



Interne marktwerking

**De weg naar een
professionele facilitaire
organisatie**



Interne marktwerking

**De weg naar een
professionele facilitaire
organisatie**

Gijs Scheepers
Mei 2006
Opleiding Facility Management
Johanna Westerdijk 75
2521 EN Den Haag

Docentbegeleider: dhr. J. Kloos
Medebeoordelaar: dhr. F.G.L. Joosstens

Opdrachtgever: Ministerie van Landbouw Natuur
en Voedselkwaliteit
Dienst Regelingen
Laan van Nieuw Oost-Indië 131
2593 BM Den Haag
Mentor: dhr. J.G. van Moosel

Onderzoeksperiode: januari 2006 – mei 2006

Auteursreferaat

Dit rapport beschrijft mijn onderzoek naar **ontwikkeling en professionalisering** van de **facilitaire organisatie** van **Dienst Regelingen**, doormiddel van **interne marktwerking**. De probleemstelling luidt: “welke veranderingen moet het facilitair management doorvoeren om een **positie** te realiseren, die aansluit bij de **ambitie** tot ontwikkeling en professionalisering van de facilitaire organisatie?” Om dit te bereiken zal de facilitaire organisatie zich moeten **herpositioneren** tot een plaats waaruit men haar facilitaire diensten kan aanbieden met de gewenste interne marktwerking. Een herpositionering is mogelijk door de **bestuurlijke autonomie** te veranderen.

Deze herpositionering is opgebouwd uit drie vragen: Wat is de huidige situatie? Wat is de beoogde situatie? Welke verandering zal plaats moeten vinden om deze situatie te realiseren? Het rapport zal worden afgesloten met aanbevelingen.

Hiervoor is een eigen model ontwikkeld, gebaseerd op het **7S-model** en het boek “**De besturing van facilitaire organisaties**”.

De conclusies hebben betrekking tot de volgende elementen: de kaders en positie van facilitaire organisatie moeten eenduidig worden vastgelegd; een verandering van een decentrale sturing naar een centrale sturing; het creëren van **facilitaire budgetten** bij de afdelingen; implementatie van een **bestel- en facilitair informatiestysteem**; **transparantie**, **samenwerking** en **verzakelijking** zijn de ontbrekende cultuuraspecten die gecreëerd moeten worden.

Indexreferaat

Ontwikkeling en professionalisering, facilitaire organisatie, Dienst Regelingen, interne marktwerking, ambitie, herpositionering, bestuurlijke autonomie, 7S-model, De besturing van facilitaire organisaties, facilitaire budgetten, bestelsysteem, facilitair informatiesysteem, transparantie, samenwerking, verzakelijking.

Voorwoord

Met een frisse blik en erg veel zin ben ik in januari begonnen met het afsluitend onderdeel van de opleiding Facility Management, ik heb een afstudeeropdracht verricht voor het facilitair management van Dienst Regelingen. Dienst Regelingen is een agentschap van het Ministerie van Landbouw Natuur en Voedselkwaliteit, die de uitvoering van het landbouw- en natuurbeleid verzorgt. Deze scriptie waarin verslag wordt gedaan van het onderzoek en de aanbevelingen is het eindproduct van mijn afstudeeropdracht.

Terugkijkend op deze afstudeerperiode heb ik een opdracht gekozen wat een grote uitdaging was. Op mijn eigen manier heb ik geprobeerd de opdracht te volbrengen, met een eigen ontwikkeld onderzoeksmodel en een eigen idee over het professionaliseren van een facilitaire organisatie.

Ik wil de medewerkers van Dienst Regelingen bedanken voor hun medewerking en hulp tijdens mijn onderzoek. Mijn naaste collega's wil ik bedanken voor de leuke en erg gezellige tijd en in het bijzonder Koos van Moosel voor het verstrekken van de opdracht en zinvolle adviezen.

Daarnaast wil ik Jaap Kloos bedanken voor het geven van goede opbouwende kritiek, motiverende begeleiding en snelle reacties tijdens mijn afstudeeronderzoek, evenals Frans Joostens voor het medebegeleiden en beoordelen van mijn scriptie. Tot slot wil ik mijn broer Willem Scheepers, mijn vriendin Floortje Simmer en mijn ouders bedanken voor alle hulp en mentale steun.

Gijs Scheepers
18 mei 2006

Management samenvatting

In navolging van organisaties in het openbare bestuur doet marktwerking zijn intrede bij de Rijksoverheid. Marktwerking stimuleert het ontstaan van een vraaggerichte organisatie. Dienst Regelingen heeft als doelstelling om op een servicegerichte, transparante en toegankelijke manier regelingen uit te voeren. Het facilitair management van Dienst Regelingen heeft de ambitie om door ontwikkeling en professionalisering van de facilitaire organisatie te anticiperen op de doelstellingen van de moederorganisatie. Dit heeft geleid tot de volgende probleemstelling:

Welke veranderingen moet het facilitair management doorvoeren om een positie te realiseren, die aansluit bij de ambitie tot ontwikkeling en professionalisering van de facilitaire organisatie?

De doelstelling tot ontwikkeling en professionalisering van de facilitaire organisatie zal voor dit onderzoek betrekking hebben op het verhogen van de interne marktwerking. Het verhogen van de interne marktwerking kan leiden tot een verhoging van de efficiëntie, effectiviteit, klantgerichtheid en kwaliteit van de facilitaire dienstverlening.

Om te komen tot de ontwikkeling dient allereerst de huidige positie in kaart gebracht te worden. Vervolgens dient er een vergelijking gemaakt te worden met de beoogde situatie hieruit zullen een aantal veranderaspecten voortvloeien. Deze zullen resulteren in aanbevelingen die moeten leiden tot de herpositionering van de facilitaire organisatie. In het onderzoek is de huidige positie bepaald door de interne marktwerking en bestuurlijke autonomie. De huidige facilitaire organisatie is als 'kostencentrum' gepositioneerd. Met de ambitie van de Teammanager FM is de gewenste positie bepaald. De gewenste positie is een 'servicecenter'.

