]
- Opzeggen contract met [REDACTED]	- 1 uur	- Facility Manager en [REDACTED]
- Communiceren van veranderingen naar de partners	- 1,5 uur	- Facility Manager

- Betrokken bij verhuizing van archief	- 4,5 uur	- Facility Manager en
--	-----------	-----------------------

+50

In deze situatie ligt het archief nog steeds opgeslagen bij dezelfde organisatie als in de vorige situatie. Wat verandert zijn de kosten voor de opslag omdat er meer dozen opgeslagen worden. De groei die de grootte van het archief het afgelopen jaar heeft doorgemaakt, zal de komende jaren doorzetten. Het afgelopen jaar is de percentuele groei van het archief 11,8% betreffende 43 dozen. Het aantal partners is gegroeid met 16,4% betreffende 31 nieuwe partners. Dit betekent dat als het aantal partners met 50 groeit, het aantal dozen zal groeien met 69. De kosten van het toevoegen van een nieuwe doos aan het archief zijn [REDACTED]. De totale kosten voor het toevoegen van 69 dozen zijn daardoor [REDACTED]. De kosten voor opslag zullen door de 69 dozen stijgen met [REDACTED] naar [REDACTED] per maand. De transportkosten zullen gelijk blijven waardoor de totale kosten voor deze nieuwe situatie neerkomen op [REDACTED].

+100

In deze situatie ligt het archief nog steeds opgeslagen bij dezelfde organisatie als in de vorige situatie. Het enige dat verandert, zijn de kosten voor de opslag. Zoals aangegeven in de vorige situatie zorgt een toename van het aantal partners met 50 personen, voor ongeveer een groei van 69 in het aantal dozen dat opgeslagen ligt. De totale kosten voor het plaatsen van 69 extra dozen zijn [REDACTED]. De kosten voor opslag nemen toe met [REDACTED]. De totale kosten voor opslag worden [REDACTED] per maand. Inclusief het plaatsen van de 69 nieuwe dozen en transportkosten zijn de kosten voor deze situatie [REDACTED].

+150

In deze situatie ligt het archief nog steeds opgeslagen bij dezelfde organisatie als die in de vorige situatie. Het enige dat veranderd zijn de kosten voor de opslag. Zoals aangegeven in de vorige situatie zorgt een toename van het aantal partners met 50 personen, voor ongeveer een groei van 69 in het aantal dozen dat opgeslagen ligt. De totale kosten voor het plaatsen van 69 extra dozen zijn [REDACTED]. De kosten voor opslag nemen toe met [REDACTED]. De totale kosten voor opslag worden daardoor in deze situatie [REDACTED] per maand. Inclusief het plaatsen van de 69 nieuwe dozen en transportkosten zijn de kosten voor deze situatie [REDACTED].

-50

De basis voor deze situatie is de organisatie zoals beschreven in de ideale situatie. Het archief blijft behouden bij de leverancier uit deze situatie. Als om wat voor reden het aantal partners afneemt met vijftig personen, zal dit pas op lange termijn gevolgen hebben voor de grootte van het archief. Zowel dossiers van de Financial Department als van Partner Resources dienen zeven jaar bewaard te worden. Een verandering in kosten op korte termijn is daarom is niet te verwachten. Een inzicht in kosten op lange termijn is lastig in te schatten.

Cash collection

Huidig

Op dit moment draagt Facilities zorg voor het ophalen van het contante geld van de store naar de bank. Omdat er in de store niet gepind kan worden, worden alle artikelen cash afgerekend.

Vanwege onduidelijkheid in het verleden en omdat Facilities in het verleden onder een andere afdeling viel, valt deze taak nu onder de verantwoordelijkheid van de afdeling. █████ verzorgd op dit moment de daadwerkelijke cash collection.

Naast deze taak is de Facility Manager ook betrokken bij het maandelijks overleg van Operations met de store. Tijdens dit overleg worden lopende zaken en verbeteringen besproken.

Ideaal

Omdat de afdeling Operations verantwoordelijk is voor de hele store, is het niet logisch dat deze taak nu onder verantwoordelijkheid valt van Facilities. Daarom wordt deze taak in de ideale situatie niet meer uitgevoerd door Facilities maar door de afdeling Operations. Dit schept duidelijkheid in verantwoordelijkheden en zorgt voor een duidelijke afkadering van de taken van beide afdelingen.

De Facility Manager zal wel betrokken blijven bij de maandelijkse bespreking om zo op de hoogte te blijven van de situatie in de store.

TAKEN EN TIJD BIJ IMPLEMENTATIE

<i>TAAK</i>	<i>INDICATIE VAN TIJD</i>	<i>BETROKKEN PERSONEN</i>
- In gesprek gaan met de Vice President PR voor het bespreken van de verandering	1,5 uur	- Facility Manager en Vice President PR
- In gesprek gaan met Operations en Vice President PR voor het bespreken van de verandering	1,5 uur	- Facility Manager, Operations en Vice President PR
- Overdracht van informatie en werkzaamheden	1 uur	Facility Manager en Operations

+50

Niet van toepassing. Zie 'ideale situatie'.

+100

Niet van toepassing. Zie 'ideale situatie'.

+150

Niet van toepassing. Zie 'ideale situatie'.

-50

Niet van toepassing. Zie 'ideale situatie'.

Gebouwbeheer

Huidig

Omdat het gebouw gehuurd wordt is er voor verbouwingen en onderhoudswerkzaamheden contact met de gebouweigenaar. Dit gebeurt, afhankelijk van de noodzaak en de ontwikkelingen, twee tot vier keer per maand en vindt telefonisch plaats. Doordat het kantoor ontworpen is met een industrieel uiterlijk en het gebied ook een industriële bestemming heeft, vergt het uiterlijk van het kantoor ook andere aandacht dan een bankgebouw midden in een

stad. De gewenste kwaliteit is dat het functioneel en naar behoren moet werken. Ten tweede wil de gemeente het bestemmingsplan van het gebied niet veranderen. Dit heeft implicaties voor het doorvoeren van eventuele veranderingen aan het kantoor. Onder kwaliteit vallen ook de leveranciers die verbouwingen en andere aanpassingen uitvoeren aan en binnen het gebouw. Deze worden op dit moment gekozen door de gebouweigenaar maar leveren vaak niet de gewenste kwaliteit. Naast huur zijn er geen verdere kosten die gemaakt worden.

Ideaal

Hetgeen verbeteren kan om op dit gebied professioneler te worden, is zorgen dat de leveranciers die de gebouwbeheerder kiest van betere kwaliteit zijn. Dit kan door met hem in gesprek te gaan en samen te kijken naar welke kwaliteit gewenst is vanuit Starbucks en welke mogelijkheden hij heeft om hieraan te voldoen. Kosten hoeven niet per se hard te stijgen wanneer meer kwaliteit gewenst is. Gedacht kan worden aan de mogelijkheid om een leveranciersanalyse te doen. Aan belangrijke indicatoren worden waardes toegekend. Vervolgens wordt van elke leverancier de benodigde informatie vergaard en gewaardeerd aan de hand van de vastgestelde waardes. Zo kan de beste leverancier bepaald worden. Beide partijen hebben hier baat bij.

In deze situatie worden ook vijftig werkplekken verhuisd naar een andere locatie. Deze locatie bestaat uit twee verdiepingen van een op loopafstand liggend bedrijf. Deze twee verdiepingen worden gehuurd onder een contract met een duur van twee jaar. Met diensten als schoonmaak, beveiliging, groenvoorziening en onderhoud heeft de Facility Manager niets te maken. In de huur zijn deze kosten meeberekend. De uitvoering van deze diensten gebeurt door de leveranciers van de verhuurder. Door deze constructie lopen de kosten voor de afdeling Facilities niet op. De verhuizing van de werkplekken wordt gezien als losstaand project waardoor de kosten voor de verhuizing en dergelijke niet uit het budget van Facilities gehaald worden.

TAKEN EN TIJD BIJ IMPLEMENTATIE

<i>TAAK</i>	<i>INDICATIE VAN TIJD</i>	<i>BETROKKEN PERSONEN</i>
- Gesprekken voeren met gebouwbeheerder om tot betere kwaliteit van verbouwingen e.d. te komen (incl. leveranciersanalyse)	- 10 uur (5x 2 uur of 4x 2,5 uur)	- Facility Manager en gebouwbeheerder

+50

Door beter gekozen leveranciers is het gebouwbeheer professioneler geworden en is de kwaliteit gestegen naar een hoger niveau. De relatie tussen beide partijen is beter en projecten die gedaan moeten worden verlopen soepeler. Dit zorgt voor een betere ervaring en beleving van de klant omdat deze ervaart dat projecten uitgevoerd worden zoals gecommuniceerd en omdat ze de kwaliteit van hun omgeving zien verbeteren. Er is geen extra ruimte nodig voor deze vijftig extra partners. Het hoofdgebouw plus de twee gehuurde verdiepingen zijn in staat dit op te vangen.