In deze conclusie is het verschil aangegeven tussen de huidige en gewenste situatie, het volgende kan geconcludeerd worden: de kaders en positie van facilitaire organisatie moeten eenduidig worden vastgelegd; een verandering van een decentrale sturing naar een centrale sturing; het creëren van facilitaire budgetten bij de afdelingen; implementatie van een bestel- en facilitair informatiesysteem; transparantie, samenwerking en verzakelijking zijn de ontbrekende cultuuraspecten die gecreëerd moeten worden. Deze conclusies leidden tot de volgende aanbevelingen:

Concrete aanbeveling	Doel
De directie van DR zal kaders duidelijk moeten omschrijven en haar positie eenduidig moeten vastleggen t.o.v. de facilitaire organisatie.	Zakelijke verhouding, communicatielijnen structureren.
Van decentrale naar centrale sturing	Optimaal inspelen op de klantvraag, afrekenbaar op prestaties.
Geoormerkt budget per afdeling	Mogelijkheid tot direct doorbelasten van facilitaire kosten.
Accountmanagement	Optimaal klantcontact, klantwens inzichtelijk, verzakelijking.
Service Niveau Overeenkomsten	Helderheid in verantwoordelijkheden, taken, klant-leverancier relatie en aanbod en afname van assortiment.
E-procurement	Serviceverbetering, beheersbaarheid van de inkoop en logistieke processen, kostenreductie.
Producten en Diensten Catalogus	Inzicht voor de klant in het assortiment en prijsstelling.
Digitaal Facilitair Management Informatiesysteem	Het beter inrichten van de processen en verbeteren van de prestaties voor de facilitaire organisatie.
Omschrijven processen	Bedrijfsprocessen die maximaal klant- en resultaatgericht zijn.
Kennismanagement	Ontwikkelen en overgedragen van kennis, zodat medewerkers de competentie hebben kennis en vaardigheden te delen.

INLEIDING.....	3
1 ONDERZOEKSVERANTWOORDING	4
1.1 AANLEIDING	4
1.2 PROBLEEMANALYSE	4
1.3 PROBLEEMSTELLING	4
1.4 SUBPROBLEEMSTELLINGEN.....	4
1.5 DOELSTELLING	4
1.6 AFBAKENING	5
1.7 RANDVOORWAARDEN	5
1.8 ONDERZOEKSMETHODE	5
1.9 INTERVIEWS.....	5
1.10 ANALYSEMETHODE.....	6
1.11 ONDERZOEKSMODEL.....	6
2 THEORETISCHE CONTEXT	8
2.1 POSITIONERING FACILITAIRE ORGANISATIE.....	8
2.2 INTERNE MARKTWERKING.....	8
2.3 BESTUURLIJKE AUTONOMIE	9
2.4 PROFESSIONALISERING EN ONTWIKKELING	9
2.5 AMBITIE	9
3 OMSCHRIJVING FACILITAIRE ORGANISATIE	10
3.1 MINISTERIE LNV	10
3.1.1 Missie	10
3.1.2 Doelstelling	10
3.1.3 Informatie & Facilitaire Zaken	10
3.2 DIENST REGELINGEN	10
3.2.1 Visie.....	10
3.2.2 Missie	11
3.2.3 Vestigingen.....	11
3.3 FACILITAIRE ORGANISATIE	11
3.3.1 Facilitair management.....	12
3.3.2 Visie.....	12
3.3.3 Missie	12
3.3.4 Rol	13
3.3.5 Klantgroepen.....	13
3.3.6 Afdelingen	13
4 HUIDIGE POSITIONERING FACILITAIRE ORGANISATIE.....	14
4.1 HUIDIGE INTERNE MARKTWERKING	14
4.1.1 Invloed van de klant & de betaler bepaalt	14
4.1.2 Vrijheid van winkelnering	14
4.1.3 Facilitair budget.....	14
4.1.4 Tarief en winst.....	14
4.2 HUIDIGE BESTUURLIJKE AUTONOMIE	15
4.2.1 Strategie	15
4.2.2 Structuur.....	15
4.2.3 Systemen.....	16
4.2.3.1 Huidig verrekenstelsel	16
4.2.3.2 Huidig bestelsysteem	16
4.2.3.3 Huidig management informatiesysteem.....	17
4.2.4 Personeel.....	17
4.2.5 Managementstijl en Cultuur.....	18
4.2.5.1 Samenwerking.....	18
4.2.5.2 Initiatief nemen	18
4.2.5.3 Omgaan met fouten	18
4.2.5.4 Duidelijkheid in afspraken	19
4.2.5.5 Coaching	19
4.3 POSITIE BEPALING	20

5 GEWENSTE POSITIONERING FACILITAIRE ORGANISATIE.....	21
5.1 AMBITIENIVEAU	21
5.2 AMBITIENIVEAU FACILITAIRE ORGANISATIE	22
5.3 KADERS	23
5.3.1 Strategische Ondernemings Visie.....	23
5.3.2 Kaders Businessplan Dienst Regelingen	24
5.3.3 Kaders IFZ	24
5.4 POSITIE BEPALING FACILITAIRE ORGANISATIE	25
5.4.1 Invloed van de klant & de betaler bepaalt	25
5.4.2 Vrijheid van winkelnering	25
5.4.3 Invloed op facilitair budget.....	26
5.4.4 Tarief en winst.....	26
5.4.5 positie bepaling	27
5.5 GEWENSTE BESTUURLIJKE AUTONOMIE	27
5.5.1 Strategie	27
5.5.2 Structuur.....	28
5.5.3 Systemen.....	28
5.5.3.1 Verrekensysteem	29
5.5.3.2 Bestelsysteem.....	29
5.5.3.3 Managementinformatiesysteem.....	30
5.5.4 Personeel.....	30
5.5.5 Managementstijl en Cultuur	30
5.6 DE ORGANISATIE IN HAAR OMGEVING	31
6 CONCLUSIES.....	33
6.1 STRATEGIE	33
6.2 STRUCTUUR	33
6.3 SYSTEMEN	34
6.3.1 Verrekensysteem.....	34
6.3.2 Bestelsysteem	34
6.3.3 Facilitair informatiesysteem	34
6.4 VERSCHIL IN ZACHTE ELEMENTEN	34
6.5 PERSONEEL	35
6.6 MANAGEMENTSTIJL EN CULTUUR	35
7 AANBEVELINGEN	36
7.1 STRATEGIE	36
7.2 STRUCTUUR	36
7.3 SYSTEMEN	36
7.3.1 Verrekensysteem.....	36
7.3.2 Bestelsysteem	37
7.3.3 Facilitair management informatiesysteem	38
7.4 PERSONEEL	39
7.5 MANAGEMENTSTIJL EN CULTUUR.....	39
7.6 IMPLEMENTATIEADVIES	41
8 BEDRIJFSKUNDIGE CONSEQUENTIES	42
8.1 PERSONELE CONSEQUENTIES	42
8.2 ORGANISATORISCHE CONSEQUENTIES	42
8.3 FINANCIËLE CONSEQUENTIES.....	43
BRONNEN.....	44
BIJLAGEN	
BIJLAGE 1 : THEORIE	
BIJLAGE 2 : ORGANISATIE	
BIJLAGE 3 : POSITIE BEPALING	
BIJLAGE 4 : INTERVIEWS	
BIJLAGE 5 : AANVULLING AANBEVELINGEN	
BIJLAGE 6 : INTERNE STUKKEN	

Inleiding

In navolging van organisaties in het openbare bestuur¹ doet marktwerking zijn intrede bij de Rijksoverheid. Met marktwerking vindt er een confrontatie plaats tussen vraag en aanbod. Marktwerking stimuleert het ontstaan van een vraaggerichte organisatie. Dienst Regelingen van het Ministerie van Landbouw Natuur en Voedselkwaliteit heeft als doelstelling om op een servicegerichte, transparante en toegankelijke manier regelingen uit te voeren. Marktwerking is een instrument dat goed aansluit bij deze doelstelling. Het facilitair management van Dienst Regelingen heeft de ambitie om door ontwikkeling en professionalisering van de facilitaire organisatie te anticiperen op de doelstellingen van Dienst Regelingen. De vraag is op welke wijze Dienst Regelingen de genoemde ambitie kan verwezenlijken. Dit heeft geleid tot de volgende probleemstelling:

Welke veranderingen moet het facilitair management doorvoeren om een positie te realiseren, die aansluit bij de ambitie tot ontwikkeling en professionalisering van de facilitaire organisatie?

De doelstelling om de facilitaire organisatie verder te ontwikkelen en te professionaliseren zal voor dit onderzoek betrekking hebben op het verhogen van de interne marktwerking. Het verhogen van de interne marktwerking leidt tot een verhoging van de efficiëntie, effectiviteit, klantgerichtheid en kwaliteit van de facilitaire dienstverlening. Hoe dit gerealiseerd kan worden en wat er moet veranderen om deze ambitie te bereiken, zal worden beantwoord in dit rapport.

De opdrachtgever voor dit onderzoek is het facilitair management van Dienst Regelingen. Deze dienst is een bedrijfsonderdeel van het Ministerie van Landbouw Natuur en Voedselkwaliteit en is georganiseerd als een agentschap². Een agentschap heeft een eigen directie, een eigen begroting en een eigen financiële administratie, die los staan van de begrotingsadministratie van het ministerie.

Dit onderzoek is uitgevoerd met als eerste uitgangspunt dat een facilitaire organisatie te allen tijde ondersteunend is aan het primaire proces. De doelstelling van een facilitaire organisatie is het primaire proces op een zodanige wijze te ondersteunen dat het primaire proces beter functioneert. Een facilitaire organisatie zal toegevoegde waarde moeten leveren voor haar opdrachtgever, zodat men haar organisatiedoelstellingen kan realiseren en zo een bijdrage levert aan het bedrijfsrendement. Een tweede uitgangspunt in het onderzoeksrapport is het gegeven dat een facilitaire organisatie zich wil ontwikkelen en professionaliseren.

Deze scriptie is opgebouwd uit drie vragen: wat is de huidige situatie? Wat is de beoogde situatie? Welke veranderingen moeten plaatsvinden om deze situatie te realiseren? Deze drie vragen worden in dit onderzoek onderzocht en beantwoord in de volgende hoofdstukken. In hoofdstuk 1 zal de onderzoeksverantwoording worden omschreven. Hoofdstukken 2 en 3 omschrijven de organisatie in zijn omgeving en de theoretische context waarin het onderzoek plaatsvindt. Hoofdstuk 4 beschrijft de huidige bestuurlijke autonomie en huidige interne marktwerking, hierdoor kan de huidige positionering worden bepaald. In hoofdstuk 5 zal het ambitieniveau van het facilitair management worden bepaald en getoetst. Met de omschreven ambitie ten aanzien van interne marktwerking kan in ditzelfde hoofdstuk de gewenste positionering worden bepaald en een omschrijving met de passende bestuurlijke autonomie. In de hoofdstukken 6 en 7 wordt antwoord gegeven op de probleemstelling door het omschrijven van de bestuurlijke autonomie verandering. Hoofdstuk 6 geeft de conclusie wat het verschil is. Aan de hand van deze conclusie zullen in hoofdstuk 7 aanbevelingen volgen voor het facilitair management. Het afsluitende hoofdstuk brengt de bedrijfskundige consequenties in beeld.

¹ allen onder andere overheid, semi-overheidinstellingen, zoals adviescolleges

² is een zelfstandig onderdeel van een ministerie dat een eigen beheer voert. De minister is de hoogste baas en de ministeriële verantwoordelijkheid geldt onverminderd voor een agentschap. Een agentschap heeft een ondersteunende of uitvoerende taak

1 Onderzoeksverantwoording

In de onderzoeksverantwoording staan drie thema's centraal: systematiek (de werkwijze moet logisch en samenhangend zijn); het onderzoek moet gaan om feiten; het onderzoek moet controleerbaar zijn. In het eerste gedeelte van de onderzoeksverantwoording zal de probleemstelling uiteengezet worden. Het tweede gedeelte zal de onderzoeksmethode worden aangegeven, op welke wijze interviews zijn afgenomen, welk model gehanteerd is en hoe de verkregen informatie is geanalyseerd. Het toegepast onderzoek heeft plaatsgevonden op basis van kwalitatief onderzoek. Hierin is gebruik gemaakt van kwalitatieve gegevens, deze gegevens hebben betrekking op de aard, de waarde en de eigenschappen van het onderzochte. Deze gegevens hebben als doel de situatie te beschrijven en te interpreteren³.