+100

In deze situatie zit het hoofdkantoor gehuisvest op een andere locatie. De fabriek en het kantoor zijn van elkaar losgekoppeld. Het kantoor zit nu gehuisvest in Amsterdam Sloterdijk en de fabriek nog steeds op dezelfde locatie als voorheen. Het kantoor waar in gehuisvest wordt, is gehuurd waardoor de afdeling Facilities te maken heeft met een andere gebouweigenaar. Bij de contractbesprekingen is de Facility Manager nauw betrokken geweest omdat ze duidelijke

afspraken hebben willen maken over de kwaliteit van het kantoor en de omgeving. Door dit te doen wordt de kans op relationele problemen in de toekomst geminimaliseerd. Er zijn afspraken gemaakt over de kwaliteit die Starbucks wil hebben voor haar partners en klanten.

+150

Doordat er in de vorige situatie goede afspraken zijn gemaakt met de gebouweigenaar, verlopen projecten als verbouwingen en andere aanpassingen buiten en binnen het gebouw zonder problemen en vertraging. Het primair contact met de gebouweigenaar en het onderhouden hiervan is nog steeds een taak van de Facility Manager zelf.

-50

Doordat er vijftig partners wegvallen, is de extra gehuurde ruimte niet meer nodig en kunnen alle partners die werkzaam zijn op het kantoor van Starbucks in Amsterdam werken vanuit één gebouw. De kosten hiervoor gaan niet uit het budget van Facilities omdat het gezien wordt als een losstaand project.

Inrichting

Huidig

De verantwoordelijkheid wat de inrichting van het kantoor betreft, ligt bij de afdeling Facilities. Hieronder valt de verlichting, het meubilair, het instellen hiervan en het verzorgen van plattegrond updates. [REDACTED] is de hoofdleverancier als het gaat om bureaus, bureaustoelen en aanverwante artikelen. [REDACTED] verzorgt gemiddeld vijf leveringen per kwartaal. Redenen hiervoor zijn schadereparaties, nieuwe partners of vervanging van oud danwel niet meer te herstellen meubilair. Doordat het gaat om materialen die dagelijks gebruikt worden, ligt de kwaliteitseis hoger dan gemiddeld. Al het meubilair moet voldoen aan de ARBO-esien. Het hebben van de Starbucks uitstraling is ook onderdeel van de kwaliteit maar op dit moment nog onvoldoende tot niet aanwezig. Alle meldingen betreffende meubilair, verlichting en dergelijke komen binnen bij de Facility Manager. Deze lost een deel zelf op. Daarnaast zijn er taken die uitgevoerd worden door de technische dienst zoals het oplossen van storingen, vervangingen of aanpassingen. De kosten voor inrichting zijn [REDACTED] per jaar ([REDACTED] per partner). Dit omvat al het meubilair dat voor algemeen gebruik bestemd is. Het gaat hierbij om het aanschaffen of vervangen van meubilair. Zaken die voor specifiek gebruik zijn worden doorbelast naar de betreffende afdeling. Afschrijvingen worden wel geheel doorbelast aan de afdelingen.

Ideaal

De inrichting blijft taak van de Facility Manager. Het proces van meldingen verloopt nu echter anders. Problemen en (aan)vragen met betrekking tot meubilair, verlichting en dergelijke kunnen gemeld worden bij de servicedesk. Deze kan een eerste filter halen door de meldingen waarna ze door kunnen worden gestuurd naar de Facility Manager. Deze kan vervolgens actie ondernemen. Dit kan zijn het bestellen van nieuw meubilair of het zoeken naar een ander oplossing voor het probleem. Meldingen zoals het veranderen van de hoogte van het bureau of een kapotte lamp hoeven niet door de Facility Manager opgelost te worden. Deze meldingen kunnen in het online systeem gezet worden van de technische dienst. Deze leest de lijst met taken uit en weet dan precies welke werkzaamheden er uitgevoerd moeten worden (zie ook 'technische dienst'). De gewenste kwaliteit blijft hetzelfde. De kosten in deze situatie zullen niet

direct waarneembaar stijgen of dalen omdat alleen het proces anders ingedeeld wordt. In het tweede gebouw zijn alleen de bureaustoelen en enkele kasten eigendom van Starbucks. Wat betreft het overige meubilair, komen alleen de kosten van grote schade of schade die niet onder de garantie valt voor de rekening van Facilities.

Elke nieuwe werkplek kost [REDACTED] per persoon om aan te schaffen. De kosten bestaan uit het aanschaffen van een nieuw bureau, bureaustoel en ladeblok.

+50

Het proces van meldingen en de verantwoordelijkheid van de Facility Manager blijft hetzelfde als in de vorige situatie. Doordat de nieuwe manier van werken met betrekking tot deze dienst in deze situatie geheel is doorgevoerd, heeft de Facility Manager meer tijd om te besteden aan projecten betreffende de inrichting van de kantooromgeving. Dit in plaats van bezig te zijn met het oplossen van problemen die zich gedurende de dag voordeden. Er kan aandacht gegeven worden aan projecten als het vervangen van de vloer, groenvoorziening binnen het kantoor en het interne schilderwerk. Doordat er een betere focus ligt op deze projecten, worden ze ook beter uitgevoerd en neemt de kwaliteit op zowel korte als langere termijn toe. Elke nieuwe werkplek kost [REDACTED] per persoon om aan te schaffen. Omdat er nog voldoende bureaus beschikbaar zijn naar aanleiding van de meest recente verhuizing, hoeft er geen nieuw meubilair aangeschaft te worden voor de vijftig nieuwe partners.

+100

Het proces van de meldingen en de verantwoordelijkheid van de Facility Manager blijven hetzelfde als in de vorige situatie. De main focus van de Facility Manager ligt nog steeds op het uitvoeren van projecten. Doordat er gehuisvest gaat worden in een nieuw gebouw, ligt de focus in deze situatie op het inrichten van de nieuwe locatie en de verhuizing er naar toe. De kosten die dit met zich meebrengt zijn lastig in te schatten. Omdat het een transformatie betreft van de gehele organisatie is het zo goed als zeker dat het een organisatie breed project wordt waardoor de kosten voor deze herinrichting niet op het budget van FM belast zullen worden. Wel blijft FM ook betrokken bij de inrichting van het kantoorgedeelte bij de fabriek omdat hier partners blijven werken die zorgdragen voor het verloop van alle activiteiten in de fabriek. Ook blijft de kans op schade en de noodzaak op vervangen van meubilair aanwezig. Hierdoor zullen de kosten betreffende het onderhouden van de inrichting, in lineaire lijn stijgen naar [REDACTED]. Hiervan is [REDACTED] bestemd voor de 23 partners in het kantoorgedeelte van de fabriek. De overige [REDACTED] is voor de 297 partners in het hoofdgebouw.

Omdat er in deze situatie een hele nieuwe inrichting is aangeschaft als zijnde een organisatie breed project, zal de toename van het aantal partners geen extra kosten betekenen voor Facilities als het gaat om aanschaf van nieuw meubilair.

+150

Het enige dat in deze situatie verandert ten opzichte van de vorige, is dat er een kostenstijging is doordat er meer partners zijn. De kosten voor het onderhouden van de inrichting in deze situatie zal door de toename van 50 partners stijgen met [REDACTED] naar totaal [REDACTED] per jaar.

Omdat er in de vorige situatie rekening is gehouden met het creëren van werkplekken in verband met een verwachte toename in het aantal partners, hoeft er niet voor alle 50 nieuwe

partners een werkplek aangeschaft te worden. Uitgaande van de helft, zijn de kosten voor de aanschaf van 25 nieuwe werkplekken [REDACTED]. De totale kosten voor deze situatie zijn daardoor [REDACTED].

-50

De processen en informatiestromen zullen hetzelfde zijn als in de ideale situatie. Door de afname van het aantal partners zullen alleen de kosten voor het onderhoud van de inrichting afnemen naar [REDACTED].

Kantoorartikelen

Huidig

Kantoorartikelen worden één keer per week besteld door de Facility Manager bij [REDACTED]. Gemiddeld worden er tien aanvragen voor bestellingen gedaan per week. Voordat de bestelling gedaan wordt, wordt eerst de voorraad goed gecheckt om er zeker van te zijn dat het artikel op is. De kwaliteit van de dagelijkse kantoorartikelen is gemiddeld. Er worden bijna geen A-merken gekocht. Voor zaken die helemaal niet belangrijk zijn, wordt het huismerk gekocht. De kosten voor kantoorartikelen zijn [REDACTED] per jaar. Omgerekend is dit [REDACTED] per partner, per jaar. Hiervan wordt [REDACTED] besteed aan Staples. De andere [REDACTED] is voor artikelen die niet bij [REDACTED] te bestellen zijn; overige leveranciers. Artikelen die voor algemeen gebruik zijn worden hieruit betaald. Artikelen die specifiek zijn of meer kosten dan [REDACTED] worden doorbelast naar de betreffende afdeling. Kwaliteit wordt gemeten aan de hand van snelheid van de bestellingen. Deze moeten binnen 2 werkdagen geleverd zijn. Ook het gemak waarmee besteld kan worden is belangrijk. Hierbij moet gedacht worden aan het bekijken van het assortiment via de webshop waarin de prijsafspraken zijn meegenomen. Een breed assortiment valt ook onder kwaliteit. Het binnenkrijgen van bestellingen vanuit de klant gebeurt hoofdzakelijk door middel van langslopen bij de Facility Manager. Vaak omdat klanten het assortiment willen bekijken in de catalogus. Slechts een enkele keer wordt het per email gedaan. Nadat de Facility Manager de bestelling heeft gedaan wordt dit doorgegeven aan de receptie zodat deze weet dat er een pakketje aankomt. Ook krijgt de partner een bericht dat er een bestelling is gedaan en wanneer deze verwacht wordt binnen te komen.