1.1 Aanleiding

Dienst Regelingen(DR) heeft als doelstelling om op een servicegerichte, transparante en toegankelijke manier regelingen uit te voeren. De interne kostprijs wordt door DR gebruikt bij het stellen van een tarief, waarmee geconcentreerd dient te worden met andere subsidieverstrekkers. Het facilitair management van DR heeft de ambitie om door verhoging van de interne marktwerking zichzelf te ontwikkelen en professionaliseren. Hierdoor kunnen kosten bespaard worden, en kan men marktconformiteit en kostenbewustzijn in de organisatie vergroten. Interne marktwerking zorgt voor verzakelijking van de relaties tussen facilitaire organisatie, directie en klant. De klant krijgt meer invloed door keuzevrijheid. Interne marktwerking moet zorgen voor efficiënte, effectieve en transparante facilitaire organisatie en haar werkprocessen en een kwalitatief beter product. Op deze wijze wil men optimaal de doelstellingen van de moederorganisatie ondersteunen⁴.

1.2 Probleemanalyse

De facilitaire organisatie wil zich in een bepaalde mate professionaliseren en ontwikkelen met betrekking op interne marktwerking. Dit is mogelijk door een herpositionering. Om te bepalen waar men nu daadwerkelijk naartoe wil en hoe dit bereikt kan worden zal bepaald moeten worden waar men nu staat, waar men heen wilt en wat er moet veranderen.

1.3 Probleemstelling

Welke veranderingen moet het facilitair management doorvoeren om een positie te realiseren, die aansluit bij de ambitie tot ontwikkeling en professionalisering van de facilitaire organisatie?

1.4 Subprobleemstellingen

- Op welke plaats in de organisatie van Dienst Regelingen is de huidige facilitaire organisatie gepositioneerd?
- Wat is het ambitieniveau van de facilitaire organisatie tot ontwikkeling en professionalisering van de facilitaire organisatie?
- Welke positionering is passend bij het ambitieniveau van de facilitaire organisatie?
- Wat zullen de veranderingen zijn door een herpositionering van de facilitaire organisatie?
- Wat zullen de bedrijfskundige consequenties zijn?

1.5 Doelstelling

Het onderzoek is uitgevoerd met als doelstelling de facilitaire organisatie van Dienst Regelingen een ontwikkelingsrichting te geven die aansluit bij de ambitie tot professionalisering en ontwikkeling. De strategische richting zal worden ingevuld met aanbevelingen.

3 Bron: Data-analyse, Genet, C..M.:

4 Bron: De Besturing van Facilitaire Organisaties

1.6 Afbakening

Om het onderzoek een richting mee te geven is het afgebakend op de volgende vier gebieden:

- Het onderzoek is binnen een strategische context uitgevoerd.
- Het onderzoek is gericht op de facilitaire organisatie van Dienst Regelingen en zal alleen in grote lijn ingaan op de veranderingen bij de rest van de organisatie.
- De ambitie van de Teammanager FM is als basis genomen voor de ambitie van het facilitair management.
- Het onderzoek heeft geen financiële randvoorwaarden, er is geen budget wat de aanbevelingen mogen kosten.

1.7 Randvoorwaarden

- Het onderzoek wordt uitgevoerd om een advies te geven voor de midden lange termijn (4 tot 5 jaar).
- Het advies dient binnen de directiekaders te blijven van Dienst Regelingen (paragraaf 5.3.2)
- Het advies dient aan te sluiten bij de visie en missie van het facilitair management (hoofdstuk 3.2)

1.8 Onderzoeksmethode

De probleemstelling is beantwoord aan de hand van een theoretisch onderzoek en een empirisch onderzoek. Het theoretisch onderzoek bestaat uit een literatuur onderzoek, waarin boeken, internetsites, syllabi, artikelen en onderzoeksverslagen zijn gebruikt. De theorie op het gebied van de organisatorische onderwerpen is gebruikt om een eigen visie op de herpositionering van een organisatie te ontwikkelen, een onderzoeksmodel te kiezen en de context te bepalen waarbinnen het onderzoek zich afspeelt. Deze theorie zal beschreven staan in de paragraaf 'Theoretische context'. Interne verslagen (jaar- en onderzoeksverslagen) en het intranet zijn als theoretische bronnen gebruikt om informatie over Dienst Regelingen te achterhalen. Interne bronnen waren snel te vinden door een toegankelijk internet, de waarde van de bronnen is hierbij kritisch bekeken. Door te begrijpen wat de waarde is van de bron en vanuit welke context het geschreven is. Er zijn veel onderzoeksrapporten aanwezig waar weinig waarde aan gehecht kan worden. In de literatuur is voldoende over het onderzoek te vinden. De meningen in de literatuur lopen erg uiteen over onderzoeksonderwerpen als: wat is professioneel facility management, interne marktwerking, en dergelijke. Om die rede is gekozen om de volgende twee boeken als basis voor het onderzoek te nemen: "De besturing van Facilitaire Organisaties" en "Professioneel Facility Management". Het literatuuronderzoek heeft tijdens het lopende onderzoek nieuwe inzichten gegeven, een verandering in onderzoeksopzet was noodzakelijk. Hierdoor zijn ingewonnen informatie en onderzoeksresultaten niet meer bruikbaar. Het empirisch onderzoek bestaat uit een beschrijvend en exploratief onderzoek. In het exploratief onderzoek is gekeken naar verschillen en naar de samenhang van meningen en ideeën.