Ideaal

In deze situatie zal de dienst niet meer uitgevoerd worden door de Facility Manager zelf maar door het personeel van de receptie. Partners kunnen een email sturen naar de receptie als ze iets willen bestellen. Eenmaal in de week zal er een bestelling gedaan worden bij [REDACTED]. Bij levering zullen de personen op de hoogte worden gebracht. Elke afdeling heeft een catalogus tot zijn beschikking waarin partners het gehele assortiment kunnen bekijken. Er is een vast assortiment vastgesteld waaruit gekozen kan worden en vanwaar de kosten uit het budget gaan van Facilities. Deze lijst is toegankelijk voor iedereen. Alles buiten dit assortiment of artikelen duurder dan €25,- komen voor rekening van de desbetreffende afdeling. Partners in het tweede gebouw houden hetzelfde proces aan. De kantoorartikelen worden bezorgd bij het hoofdgebouw maar zullen dezelfde dag naar de juiste locatie worden gebracht.

Als het gaat om de totale kosten die gemaakt worden zal in deze situatie niets veranderen. Alleen processen verlopen anders.

TAKEN EN TIJD BIJ IMPLEMENTATIE

TAAK	INDICATIE VAN TIJD	BETROKKEN PERSONEN
- Uitleggen procedures en taken aan receptie	1 uur	Facility Manager en receptiemedewerker

+50

Het proces van bestellingen aanvragen blijft in principe hetzelfde als in de vorige situatie. Het verschil is dat van elk artikel een minimumvoorraad is vastgesteld die aanwezig moet zijn. Eenmaal per week wordt de voorraad opgenomen door de medewerker van de receptie en wordt zo de voorraad aangevuld. Doordat er een minimumvoorraad is die bijgehouden wordt, hoeven partners ook niet meer op de hoogte gesteld te worden van binnengekomen bestellingen. Voor specifieke bestellingen buiten het standaard assortiment om, kan dezelfde procedure gevolgd worden als beschreven in de vorige situatie, namelijk door een email te sturen. Het verschil in dit laatste met de vorige situatie is dat er een bestelformulier ingevuld dient te worden. Hierop moeten de volgende gegevens worden ingevuld: naam partner, afdeling, naam artikel, artikelnummer plus eventuele kleur. Op het bestelformulier staat ook vermeld dat artikelen die buiten het standaard assortiment of duurder dan €25,- zijn, doorbelast worden aan de afdeling. De afdelingsmanager dient ge-cc'd te worden in de digitale bestelling als blijkt dat deze akkoord is. Ter herinnering staat deze procedure ook vermeld op het bestelformulier. De totale kosten voor kantoorartikelen zullen (lineair) stijgen naar [REDACTED]

+100

Alles wat te maken heeft met processen, informatie en organisatie verloopt in deze situatie hetzelfde als in de vorige. Alleen de kosten voor kantoorartikelen zullen stijgen doordat er meer partners zijn. De totale kosten zullen stijgen naar [REDACTED]

+150

Het enige verschil met de voorgaande situatie is dat de kosten zullen stijgen naar [REDACTED]

-50

De procedures en taken in deze situatie zijn hetzelfde als die in van de '+50' met als enige verschil dat er nu vijftig minder partners zijn in plaats van vijftig meer. Dit houdt in dat de kosten voor kantoorartikelen omlaag gaan naar [REDACTED]

Klimaatinstallatie

Huidig

De Facility Manager is verantwoordelijk voor het instellen en onderhouden van de klimaatinstallatie. Voor het onderhoud is een contract van [REDACTED] per jaar met de firma [REDACTED]. Uitbreidingen aan de installaties en incidentele reparaties zitten hierbij niet inbegrepen. Eens per jaar komt er een monteur langs om de filters te vervangen. Per week komen er ongeveer twee klachten per week binnen over het klimaat. Dit gebeurt zowel via email als door langs te lopen. De kwaliteit voor de installatie wordt ten eerste bepaald door de wettelijke eisen die er liggen. Als het gaat om de reactiesnelheid van de leverancier op bijvoorbeeld reparatieverzoeken en dergelijke, moeten deze binnen 24 uur opgelost zijn. Dit in verband met onwerkbaar situaties die kunnen ontstaan. In het ergste geval stillegging van het primaire

proces. Instellingen van de temperatuur in het gebouw kunnen door de Facility Manager zelf aangepast worden. Afdelingen kunnen de temperatuur niet zelf aanpassen. Er hangen wel bedieningspanelen verspreid over het kantoor maar deze zijn geblokkeerd.

De overheid is ook bij deze dienst betrokken vanwege de milieu-inspectie die één tot twee keer per jaar onaangekondigd langskomt voor controle. Alle reparatiemeldingen en dergelijke moeten gerapporteerd worden voor inzage door de milieu-inspectie omdat de installatie nog werkt met de vanaf 2015 verboden koelvloeistof Freon.

Ideaal

Er is een aantal maanden geleden een nieuwe installatie geïnstalleerd en deze is recent ingeregeld waardoor deze nu werkt zoals zou moeten. Doordat er minder partners in het gebouw zijn vanwege de verplaatsing van een deel naar een ander gebouw, kan de installatie de luchtbehandeling beter aan. Eventuele klachten of opmerking over de temperatuur of andere zaken betreffende het klimaat, kunnen gemeld worden bij de service desk. Afhankelijk van de vraag, storing of opmerking kan de Facility Manager ingeschakeld worden. Vanaf deze situatie zullen de filters van de installatie tweemaal per jaar vervangen worden. Dit voorkomt klachten over de temperatuur doordat ze vervangen worden voordat ze verstopt raken. De reden dat de filters verstopt raken is dat de branderij vieze lucht uitstoot, dat terecht komt in de filters van de installatie. Ook omliggende industriële bedrijven dragen bij aan de vervuiling van de filters. Doordat de filters vaker vervangen zullen gaan worden en de installatie is ingeregeld, wordt verwacht dat er minder klachten zullen komen. Het onderhoudscontract gaat wat kosten betreft omhoog naar ongeveer [REDACTED] doordat de filters eenmaal per jaar extra worden vervangen..

TAKEN EN TIJD BIJ IMPLEMENTATIE

<i>TAAK</i>	<i>INDICATIE VAN TIJD</i>	<i>BETROKKEN PERSONEN</i>
- Onderbrengen van meldingen bij service desk en uitleggen procedures	- 0,5 uur	- Facility Manager, receptiemedewerker

+50

In deze situatie blijft het contract hetzelfde, evenals het proces van klachtmeldingen en -oplossingen. Doordat de partners verdeeld zijn over twee gebouwen en de filters nog steeds tweemaal per jaar vervangen worden, zal het aantal klachten en vragen over het klimaat niet toenemen. Ook het contract blijft hetzelfde waardoor de kosten, afgezien van een mogelijke indexering, gelijk blijven.

+100

De fabriek plus een deel van het kantoor blijft nog in gebruik waardoor de verantwoordelijkheid voor de huidige klimaatinstallatie zal blijven bestaan. Omdat het onbekend is welk nieuw gebouw gebruikt zal gaan worden in deze situatie, is het moeilijk iets te zeggen over de kosten voor deze dienst. Dit hangt af van de afspraken die gemaakt zullen gaan worden met de gebouweigenaar en tegen welke voorwaarden.

+150

Geen veranderingen nodig in deze situatie voor deze dienst.

-50

De taken en procedures in deze situatie zijn hetzelfde als in die van de +50.

Liftinstallatie

Huidig

De lift in het gebouw is bedoeld voor personenvervoer. Voor de lift is een onderhoudscontract met [REDACTED] voor [REDACTED] per jaar. Over de lift komen gemiddeld twee meldingen per maand binnen. Deze komen zowel bij de receptie als bij de Facility Manager zelf binnen. De receptie heeft de bevoegdheid om zelf monteurs te bellen. Wel kan de Facility Manager ingeschakeld worden om te checken wat er daadwerkelijk aan de hand is en of het echt nodig is een monteur te bellen. De receptie begeleidt ook de monteurs indien nodig. De kwaliteit wordt gemeten aan de hand van de reactiesnelheid op reparatieverzoeken. Storingen moeten binnen 12 uur opgelost zijn. Een andere graadmeter is de hoeveelheid storingen aan de installatie. Deze ligt op dit moment te hoog.

Ideaal

Deze dienst op zich verloopt goed. De lift werkt en er zijn geen dermate grote problemen dat het primaire proces in gevaar komt. Wel worden er veel storingen (zie huidige situatie) gemeld over de lift. Om de klachten weg te nemen en de dienst verder te professionaliseren zouden de klachten geïnventariseerd kunnen worden om vervolgens te kijken welke storingen de meeste aandacht vragen. Mocht hier niks bijzonders uit voortkomen, dan zou er ook gekeken kunnen worden naar een ander onderhoudsbedrijf. Dit kan echter wel problemen opleveren in verband met de garantie die staat en het contract wat loopt.

Storingen of andere meldingen over de lift kunnen gemeld worden bij de service desk. Deze kan de binnenkomende meldingen filteren en alleen de meest belangrijke doorgeven aan de Facility Manager.

TAKEN EN TIJD BIJ IMPLEMENTATIE

<i>TAAK</i>	<i>INDICATIE VAN TIJD</i>	<i>BETROKKEN PERSONEN</i>
- Onderbrengen van meldingen bij service desk en uitleggen procedures	- 0,5 uur	- Facility Manager, receptiemedewerker

+50

In deze situatie zal niets veranderen aan deze dienst.

+100

Hoe het takenpakket eruit ziet in deze situatie en met welke processen men te maken krijgt, is moeilijk te zeggen. Het is niet bekend in welk gebouw gehuisvest zal gaan worden in deze situatie. Hierdoor is het ook niet bekend welke afspraken er gemaakt zullen worden en tegen welke voorwaarden. Het kan zijn dat Starbucks, net als het kantoor in de UK, gehuisvest gaat worden in een bedrijfsverzamelgebouw. Hierdoor zullen de kosten voor bijvoorbeeld liftinstallaties gedeeld worden met andere bedrijven. Mochten ze ervoor kiezen een gebouw voor zichzelf te nemen, is de kans groot dat het kostenplaatje er totaal anders uit zal gaan zien.

+150

Zie vorige situatie.

-50

De taken en procedures in deze situatie zijn hetzelfde als in die van de +50.

Partner & Asset Protection (P&AP)

Huidig

Dit is de meest uitgebreide dienst onder het beheer van Facilities. Onder deze benaming valt alles wat te maken heeft met het beschermen van eigendommen van partners en de organisatie, binnen en rondom het kantoor. Hierbij moet gedacht worden aan het CCTV-systeem, de vaste beveiligingspost, open- en sluitrondes in het gebouw, toegangscontrole (badges), deurcontacten, de noodknop bij de receptie en de mobile surveillance. Voor het algehele beleid is de Facility Manager in contact met het hoofd van P&AP UK & EMEA, [REDACTED]. Zij is binnen Starbucks verantwoordelijk voor het maken en uitvoeren van beleid op het gebied van P&AP. De Facility Manager heeft, afhankelijk van de situatie op dat moment, vijf tot tien keer per maand telefonisch contact met haar. Eenmaal per kwartaal is zij op locatie om de stand van zaken te bespreken en de aanpak voor de komende maanden door te nemen. De personen die de receptie beheren, zijn beveiligers van [REDACTED] die ook receptietaken kunnen uitvoeren (zie ook 'receptie'), zogeheten security hosts. Dit wordt de 'vaste post' genoemd. Zij draaien in twee shifts per dag, een ochtend shift van 06:00-13:00 en een middag shift van 12:30-20:00. Als het gaat om beveiliging houden zij de camerabeelden in de gaten, lopen de open- en sluitrondes aan het begin en einde van de dag, maken badges voor de (nieuwe) partners en in geval van incidenten bellen zij met de hulpdiensten. Ook beheren ze de noodknop voor zware incidenten. Tijdens de open- en sluitrondes wordt gecontroleerd of alle deurcontacten in orde zijn en of er geen laptops of andere waardevolle eigendommen op de bureaus liggen.

De hardware qua beveiliging wordt verzorgd door [REDACTED] Nederland. Hierbij moet gedacht worden aan camera-apparatuur, contactpunten en andere hardware aangaande beveiliging. De software wordt beheerd door [REDACTED] England. Zij beheren de meldkamer in London die in voortdurend contact staat met Amsterdam. Zij activeren de badges, kunnen het alarm in- en uitschakelen en houden de status van de deurcontacten in de gaten. Ook hebben zij toegang tot de camerabeelden. De taak van de Facility Manager ligt in het lopen van audits om te controleren of alles naar behoren werkt en uitgevoerd wordt. Dit wordt op dit moment nog zelden tot niet gedaan. Het is de bedoeling dat de audits eenmaal per maand gedaan (gaan) worden. De Facility Manager ontvangt elke dag een overzicht van alle geactiveerde en gedeactiveerde badges. Eventuele storingen aan apparatuur worden door de receptie gemeld in de dagrapportage. In geval van diefstal of andere incidenten kan het zijn dat de Facility Manager de camerabeelden terug moet kijken. De kwaliteit ligt bij het werken van de software en dat storingen of andere meldingen binnen 12 uur opgelost worden. Als het gaat om de vaste post moeten de personen die deze beheren, adequaat zijn in het uitvoeren van hun taken op het gebied van beveiliging. De Facility Manager heeft dagelijks op meerdere momenten contact met de receptie. De kosten voor de vaste beveiligingspost (of: security hosts) zijn gemiddeld [REDACTED] per maand (gebaseerd op de eerste drie maanden van 2012).

Als laatste valt ook de mobile surveillance onder P&AP. Deze doen elke ochtend en avond van de werkdagen een open- en sluitronde. De ochtendronde valt kort op de ronde die de security host loopt. Daarnaast doen ze op zaterdag en zondag eenmaal een ronde rondom het gebouw. Naast deze standaardrondes worden soms extra rondes aangevraagd in verband met overwerk van partners in de fabriek. Dit gebeurt gemiddeld drie tot vier keer per maand. De extra rondes moeten apart bij [REDACTED] worden aangevraagd door de Facility Manager. De door een supervisor goedgekeurde aanvraag komt binnen vanuit de fabriek en wordt vervolgens geboekt door de Facility Manager bij [REDACTED]. In afwezigheid van de Facility Manager kunnen aanvragen ook via de receptie gedaan worden. In geval van een alarmmelding wordt eerst de meldkamer in London ingeschakeld. Deze kijkt dan op de camerabeelden wat er aan de hand is. In geval van een serieuze melding of in geval van een benodigde check wordt [REDACTED] ingeschakeld. Wanneer nodig wordt ook de Facility Manager ingeschakeld voor extra support. De kwaliteit wat betreft de mobile surveillance wordt bepaald door het uitvoeren van de ritten op de juiste tijden en door de accuraatheid hiervan. Hier is op dit moment echter weinig controle op omdat er weinig feedback gegeven wordt vanuit [REDACTED].

Contact vanuit de FM'er is er met de teamleider van het team dat werkzaam is bij Starbucks en met de accountmanager van [REDACTED].

De kosten voor de standaard open- en sluitrondes zijn [REDACTED] per maand. Gemiddeld komt hier [REDACTED] per maand bij door extra aangevraagde rondes en checks in verband met alarmmeldingen. Totaal komen de kosten voor P&AP neer op bijna [REDACTED] per maand [REDACTED].

Ideaal

in deze situatie beheren de security hosts de receptie niet meer de gehele dag maar alleen aan het begin en einde. 's Morgens van 06:00-09:00 zal een security host de openingsronde lopen en in deze drie uren de receptie opstarten en beheren. Van 09:00-17:00 zal een receptionist met basic security skills (of: hospitality host) de receptie managen. Vervolgens zal er van 16:00-20:00 weer een security host aanwezig zijn voor het afsluiten van de receptie en het lopen van een sluitronde. Het uur overlapping is voor het overdragen van de laatste werkzaamheden en voor het helpen met de verwerking en klaarzetten van de uitgaande post en pakketten. Het maken van badges en een oog houden op de camerabeelden kunnen beiden uitgevoerd worden door de receptionist. De reden voor het plaatsen van een hospitality host is dat deze de benodigde receptiewerkzaamheden professioneler kan uitvoeren. De kosten voor het extra uur dat gemaakt wordt, zijn [REDACTED] per werkdag (gemiddeld [REDACTED] per maand). De kosten per uur voor een hospitality host zijn [REDACTED]. Dit zorgt voor een besparing van [REDACTED] per werkdag (gemiddeld [REDACTED] per maand). Totaal zorgt de verandering in bezetting voor een kostenstijging van [REDACTED] per werkdag. Jaarlijks gezien betekent dit een kostenstijging van [REDACTED].

De mobile surveillance (MS) blijft bestaan. Ze voeren op werkdagen echter alleen nog 's avonds hun ronde uit. De weekenden en extra diensten blijven hetzelfde. De ochtendronde op werkdagen valt uit omdat deze ook door de security host gedaan wordt. Omdat er minder controle en feedback is op de rondes van de mobile surveillance dan op die van de security host, is het beter om de ochtendronde van de MS te schrappen. Dit betekent een besparing van [REDACTED] per werkdag wat neerkomt op een jaarlijkse besparing van [REDACTED]. Voor offerte, zie bijlage XXII.

De Facility Manager voert in deze situatie elke maand de benodigde audits uit en rapporteert deze desgewenst aan mevrouw [REDACTED]. De overige activiteiten zoals beschreven in de huidige situatie blijven hetzelfde.

Het schrappen van de ochtendronde van de MS en het vervangen van de security hosts door hospitality hosts, levert een besparing op van [REDACTED] per werkdag. Per maand komt dit gemiddeld neer op een besparing van [REDACTED] (uitgaande van 261 werkdagen in 2012 ⁵¹). De jaarlijkse besparing is [REDACTED].