1.9 Interviews

In het onderzoek is bij een aantal subprobleemstellingen gebruik gemaakt van interviews. De huidige cultuur en managementstijl zijn door gestructureerde interviews in kaart gebracht. De gestructureerde interviews met gesloten vragen zijn gebruikt om op eenduidige wijze deze situatie in kaart te brengen. De interviews zijn gehouden onder alle acht medewerkers van de facilitaire dienst van de vestiging Den Haag. De afdeling bestaat uit twee onderdelen FM&Inkoop en Digitale Informatievoorziening (DIV), acht medewerkers zijn geïnterviewd om hierin een juiste verdeling te krijgen. De afdeling facilitaire dienst vervult zowel strategische, tactische als operationele taken, daarom is gekozen om deze afdeling te interviewen. De medewerkers van deze afdeling hebben direct met de Teammanager FM te maken, waardoor de managementstijl op een juiste wijze in kaart gebracht kan worden. Om de respons en de bruikbaarheid van de interviews te verhogen, zijn de uitwerkingen van de interviews anoniem meegenomen in de bijlage. Een voordeel van anoniem resultaat verwerking zorgt voor betere informatievoorziening door de geïnterviewde. Een nadeel is dat voor de uiteindelijke verbeteringen

het moeilijker is voor het management om veranderingen door te voeren, aan de hand van duidelijke problemen op posities. Ondanks de uiteenlopende meningen hebben de interviews een volledig beeld gegeven over de huidige managementstijl en de cultuur.

Voor het inventariseren van de systemen (bestel-, informatie- en verrekensysteem) is gebruik gemaakt van open interviews, hierbij is voor ieder systeem een interne deskundige geïnterviewd. Voor het verrekensysteem drs. M.A.J. van Dooren en drs. J. ten Berge; voor het bestelsysteem dhr. Verbruggen; en voor het informatiesysteem mvr. Schaijk en Dhr. de Blaeij. De deskundige zijn ook gevraagd naar hun toekomstvisie over de systemen, deze meningen lopen sterk uiteen, deze meningen zijn niet meegenomen in het onderzoek. Voor het vaststellen van het ambitieniveau is het Teammanager FM geïnterviewd, dit interview was aanvullend op de beleidsnotitie "Herinrichting facilitaire organisatie"⁵.

1.10 Analysemethode

Bij het analyseren hebben de zes elementen gebaseerd op het 7S-model een belangrijke rol gespeeld. Deze elementen waren de rode draad in het zelf ontwikkelde onderzoeksmodel. Dit model heeft de onderstaande drie stappen. In alle drie de stappen vindt de analyse plaats op basis van de zes elementen. De drie stappen worden onderstaand verder toegelicht⁶.

Huidige positie:

De huidige positie is in kaart gebracht aan de hand van de huidige bestuurlijke autonomie en huidige interne marktwerking. Deze twee hebben ieder drie aandachtsgebieden en in het totaal 26 factoren, de analyse zal door statistiek, overzichtelijk plaatsvinden, de onderzoeksgegevens zullen in tabellen en grafieken worden geanalyseerd. In de tabellen zal worden aangegeven in welk stadium iedere factor zich bevindt. De positie zal grafisch worden weergegeven door een grafiek. Deze visualisering geeft één as de mate van marktwerking aan en de andere de mate van bestuurlijke autonomie. Verschillende grafieken zullen de volgende onderzoeksfase worden gebruikt als beschrijvende statistiek, om de positie inzichtelijk te maken.

Gewenste positie:

Hierin is de positie bepaald aan de hand van het ambitieniveau van het facilitair management. Het ambitieniveau is door een casestudy vastgelegd. Dit ambitieniveau is getoetst aan de kaders die gesteld zijn door beïnvloedbare omgeving van de facilitaire organisatie. Vanuit de getoetste positie zal de gewenste bestuurlijke autonomie omschreven worden. Deze positie zal schematisch worden weergegeven in een grafiek⁷.

Verandering:

Om tot de gewenste positionering te komen zullen er veranderingen moeten plaatsvinden bij de bestuurlijke autonomie. Deze veranderingen zullen in kaart worden gebracht door het verschil aan te geven tussen de huidige en de gewenste situatie. Aan de hand van deze verschillen zullen aanbevelingen worden gegeven. Aan de hand van deze aanbevelingen worden de bedrijfskundige consequenties in kaart gebracht door middel van kosten en risico's.

1.11 Onderzoeksmodel⁸

Het onderzoeksmodel is gebaseerd op de theorie uit het boek 'De besturing van facilitaire organisaties'. Het zelf ontworpen onderzoeksmodel visualiseert alle onderzoeksfases die doorlopen worden. De Romeinse cijfers vertolken naast de onderzoeksfases ook de volgorde van de hoofdstukken van het verslag. Dit zorgt er voor dat de opbouw eenvoudig wordt weergegeven. In het onderzoeksmodel wordt op basis van het 7S-model van McKinsey drie harde elementen (strategie, structuur, systemen) en drie zachte elementen (cultuur, managementstijl en personeel) onderzocht. Door deze elementen wordt de huidige situatie, gewenste situatie en verandering tussen deze twee in