TAKEN EN TIJD BIJ IMPLEMENTATIE

TAAK	INDICATIE VAN TIJD	BETROKKEN PERSONEN
- In gesprek gaan met [REDACTED] over andere bezetting en aanpassing Mobile Surveillance	- 5 uur	- Facility Manager en [REDACTED]
- Inwerken en uitleg geven over nieuwe procedures	- 3 uur	- Facility Manager en receptiemedewerker
- Uitvoeren van security audits	- 4 uur per maand	- Facility Manager

+50

Geen veranderingen ten opzichte van de vorige situatie.

+100

Hoe de beveiliging en receptie eruit komen te zien in deze situatie, hangt sterk af van het type gebouw waarin gehuisvest zal gaan worden. Omdat een deel van het huidige kantoor behouden zal blijven in verband met de fabriekswerkzaamheden, zal in ieder geval een deel van de kosten behouden blijven. Dit zal ongeveer [REDACTED] op jaarbasis zijn ⁵².

+150

Zie vorige situatie.

-50

De taken en procedures in deze situatie zijn hetzelfde als in de ideale situatie.

Pendelbus

Huidig

Het kantoor van Starbucks Amsterdam is gelegen in het Westelijk Havengebied van Amsterdam. Omdat het met openbaar vervoer niet mogelijk is om goed bij de locatie te komen, rijdt er een pendelbus vanaf het NS-station Amsterdam Sloterdijk naar het industrieterrein. Dit in samenwerking met andere bedrijven die ook werknemers gebruik laten maken van deze dienst. In de spitsuren rijdt de bus frequent. Overdag maar eens in de paar uur. Dit zorgt ervoor dat als partners afspraken buiten de deur hebben, zij of moeten wachten tot de bus komt, of een taxi moeten bestellen. Dit laatst zorgt weer voor extra kosten. Voor het volledige tijdschema van de bus, zie bijlage XXV.

⁵¹ <http://www.nrcnext.nl/blog/2012/02/29/next-check-nederland-werkt-op-schrikkeldag-voor-niets/> op 3 april 2012

⁵² Schrama, C. (2011). *Accommodating needs, Starbucks EMEA B.V., Graduation Assignment*. Pagina 29

De kosten voor deze dienst zijn [REDACTED] op jaarbasis. Dit bestaat uit [REDACTED] kosten plus een retourbedrag van gemiddeld [REDACTED] aan het einde van het jaar. Deze teruggave is omdat er gedurende de loop van het jaar wijzigingen zijn in het aantal bedrijven dat gebruikmaakt van de pendeldienst maar ook een correctie in verband met feestdagen en dergelijke.

Starbucks is de grootste gebruiker van deze dienst gezien omliggende bedrijven meer industriële activiteiten hebben en daardoor minder partners hebben. Vijftig procent van de partners maakt gebruik van de pendeldienst. De busdienst wordt georganiseerd vanuit stichting Westpoort. Dit is een stichting vanuit initiatief van de bedrijven op het industrieterrein Westpoort. De kosten zijn gebaseerd op het aantal personen dat gebruik maakt van de busdienst en de tijdstippen waarop de bus moet rijden. Het aantal personen bepaald of er een touringcar ingezet dient te worden of een kleiner busje. Omdat Westpoort een stichting is, mag het geen winst maken. De prijs die betaald wordt door de bedrijven dekt daarom alleen de kosten die gemaakt worden om de bussen te laten rijden. Het contact vanuit Starbucks met Westpoort verloopt niet via de stichting maar direct met de busmaatschappij [REDACTED]. Zowel de Facility Manager als een supervisor van de fabriek staan in contact met de maatschappij. Laatstgenoemde vooral in geval van bijvoorbeeld het aanvragen van extra ritten vanwege partners die extra nachtdiensten draaien.

De kwaliteit van deze dienst wordt bepaald door de vriendelijkheid van het buspersoneel, de kwaliteit van de schoonmaak van de bussen, of er veilig gereden wordt, of de bussen op tijd rijden, of ze vaak genoeg rijden en door de prijs die ervoor betaald wordt. Op niet al van deze punten wordt op dit moment de volle score behaald. Omdat Starbucks geen alleenbeslissers is op het gebied van deze dienst, kost het meer tijd en energie om een goede oplossing te vinden omdat alle betrokken partijen het eens moeten zijn.

Ideaal

De pendelbus blijft nog bestaan in deze situatie omdat er op korte termijn geen andere oplossing gevonden kan worden. Er wordt wel gesproken met Westpoort en de gemeente Amsterdam om een oplossing te vinden voor het probleem. Een mogelijke oplossing is het doortrekken van een nabijgelegen lijndienst waardoor het personeel van bedrijven op het industrieterrein gebruik kan maken van het gewone openbaar vervoer. Deze lijndienst rijdt frequent tussen 04:00 en 01:00. Eventuele extra kosten die hiervoor gemaakt zouden moeten worden, kunnen verdeeld worden over de bedrijven die hier profijt van hebben. Enige voorwaarde is dat deze kosten minder moeten zijn dan de huidige kosten die gemaakt worden. Dit voorstel is al eens gedaan aan de gemeente Amsterdam maar hier is nooit uitgebreid op gereageerd. Een andere oplossing is een pendeldienst tussen de bedrijven en de halte van de lijndienst. Dit zorgt echter wel voor een extra overstap voor de personen die hier gebruik van maken. De kosten die hiermee gemaakt worden zijn afhankelijk van of andere bedrijven dit zien zitten en of de pendeldienst vanuit Starbucks zelf wordt geregeld voor alleen hun eigen personeel.

TAKEN EN TIJD BIJ IMPLEMENTATIE

<i>TAAK</i>	<i>INDICATIE VAN TIJD</i>	<i>BETROKKEN PERSONEN</i>
- In gesprek gaan met gemeente Amsterdam, stichting Westpoort en [REDACTED] over mogelijkheden tot verbetering	- 12 uur (4x 3 uur)	- Facility Manager, gemeente Amsterdam, stichting Westpoort en [REDACTED]

+50

Zoals eerder aangegeven maakt vijftig procent van de partners gebruik van de busdienst. Dit betekent dat in deze situatie het aantal personen dat gebruik maakt van deze dienst, toeneemt met 25. Deze toename kan volledig opgevangen worden met de capaciteit zoals hij nu is. Het is goed om te streven naar een oplossing voor deze dienst tegen de tijd dat deze situatie van kracht wordt. In hoeverre dit haalbaar is, is moeilijk in te schatten omdat er veel factoren meespelen.

+100

Uitgaande van een nieuwe huisvesting dichtbij NS-station Amsterdam Sloterdijk, zal het merendeel van de partners in deze situatie geen gebruik meer maken van de pendeldienst omdat het kantoor op loopafstand ligt van het station. De enigen die nog gebruik moeten maken van de dienst, zijn partners die in de fabriek werkzaam zijn. De kosten hiervoor zitten inbegrepen bij de [REDACTED] aan 'Other Services' in het financiële overzicht.

+150

Zie vorige situatie.

-50

De taken en procedures in deze situatie zijn hetzelfde als in die van de +50.

Receptie

Huidig

De receptie bij Starbucks wordt beheerd door personeel van [REDACTED] (zie 'Partner & Asset Protection'). Dit zijn beveiligers die ook receptietaken uitvoeren. Zogeheten security hosts. De receptietaken bestaan op dit moment uit het beantwoorden van de telefoon en het eventueel doorschakelen naar partners, binnenkomende en uitgaande post & pakketten (postkamer) en gastenontvangst. Onder telefoontaken valt bijvoorbeeld ook het bellen van monteurs in geval van storingen aan installaties. De kwaliteit van de receptie wordt bepaald door het op tijd aanwezig zijn van het personeel, het hebben van kennis van zaken en procedures, talenkennis (NL en ENG verplicht, overige talen een pré), het accuraat uitvoeren van de werkzaamheden en het representeren van de Starbucks cultuur. Op dit moment worden de taken wel uitgevoerd maar mist het stukje professionaliteit en representativiteit. De security hosts bevatten te weinig kennis van receptietaken omdat hun main focus ligt op beveiliging.

Er is een inventarisatie gedaan om te kijken naar de intensiteit van de werkzaamheden die liggen bij de receptie. Zie voor het inventarisatieformulier, de uitleg hiervan en de resultaten respectievelijk bijlage XXVI, XXVII en XXVIII .

De kosten voor de receptie zitten inbegrepen bij de kosten die genoemd zijn onder 'Partner & Asset Protection'.

Ideaal

Zoals uitgelegd bij 'Partner & Asset Protection', wordt de receptie in de ideale situatie niet meer beheerd door security hosts maar tussen 09:00 en 17:00 door hospitality hosts. Hierdoor

verbetert de kwaliteit van de werkzaamheden, komt de focus meer op receptietaken te liggen en gaat de representativiteit (als in professionaliteit) omhoog. Naast de genoemde receptietaken als email, telefoon en post komen er twee nieuwe taken bij. Allereerst de service desk. In basis betekent dit het aannemen en beantwoorden van interne vragen, klachten, storingen en andere meldingen met betrekking tot facilitaire zaken. Voor een uitgebreide uitleg, zie 'Service Desk'. Ten tweede komt ook de verantwoordelijkheid voor het bestellen van kantoorartikelen en het bijhouden van de voorraad hier te liggen. Voor meer uitleg hiervan, zie 'Kantoorartikelen'. Uit de gehouden inventarisatie blijkt dat er op middagen en met name op vrijdag voldoende tijd is om dit laatste uit te voeren.

Voor kosten, zie 'Partner & Asset Protection'.

TAKEN EN TIJD BIJ IMPLEMENTATIE

TAAK	INDICATIE VAN TIJD	BETROKKEN PERSONEN
Zie 'Partner & Asset Protection'		
<u>+50</u>		
In deze situatie blijven de taken en procedures hetzelfde. Er zijn geen extra manuren nodig voor het aantal partners in deze situatie waardoor de kosten ongewijzigd blijven.		
<u>+100</u>		
Of er nog een receptie nodig is in deze situatie is afhankelijk van het gebouw waarin gehuisvest gaat worden in deze situatie. Wel zullen er kosten zijn voor receptie en beveiliging in de fabriek en het kantoorgedeelte dat daar behouden blijft. Deze kosten worden geschat op [REDACTED] per jaar ⁵³ (zie ook 'Partner & Asset Protection').		
<u>+150</u>		
Wel zullen er kosten zijn voor receptie en beveiliging in de fabriek en het kantoorgedeelte dat daar behouden blijft. Deze kosten worden geschat op [REDACTED] per jaar (zie ook 'Partner & Asset Protection').		
<u>-50</u>		
De taken en procedures in deze situatie zijn hetzelfde als in die van de +50.		

Relatiebeheer haven

Huidig

Een van de kleinere taken van de Facility Manager is het onderhouden van de relatie met de Haven. Deze taak brengt geen kosten met zich mee. Contact met de accountmanager van de Haven Amsterdam is er incidenteel of in geval van calamiteiten.

Ideaal

Aan deze taak hoeft niets te veranderen voor deze situatie. Doordat het huidige gebouw behouden blijft, dient de relatie blijven te worden onderhouden.

⁵³ Schrama, C. (2011). *Accommodating needs, Starbucks EMEA B.V., Graduation Assignment*. Pagina 29

+50

Aan deze taak hoeft niets te veranderen voor deze situatie. Doordat het huidige gebouw behouden blijft, dient de relatie blijven te worden onderhouden.

+100

Aan deze taak hoeft niets te veranderen voor deze situatie. Doordat de fabriek nog op dezelfde plek staat als in de huidige situatie, dient de relatie blijven te worden onderhouden.

+150

Aan deze taak hoeft niets te veranderen voor deze situatie. Doordat de fabriek nog op dezelfde plek staat als in de huidige situatie, dient de relatie blijven te worden onderhouden.

Schoonmaak

Huidig

De schoonmaak wordt verzorgd door [REDACTED]. De dagelijkse werkzaamheden bestaan uit de prullenbak legen, bureaus afnemen, sanitair schoonmaken en aanvullen (2x per dag), telefoonhoorns afnemen, trappenhuizen stoffen en eventuele vingertasten op de glazen deuren afnemen. Wekelijks worden de trappenhuizen nat afgenomen, het gehele kantoor gestofzuigd en worden alle deuren helemaal afgenomen. Periodieke werkzaamheden zijn de randen en richels (1x per 2 weken), kasten (1x per maand) en een dieptereiniging van de toiletten (1x per jaar). Het contact met [REDACTED] verloopt hoofdzakelijk via de teamleider, welke tevens inspecteur is. Iedere zes weken hebben de Facility Manager en de teamleider een standaard overleg. Dit overleg wordt ook vastgelegd. Contact met de accountmanager is er standaard tweemaal per jaar.

De kwaliteit van de schoonmaak wordt bepaald door de VSR-meting die vier keer per jaar gehouden wordt. Op basis hiervan wordt de schoonmaak, indien nodig, aangepast. Ook de beleving van de partners speelt een rol. Mocht de VSR-meting een goede score uitwijzen maar is de beleving van de partners tegenstelt, dan gaat de beleving voor op de score en zal er een oplossing bedacht worden. De kosten voor schoonmaak zijn [REDACTED] per maand. Hier komt nog gemiddeld [REDACTED] per maand bij voor de levering van schoonmaakartikelen. Totaal komt dit neer op [REDACTED] per maand.

De sanitaire artikelen worden op dit moment geleverd door drie verschillende leveranciers maar worden door de schoonmakers van [REDACTED] geplaatst. De hardware is van [REDACTED], de software wordt geleverd door [REDACTED] en de droogloopmatten en hygiëneboxen door [REDACTED]. De kwaliteit van de artikelen en de hardware is op dit moment niet zoals gewenst. Met name de hardware gaat snel stuk wat ten koste gaat van de uitstraling. Ook kunnen de schoonmakers niet altijd goed overweg met de hardware waardoor het teveel tijd kan kosten om zaken bij te vullen of te vervangen. De totale kosten voor dit onderdeel van de schoonmaak zijn ongeveer [REDACTED] per jaar.

De glasbewassing wordt zesmaal per jaar uitgevoerd door een andere leverancier. Tweemaal wordt het glas binnen en buiten schoongemaakt en viermaal alleen buiten.

De kosten hiervoor zijn [redacted] per keer voor binnen en buiten en [redacted] per keer voor alleen buiten. Op jaarbasis komen de kosten uit op [redacted]. Deze dienst wordt naar tevredenheid uitgevoerd.

Ideaal

De schoonmaak zoals hij plaatsvindt kan blijven. Het enige dat in deze situatie verandert, is dat zowel de hardware, software als de droogloopmatten en hygiëneboxen ondergebracht zullen worden bij één leverancier. Dit zal vanaf deze situatie ondergebracht worden bij één leverancier. Aan te raden is om, indien dit mogelijk, aan te sluiten op het contract wat Starbucks heeft met de leverancier van de winkels. Op deze manier kan prijsvoordeel behaald worden. Ook werkt dit mee aan de eenduidige uitstraling van Starbucks naar haar klanten. Gebaseerd op het al lopende contract bij [redacted] voor de stores, wordt geschat dat de kosten zullen neerkomen op [redacted] per jaar. Voor offerte, zie bijlage XXIII.

De glasbewassing kan blijven zoals het is.

TAKEN EN TIJD BIJ IMPLEMENTATIE

<i>TAAK</i>	<i>INDICATIE VAN TIJD</i>	<i>BETROKKEN PERSONEN</i>
- Contract afronden met [redacted] en installeren nieuwe producten	- 2 uur	- Facility Manager en [redacted]
- Huidige contracten met [redacted], [redacted] en [redacted] opzeggen	- 1 uur	- [redacted], [redacted] en [redacted]

+50

De taken en processen in deze situatie blijven hetzelfde als in die van de vorige. De kosten qua schoonmaak zullen ook niet wijzigen. Er zullen in het hoofdgebouw meer personen werkzaam zijn maar niet dermate meer dat dit om noodzakelijke aanpassingen vraagt aan de schoonmaak van het kantoor en de kosten hiervan.

+100

Hoe de schoonmaak er in deze situatie uit zal gaan zien is moeilijk te zeggen. De taken van de schoonmaak zullen wel hetzelfde blijven. Echter, de kosten zijn afhankelijk van ondermeer de oppervlakte van het kantoor dat gehuurd zal gaan worden. Ook de leverancierskeuze speelt hierin een rol al is de verwachting dat Starbucks graag [redacted] houdt als partij. Als de kosten voor de schoonmaak lineair doorgetrokken worden, komen de kosten voor schoonmaak in deze situatie neer op [redacted] per maand.

Wat glasbewassing betreft, zijn de kosten afhankelijk van de afspraken die gemaakt worden met de gebouweigenaar en of het kantoor wel of geen bedrijfsverzamelgebouw is.

+150

Zie vorige situatie voor de processen. Als de kosten voor de schoonmaak lineair doorgetrokken worden, komen de kosten voor schoonmaak in deze situatie neer op [redacted] per maand.

-50

De taken en procedures in deze situatie zijn hetzelfde als in die van de ideale en +50. De kosten voor schoonmaak die in de +50 situatie gemaakt worden blijven van kracht.

Service Desk

Huidig

Nog niet aanwezig in de huidige situatie.

Ideaal

In deze situatie zal de service desk geïntroduceerd worden. Partners kunnen hier terecht met hun interne vragen, klachten, storingen en andere meldingen met betrekking tot facilitaire zaken. Zaken die niet beantwoord kunnen worden, kunnen doorgegeven worden aan de Facility Manager. De taak van het reserveren en omboeken van vergaderruimtes wordt ook een taak van de service desk.

De service desk kan beheerd worden door de medewerker van de receptie. Er zal een aparte telefoon komen, met een apart nummer zodat binnenkomende telefoontjes niet gehinderd worden als de lijn bezet is. Extern binnenkomende telefoontjes gaan voor op de service desk. Ook zal er een emailadres aangemaakt worden zodat het emailverkeer gescheiden wordt.