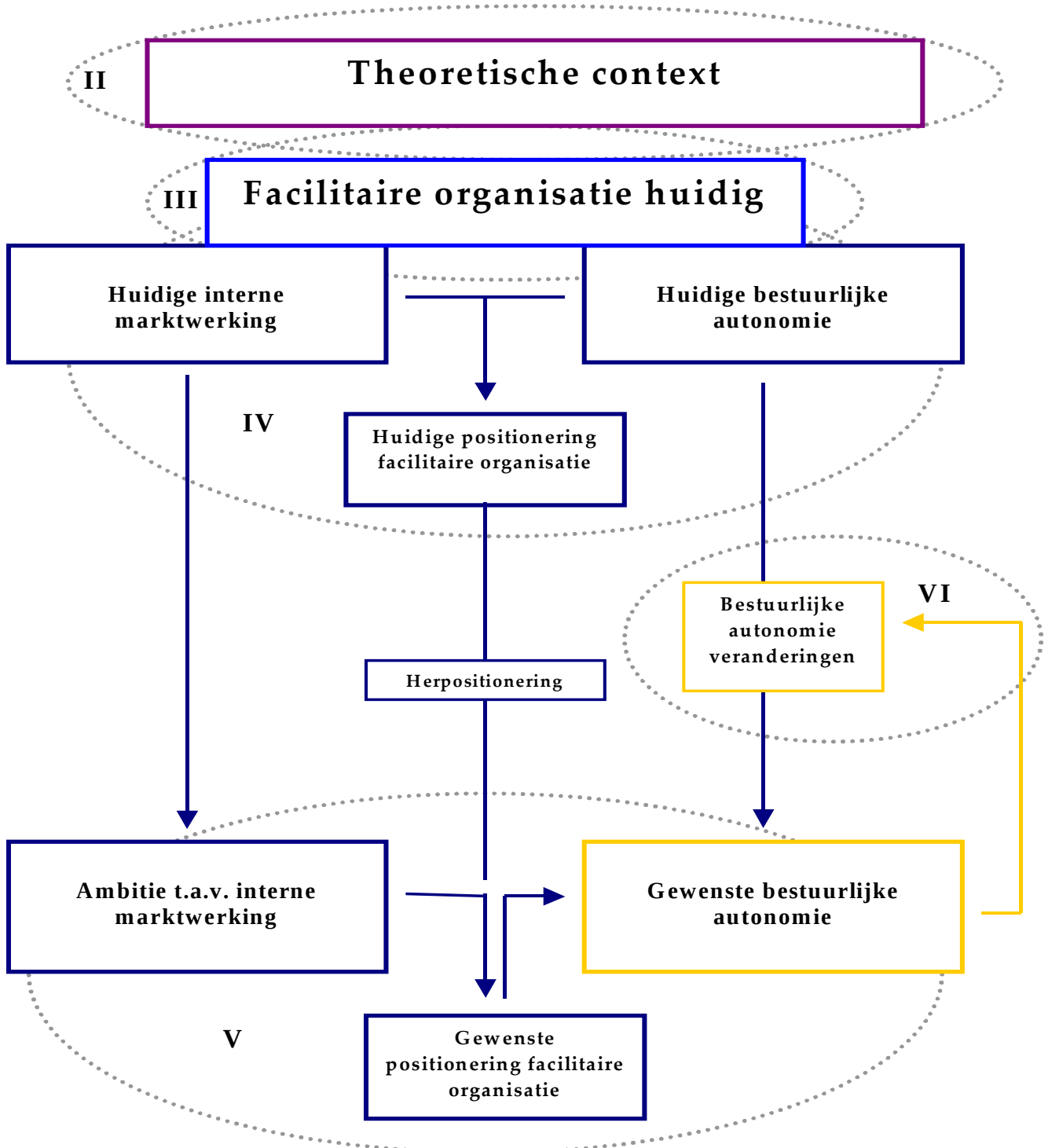
5 Bijlage 6: Herinrichting facilitaire organisatie

6 Bron: Basisboek Methode en Technieken

7 Bijlage 3: Positiebepaling facilitaire organisatie

8 Bron: Het Management Modellenboek

kaart gebracht. Het 7S-model is gekozen omdat dit onderzoeksmodel alle interne factoren in kaart brengt die van invloed zijn op de bestuurlijke autonomie. De huidige marktwerking en ambitie ten aanzien van de marktwerking zijn door beschrijvend empirisch onderzoek in kaart gebracht. Bij het vaststellen van de marktwerking is gebruik gemaakt van onderzoeksvragen uit het boek 'De Besturing van Facilitaire Organisaties'. Meningingen en ideeën van medewerkers zijn gebruikt bij het oplossen van de subprobleemstellingen. Deze meningen en ideeën van medewerkers zijn tevens gebruikt bij de aanbevelingen. In het onderzoek is de huidige positie bepaald door de interne marktwerking en bestuurlijke autonomie. Bij het bepalen wat de gewenste positie is voor de facilitaire organisatie, is in het onderzoek alleen uitgegaan van de gewenste interne marktwerking. Een bepaalde mate van interne marktwerking kan als doel gesteld worden, de bestuurlijke autonomie zorgt alleen voor de vrijheid en instrumenten om de interne marktwerking te realiseren en te ondersteunen. Bij een verandering van interne marktwerking kan de bestuurlijke autonomie zorgen voor deze verandering. Deze verandering wordt een herpositionering genoemd.

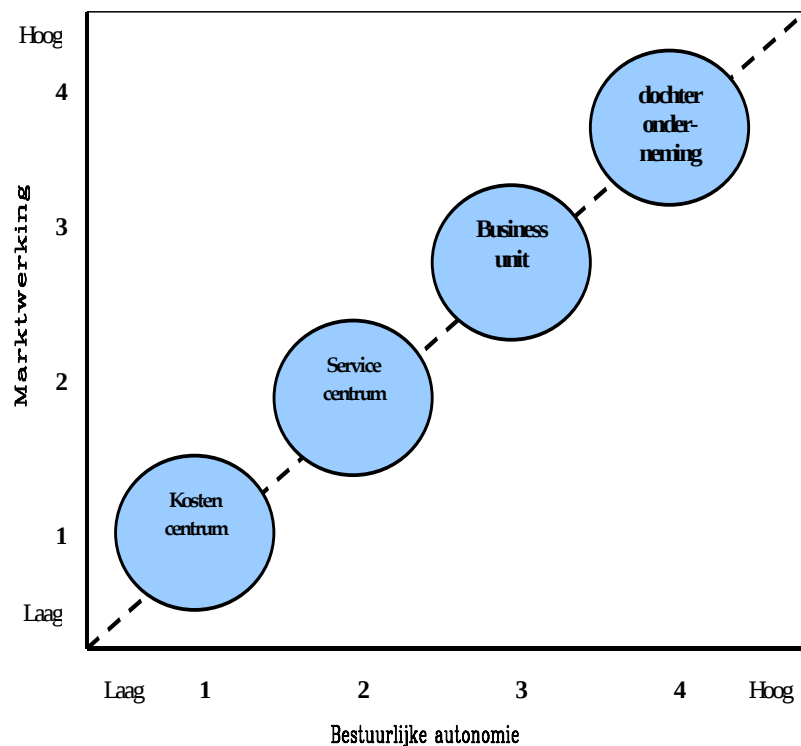


2 Theoretische context ⁹

De theoretische context vormt de kaders van het onderzoek is van belang bij het beantwoorden van de probleemstelling, omdat een basis geeft waaruit het onderzoek is opgezet. Er worden thema's die betrekking hebben op de ontwikkeling en professionalisering van de facilitaire organisatie, t.a.v. het verhogen van de marktwerking besproken.