Partners worden in deze situatie geïnformeerd over deze nieuwe dienst. Gestimuleerd wordt om vragen, klachten, storingen en andere meldingen via de email te melden. Werkzaamheden die uitgevoerd dienen te worden door de technische dienst kunnen gelijk door de medewerker in het online systeem gezet worden (zie 'technische dienst'). Het neerleggen van taken bij de receptie en het invoeren van een servicedesk, betekent een ontlasting van werkzaamheden voor de manager. Door het opstellen van een PDC wordt duidelijkheid verschaft in voor welke diensten Facilities verantwoordelijk draagt en welke spelregels gelden voor het gebruik ervan.

TAKEN EN TIJD BIJ IMPLEMENTATIE

<i>TAAK</i>	<i>INDICATIE VAN TIJD</i>	<i>BETROKKEN PERSONEN</i>
- Aanvragen en aansluiten telefoon met apart nummer voor service desk	- 2 uur	Facility Manager en IT
- Ingebruikname service desk & communicatie naar partners	- 1,5 uur	Facility Manager

+50

In deze situatie is een PDC opgesteld waardoor partners weten wat ze wel en niet aan kunnen vragen en binnen welke voorwaarden. Door deze proactieve manier van informatievoorziening is de verwachting dat er minder vragen en storingen binnen zullen komen bij de servicedesk dan voorheen. Dit heeft echter geen gevolgen voor de kosten die gemaakt worden.

+100

De servicedesk opereert in deze situatie geheel professioneel. Alle processen zijn volledig uitgeschreven en toegankelijk. Daarnaast weten alle partners hoe het werkt en waar ze moeten zijn.

+150

De dienst ziet er in deze situatie hetzelfde uit als in de vorige.

-50

De dienst ziet er in deze situatie hetzelfde uit als in de +50 situatie.

Technische dienst

Huidig

De technische dienst is uitbesteed op dit moment. Één dag in de week komt er een technisch medewerker langs om alle liggende werkzaamheden uit te voeren. Deze werkzaamheden worden door de Facility Manager ingevoerd in het online systeem van de leverancier. De medewerker kan dit systeem uitlezen waardoor hij precies weet wat er moet gebeuren. Omdat het elke week dezelfde medewerker is, kent deze het gebouw goed waardoor er minder uitleg nodig is als het gaat om het lokaliseren van de werkzaamheden. In geval van spoedklussen, kan er gebruik worden gemaakt van de partners van de technische dienst van de fabriek.

De kosten voor deze dienst zijn [REDACTED] per maand.

Ideaal

In de ideale situatie hoeft niks te veranderen aan deze dienst. Het enige verschil met de voorgaande situatie is dat klussen die gedaan moeten worden door de medewerker van de service desk en receptie in het systeem worden gezet.

TAKEN EN TIJD BIJ IMPLEMENTATIE

<i>TAAK</i>	<i>INDICATIE VAN TIJD</i>	<i>BETROKKEN PERSONEN</i>
- Uitleggen van meldingssysteem aan receptie	- 0,5 uur	Facility Manager en receptiemedewerker

+50

De dienst ziet er in deze situatie hetzelfde uit als in de vorige.

+100

Of en hoe deze dienst er in deze situatie uit zal gaan zien, is afhankelijk van de afspraken en voorwaarden die overlegd zijn met de gebouwbeheerder in deze situatie.

+150

Zie vorige situatie.

Terreinonderhoud

Huidig

Het onderhoud van het terrein wordt op dit moment zes tot acht keer per jaar uitgevoerd door [REDACTED]. Hieronder vallen de werkzaamheden: maaien en bemesten van het gazon (55,66 are), onkruid vrijmaken van de plantvakken (324 m2) en onkruid vrijmaken van de verharding. De kosten die hiervoor gemaakt worden zijn [REDACTED]. Dit is een vaste prijs. Mocht het nodig zijn om vaker langs te komen in bijvoorbeeld verband met het weer dan komen ze kosteloos vaker langs. De kwaliteit wordt gemeten aan hetgeen minimaal dient te gebeuren.

Omdat de koffiebranderij aan het kantoor van Starbucks vastzit, wordt er ook aandacht besteed aan ongediertebestrijding in verband met voedselveiligheid. Wegens recent extra gecreëerde parkeerplekken zullen voor het nieuwe contract de eenheden opnieuw opgemeten moeten worden. Dit omdat een stuk gras is weggevallen ten behoeve hiervan. Voor de parkeerplekken wordt geen apart bedrag gerekend. De huur van het terrein zit bij de huurprijs inbegrepen.

In geval van gladheid is er een prijsafsprake met [REDACTED]. Dit bedrijf komt op oproepbasis. De kosten hiervan zijn [REDACTED] per rit op maandag tot en met vrijdag. In de avonden, nachten en weekenden wordt 10% extra gerekend. De putten die zich op het terrein bevinden vallen onder verantwoordelijkheid van Haven Amsterdam. In geval van verstopping kan de gemeente gebeld worden om de put leeg te komen zuigen. Hieraan zijn geen kosten verbonden.

Ideaal

Deze taak hoeft niet geprofessionaliseerd te worden. De geleverde kwaliteit is in orde. Het enige waar naar gekeken moet worden, zijn de werkzaamheden die door de leverancier worden uitgevoerd. Door het bijplaatsen van parkeerplekken is er minder gras dat onderhouden dient te worden. Het terrein zal opnieuw geïnventariseerd moeten worden. Ook zullen er enkele herstelwerkzaamheden moeten plaatsvinden. De totale kosten in deze situatie komen neer op [REDACTED]. Voor offerte, zie bijlage XXIV.

+50

In deze situatie zullen geen herstelwerkzaamheden uitgevoerd hoeven te worden. Alleen het jaarlijkse onderhoud zal kosten met zich meebrengen. Deze zullen neerkomen op [REDACTED].

+100

Afhankelijk van de afspraken die gemaakt zullen gaan worden met de gebouweigenaar van het pand waarin gehuisvest gaat worden in deze situatie.

+150

Afhankelijk van de afspraken die gemaakt zullen gaan worden met de gebouweigenaar van het pand waarin gehuisvest gaat worden in deze situatie.

-50

Zie 'ideale' situatie.

Vertrouwd papierafval

Huidig

Op dit moment wordt er onderscheid gemaakt tussen gewoon papierafval en vertrouwd papierafval. Op elke verdieping van het kantoor staat voor laatstgenoemde een speciale container. Op de eerste verdieping staan er twee. Het papier dat in de containers wordt gedaan valt grotendeels onder het gewone papierafval en is dus niet vertrouwelijk per se. De papiercontainers worden iedere twee weken geleegd door de firma [REDACTED]. De kosten voor deze dienst zijn [REDACTED] per maand. Naast de containers staan er nog papiervernietigers. Deze werken echter niet naar behoren.

Ideaal

Om geen onnodige kosten te maken voor papier dat niet vertrouwelijk is maar wel zo wordt verwerkt, zal er op elke verdieping van het kantoor een container extra geplaatst worden voor het normale papierafval. Dit houdt in dat de eerste verdieping twee normal size containers krijgt (één vertrouwd en één normaal), de tweede verdieping drie (één big size voor normaal papier en één normal size voor vertrouwd papierafval) en de derde verdieping, net als de eerste, twee normal size (één voor vertrouwd en één voor normaal). De containers voor vertrouwd papier kunnen afgenomen worden bij [REDACTED]. Hier worden geen extra kosten voor berekend. De big size container voor de op de tweede verdieping is al aanwezig dus hoeft niet aangeschaft te worden. De kosten voor het aanschaffen van de twee extra normal size containers zijn €130,-.

Om voor de vernietiging van bepaalde stukken toch een extra middel in huis te hebben zal er een goede papiervernietiger aangeschaft moeten worden. De verwachte kosten hiervoor zijn €150,-.

TAKEN EN TIJD BIJ IMPLEMENTATIE

<i>TAAK</i>	<i>INDICATIE VAN TIJD</i>	<i>BETROKKEN PERSONEN</i>
- Met [REDACTED] bespreken van veranderingen en implementeren ervan	- 4,5 uur	Facility Manager en [REDACTED]
- Aanschaffen van papiervernietiger	- 0,5 uur	Facility Manager

+50

In deze situatie zullen geen wijzigingen optreden betreffende deze dienst.

+100

Hoe deze dienst er in deze situatie uit zal gaan zien is moeilijk in te schatten doordat het gebouw en de indeling ervan niet bekend is. Ook zullen met name de kosten afhankelijk zijn van of het pand een bedrijfsverzamelgebouw is of niet.

+150

Zie vorige situatie.

-50

De dienst zal er in deze situatie hetzelfde uitzien als in de ideale situatie.