2.1 Positionering facilitaire organisatie

De Dikke van Dale omschrijft positie als: "plaats van waaruit men iets onderneemt". Vanuit de plaats die de facilitaire organisatie inneemt kan men haar dienstverlening aanbieden. De gebieden: de mate van interne marktwerking en de mate van bestuurlijke autonomie bepalen deze positie. Andersom kan een positie de mate van interne marktwerking en bestuurlijke autonomie omschrijven. Door de beschrijving van deze twee grootheden kan er een globale indeling gemaakt worden naar vier typen posities van facilitaire organisatie. Van geringe interne marktwerking en bestuurlijke autonomie (aanbodsturing) naar grote marktwerking en bestuurlijke autonomie (met vraagsturing) zijn dit: het kostencentrum; het servicecentrum; de business unit; de dochteronderneming.



2.2 Interne marktwerking

Steeds meer publieke taken worden met marktwerking geconfronteerd, wat wil zeggen dat non-profitorganisaties met marktwerking te maken krijgen, zo ook de facilitaire organisaties. Marktwerking kan plaatsvinden in een omgeving waar een confrontatie van vraag en aanbod aanwezig is. Marktwerking is er in verschillende mate aanwezig, zo heeft een groentemarkt met veel kopers en aanbieders een hogere mate van marktwerking dan een apotheek waar medicijnen worden verkocht met één aanbieder. Deze marktwerking wordt bepaald door het prijsmechanisme en het aantal aanbieders. Verhogen van de marktwerking van een aanbod- naar vraaggericht leidt in organisaties tot een verbeterprikkel, voor zowel de facilitaire organisatie als haar klant.

De interne marktwerking kan worden omschreven als de mate van invloed die de klant en de facilitaire organisatie kunnen uitoefenen op de dienstverlening. Een vraaggerichte organisatie wordt gecreëerd bij een hoge mate van invloed. Invloed van de klant heeft betrekking op: de dienstverlening; de keuze van leverancier; het gebruik van facilitair budget. De invloed van de facilitaire organisatie heeft betrekking: het assortiment; de opbouw en de hoogte van het tarief voor dienstverlening; investeringsvrijheid. Een verhoogde invloed van de facilitaire organisatie en de klant kan zorgen voor de volgende eigenschappen:

- een kritische klant;

⁹ Bron: De besturing van Facilitaire Organisaties

- een ondernemende facilitaire organisatie;
- verzakelijking .

Deze eigenschappen kunnen zorgen voor:

- klantgerichtheid door een ondernemende organisatie met klantgerichte medewerkers;
- kwalitatief hoger product door een kritische klant;
- zuivere klantleveranciers relatie en transparantie(helderheid) door een verzakelijking;
- efficiëntie en effectiviteit door een ondernemende facilitaire organisatie¹⁰.

2.3 Bestuurlijke autonomie

De facilitaire organisatie en de klant hebben een mate van vrijheid nodig om in te kunnen spelen op de invloed die het krijgt door de mate van marktwerking. Deze vrijheid dient in balans te zijn met de marktwerking. De facilitaire organisatie zal de vrijheid moeten hebben om zich in te richten op de mate van marktwerking. Anderzijds moet de klant zijn invloed kunnen gebruiken, bijvoorbeeld door instrumenten en een budget, deze bieden mogelijkheid een mogelijkheid tot het benutten van de invloed.

Deze vrijheid wordt bepaald door de bestuurlijke autonomie van een facilitaire organisatie. Bij het ontbreken van marktwerking zal de autonomie van de facilitaire organisatie en de klant dan ook gering zijn. Bestuurlijke autonomie heeft betrekking op de zes ontwerpvariabelen van een organisatie. Deze variabelen worden verdeeld in 'zachte' elementen: managementstijl, medewerkers en cultuur en 'harde' elementen: strategie, structuur en systemen. Een belangrijk onderscheid tussen hard en zacht ligt in de beïnvloedbaarheid. Harde factoren zijn over het algemeen makkelijker te beïnvloeden dan de zachte elementen.

2.4 Professionalisering en ontwikkeling

De Dikke van Dale omschrijft professionaliseren als: 'tot beroep maken'. De interesse voor de professionalisering van het vakgebied Facility Management is de afgelopen jaren sterk toegenomen. Steeds meer organisaties onderkennen het belang van een goed lopende facilitaire dienstverlening. Efficiënt facility management leidt tot een betere ondersteuning van het primaire proces, en levert zo een bijdrage aan de organisatorische doelen. Het begrip professionaliteit is in dit onderzoeksverslag direct gekoppeld aan de toegevoegde waarde die een facilitaire organisatie levert aan het primaire proces¹¹. Een toegevoegde waarde wordt geleverd door nieuwe ontwikkelingen op facilitair gebied te implementeren, verhoging van de interne marktwerking kan gezien worden als een nieuwe ontwikkeling. Ontwikkeling is een geleidelijke verandering in een bepaalde, vaak gunstige richting.

2.5 Ambitie¹²

Ambitie wordt omschreven als het streven of wens wat iemand heeft om iets te bereiken. Dit streven kan worden uitgedrukt in doelstellingen. Een ambitie richt zich altijd op de toekomst, met het vooruitzicht om iets te verbeteren.

¹⁰ Bron: Professioneel Facility Management

¹¹ Bron: Professioneel Facility Management

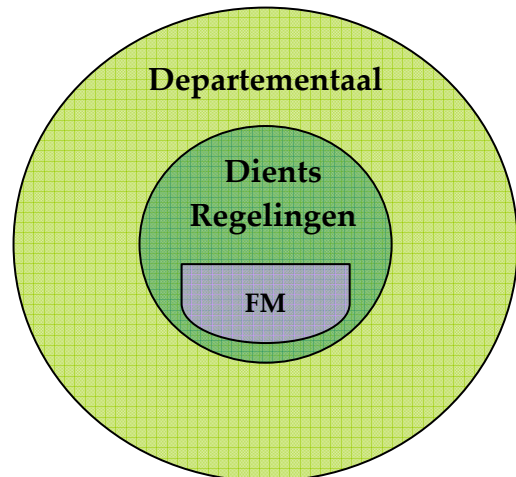
¹² Bron: Dikke van Dale

3 Omschrijving facilitaire organisatie

Om de facilitaire organisatie te omschrijven zal gekeken worden naar haar omgeving. De omgeving van de facilitaire organisatie bestaat uit: het departement (ministerie van Landbouw Natuur en Voedselkwaliteit) en de uitvoeringsdienst, Dienst Regelingen. In de onderstaande paragrafen zullen per schil de belangrijkste invloeden omschreven worden. De organisatieomschrijving vindt plaats om het onderzoek in zijn omgeving te kunnen plaatsen. Tevens zal in de scriptie worden terugverwezen naar de omschrijving van de facilitaire organisatie.