Overzicht financiële consequenties

- CONFIDENTIAL -

XXI. Offerte archiefbeheer

- *CONFIDENTIAL* -

- *CONFIDENTIAL* -

XXII. Offerte Partner & Asset Protection

- *CONFIDENTIAL* -

XXIII. Offerte sanitaire artikelen

- *CONFIDENTIAL* -

- *CONFIDENTIAL* -

- *CONFIDENTIAL* -

XXIV. Offerte terreinonderhoud

- *CONFIDENTIAL* -

- *CONFIDENTIAL* -

XXV. Tijdschema Westpoort bus



Dienstregeling Starbucks

Vanaf vrijdag 13 april 2012



Halte Sloterdijk op het Carrascoplein (tram/busstation Sloterdijk)
Westpoort Bus vertrekt van halte L

Vertrek Sloterdijk naar Starbucks (eerst hoofdvestiging en dan Ter Haak)

Maandag t/m vrijdag																		
Sloterdijk		06.31	6.45	7.01	7.15	7.31	7.45	8.01	8.15	8.31	8.35	8.45	9.05	9.15	10.00	13.00	14.27	22.30
busletter	V		G	A	B	D	A	B	A	B	F	D	A	F	A	A	A	C

Vertrek Starbucks naar Sloterdijk

Maandag t/m vrijdag																		
Starbucks Ter Haak		11.40	12.34	15.11	16.11	16.56	17.31	17.56	18.26	18.56								
Starbucks hoofdvestiging	V				16.15	17.00	17.35	18.00	18.30	19.00	23.15							
busletter		A	A	B	A	A	A	E	A	E	C							

Halte Sloterdijk op het Carrascoplein. Bus herkenbaar aan het Westpoort Bus-logo

De Westpoort Bus mag op het Carrascoplein slechts 1 minuut stilstaan. Wees dus op tijd!

Bij alle ritten wordt u opgehaald- en afgezet bij de ingang van Starbucks

De Westpoort Bus kan als gevolg van verkeersdrukte en wegwerkzaamheden niet altijd precies op tijd rijden

De dienstregeling is onder voorbehoud van wijzigingen

In deze dienstregeling zijn alleen de vaste ritten van de Westpoort Bus opgenomen

U mag alleen gebruik maken van de ritten die uw bedrijf heeft aangevraagd

Iedere rit van de Westpoort Bus van en naar uw bedrijf is voorzien van een

letter (A, B, C, et cetera). Hiermee willen wij ervoor zorgen dat u in de juiste Westpoort Bus stapt.

Bij twijfel kunt u altijd vragen stellen aan de chauffeur van de Westpoort Bus.



XXVI. Inventarisatieformulier receptiewerkzaamheden

		AANTAL	BIJZONDERHEDEN
Telefoon <u>intern</u>	IN		
	UIT		
Telefoon <u>extern</u>	IN		
	UIT		
Emails <u>intern</u>	IN		
	UIT		
Emails <u>extern</u>	IN		
	UIT		
Poststukken	IN		
	UIT		
Pakketten	IN		
	UIT		
Bezoekers			

Overige	
- <i>Frequentie portofoonverkeer</i>	
- <i>Aantal pasjes om te printen</i>	
- <i>Aantal keer meelopen met gasten</i>	
- <i>Overige zaken</i>	

XXVII. Uitleg inventarisatieformulier

Turflijsten - uitleg wat, waar en hoe.

Graag alles turven bij de juiste onderdelen. Mocht een onderdeel er niet bijstaan, dan graag plaatsen onder 'overige'.

In geval van bijzonderheden, dit graag vermelden onder de kolom met benaming 'bijzonderheden'.

Voor elke ochtenddienst en middagdienst graag een nieuwe lijst gebruiken + datum noteren van de dag.

Telefoon intern

- IN: Hierbij moet gedacht worden aan binnenkomende telefoontjes *vanuit mensen binnen het kantoor naar de receptie.*
- UIT: Hierbij moet gedacht worden aan uitgaande telefoontjes *vanuit de receptie naar mensen binnen het kantoor.*

Telefoon extern

- IN: Hierbij moet gedacht worden aan binnenkomende telefoontjes *van bedrijven/personen buiten het kantoor naar de receptie.*
- UIT: Hierbij moet gedacht worden aan uitgaande telefoontjes *vanuit de receptie naar bedrijven/personen buiten het kantoor.*

Emails intern

- IN: Hierbij moet gedacht worden aan binnenkomende emails *van personen binnen het kantoor naar de receptie.*
- UIT: Hierbij moet gedacht worden aan uitgaande emails *vanuit de receptie naar personen binnen het kantoor.*

Emails extern

- IN: Hierbij moet gedacht worden aan binnenkomende emails *van bedrijven/personen buiten het kantoor naar de receptie.*
- UIT: Hierbij moet gedacht worden aan uitgaande emails *vanuit de receptie naar bedrijven/personen buiten het kantoor.*

Poststukken

- IN: Dit zijn alle binnenkomende poststukken die door een brievenbus (passen). Hier hoeft *niet geturfd* te worden. Omdat de post op vaste momenten binnenkomt, kan hier gewoon 1 getal neergezet worden.

UIT: Dit zijn alle uitgaande poststukken die door een brievenbus passen). Hier moet *wel geturfd* worden omdat dit de hele dag doorgaat.

Pakketten

IN: Dit zijn alle binnenkomende pakketten die niet door een brievenbus passen. Hier hoeft *niet geturfd* te worden omdat de post op vaste momenten binnenkomt, kan hier gewoon 1 getal neergezet worden.

UIT: Dit zijn alle uitgaande pakketten die hier door een brievenbus passen. Hier moet *wel geturfd* worden omdat dit de gehele dag doorgaat.

Bezoekers

Hier moet het aantal bezoekers geturfd worden die zich melden bij de receptie. Afspraak of geen afspraak. In geval van een groep personen, elk persoon apart rekenen.

Overige

Hier moeten de volgende zaken worden genoteerd:

- *Frequentie portofoonverkeer* (turven!)
- *Aantal pasjes om te printen* (turven!)
- *Aantal keer meelopen met gasten*
Dit kan meelopen zijn naar toilet, store of andere plekken in het gebouw.
- *Overige zaken*
Alle zaken die niet onder een van voorgenoemde zaken vallen.

XXVIII. Resultaten inventarisatie werkzaamheden receptie

	02-apr-12				03-apr-12				04-apr-12				05-apr-12				06-apr-12			
	Maandag		Dinsdag		Woensdag		Donderdag		Vrijdag		Zaterdag		Zondag		Maandag		Dinsdag		Woensdag	
	Ochtend	Middag	Ochtend	Middag	Ochtend	Middag	Ochtend	Middag	Ochtend	Middag	Ochtend	Middag	Ochtend	Middag	Ochtend	Middag	Ochtend	Middag	Ochtend	Middag
Telefoon intern	IN																			
	UIT																			
Telefoon extern	IN																			
	UIT																			
Emails intern	IN																			
	UIT																			
Emails extern	IN																			
	UIT																			
Poststukken	IN																			
	UIT																			
Pakketten	IN																			
	UIT																			
Bezoekers																				
Overig	Portfoonverkeer																			
	Pasjes printen																			
	Meelopen gasten																			
	Overige zaken																			

	09-apr-12				10-apr-12				11-apr-12				12-apr-12				13-apr-12			
	Maandag		Dinsdag		Woensdag		Donderdag		Vrijdag		Zaterdag		Zondag		Maandag		Dinsdag		Woensdag	
	Ochtend	Middag	Ochtend	Middag	Ochtend	Middag	Ochtend	Middag	Ochtend	Middag	Ochtend	Middag	Ochtend	Middag	Ochtend	Middag	Ochtend	Middag	Ochtend	Middag
			2	2	0	7	6	6	2	1	4	1	2	1	1	4	1	4	1	4
			0	4	7	6	11	8	7	2	7	2	8	7	2	7	2	7	2	7
			17	21	16	11	27	15	15	3	15	3	15	3	15	3	15	3	15	3
			0	3	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
			3	7	3	1	7	7	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1
			3	6	9	5	6	10	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0
			12	7	5	10	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0
			0	1	4	2	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0
			1	0	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
			0	8	7	7	2	2	5	1	2	2	5	1	2	2	5	1	2	2
			11	6	18	4	3	7	4	4	4	4	7	4	4	4	7	4	4	4
			1	2	1	2	0	7	2	2	2	2	7	2	2	2	7	2	2	2
			6	3	14	7	31	7	11	5	11	5	11	5	11	5	11	5	11	5
			0	1	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
			0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
			12	7	5	6	8	0	0	0	0	0	8	0	0	0	0	0	0	0
			0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

		Totaal			Totaal over ...					Gemiddelde per ...			
		Ochtend	Middag		Ochtend	Middag	6.5 dag	Ochtend	Middag	Dag	Activiteit per dag		
Telefoon intern	IN	13	22									5.38	
	UIT	43	25									10.46	
Telefoon extern	IN	122	91				331	180	151	50.92		32.77	
	UIT	2	13									2.31	
Emails intern	IN	19	25									6.77	
	UIT	25	24									7.54	
Emails extern	IN	21	29				152	71	81	23.38		7.69	
	UIT	6	3									1.38	
Poststukken	IN	8	28									5.54	
	UIT	15	51									10.15	
Paketten	IN	52	24									11.69	
	UIT	17	25									6.46	
Bezoekers	IN	110	38									22.77	
	UIT	4	7									1.69	
Overig	Portofoonverkeer	4	7									0.15	
	Pasjes printen	1	0									7.38	
	Meelopen gasten	33	15									0.15	
	Overige zaken	0	1									0.15	