3.1 Ministerie LNV

Mensen moeten kunnen wonen, werken en recreëren in Nederland. Belangrijk is dat ook de economische productie en vervoersstromen er plaats vinden. Ten slotte dienen ook waardevolle natuurgebieden en unieke stukken landschap voor toekomstige generaties behouden te worden. Het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) speelt hierbij een belangrijke rol¹³.



3.1.1 Missie

'Voedsel en groen van internationale klasse'. Onder deze missie werkt het ministerie van LNV aan veilig, verantwoord geproduceerd voedsel en een vitale natuur. Het platteland moet economisch gezond blijven met behoud van landschap en cultuur.

3.1.2 Doelstelling

Het ministerie van LNV wil de internationale concurrentiekracht van de agrarische sector versterken, met maatschappelijk verantwoord ondernemen als uitgangspunt.

3.1.3 Informatie & Facilitaire Zaken

Informatie & Facilitaire Zaken (IFZ) formuleert voor het hele concern onder meer het inkoopbeleid, het beveiligingsbeleid en het huisvestingsbeleid. De afdeling bereidt ook het Facilitair Bedrijf van de Toekomst (FBT) voor. Daarmee worden kaders gesteld en wordt de regie gevoerd op de wijze waarop de facilitaire uitvoering op lange termijn gestalte dient te krijgen.

3.2 Dienst Regelingen

Dienst Regelingen is een uitvoeringsdienst van het ministerie van LNV, deze is in 2004 ontstaan uit de fusie van LASER, Bureau Heffingen, Het LNV-Loket en Dienst Basisregistraties. Met deze fusie valt een belangrijk deel van de uitvoering van het landbouw- en natuurbeleid onder één organisatie. Dienst Regelingen werkt nu als een Europees betaalorgaan en verzorgt op de volgende gebieden regelingen: mestbeleid; financiële, subsidie- en EU-regelingen; vergunningen en ontheffingen; de identificatie en registratie van dieren, percelen en relaties; en crisisbestrijding. De regelingen die DR zullen in het verslag worden omschreven al producten. Dienst Regelingen heeft vestigingen in Groningen, Assen, Deventer, Diemen, Den Haag, Dordrecht en Roermond.

3.2.1 Visie

De koers van Dienst Regelingen wordt vorm gegeven in een Strategische Ondernemings Visie. In de onderstaande regels zijn de belangrijkste uitgangspunten en randvoorwaarden uit deze visie omschreven.

13 Bijlage 2: Organogram ministerie van LNV

- Verantwoordelijkheden worden zo laag mogelijk in de organisatie neergelegd; Dit betekent dat alleen voor die taken waarvoor een centrale aansturing cruciaal geacht wordt, de verantwoordelijkheden centraal belegd worden. Op deze wijze wordt het principe van integraal management ingevuld;
- De organisatie kenmerkt zich door resultaatgerichtheid; De manager stuurt op resultaten door het begeleiden van zijn medewerkers en door het maximale/optimale uit zijn medewerkers te halen zonder dit te dicteren. De managementstijl is coachend en ondersteunend. Het motto “afspraak is afspraak” is binnen DR gemeengoed. Samenwerken wordt gezien als de sleutel tot succes;
- De nieuwe organisatie daagt haar medewerkers uit; Dit op gebieden van actief mee denken en werken aan de opbouw, verdere vernieuwing en verdere verbetering van de organisatie. DR wil zich gaan richten op het verwerven van een groter marktaandeel. Dit vraagt van de medewerkers ondernemingszin en een competitieve inslag.

3.2.2 Missie

Het is de missie van Dienst Regelingen om overheidsregelingen uit te voeren op een servicegerichte, transparante en toegankelijke manier voor zowel opdrachtgevers als doelgroepen. Het doel daarbij is om het beleid zo effectief mogelijk uit te voeren.

3.2.3 Vestigingen

Dienst Regelingen wil in de toekomst naar een procesgestuurde¹⁴ organisatie. Op dit moment zijn alle primaire processen in kaart gebracht. Er wordt gewerkt volgens het frontoffice -backoffice principe. Alle taken van Dienst Regelingen worden onderverdeeld in deze twee categorieën. De frontoffice heeft contact met de klant, de backoffice voert de regeling(product) uit. De vestigingen van Dienst Regelingen hebben ieder eigen processen. In Den Haag is de hoofdvestiging gevestigd, hier zijn onder andere de stafafdelingen gehuisvest. De stafafdelingen houden zich onder meer bezig met kaderstelling, besturing, acquisitie in binnen- en buitenland, het borgen en bewaken van de kwaliteit van dienstverlening. In alle vestigingen vinden zowel front- als backoffice activiteiten plaats¹⁵.

3.3 Facilitaire organisatie

De Facilitaire organisatie van DR bestaat uit een stafafdeling, het facilitair management, en zes vestigingen met ieder een eigen facilitaire uitvoerende dienst. Het facilitair management verzorgt enkele specialistische taken voor de vestigingen en maakt in overleg met directie het strategisch beleid voor de gehele facilitaire organisatie. In dit beleid wordt de kwaliteit en de kwantiteit van de facilitaire dienst vastgelegd. Het facilitair management, die gevestigd is in Den Haag samen met de andere staffuncties, verzorgt naast het beleid en specialistische taken voor de vestigingen tevens het facilitaire voorzieningen voor de DR op het hoofdkantoor. Bij het hoofdkantoor in Den Haag worden een aantal facilitaire taken uitbesteed aan Informatie & Facilitaire Voorzieningen, omdat men in een verzamelgebouw gehuisvest is.

Iedere vestiging heeft een eigen verantwoordelijkheid bij het faciliteren van de vestigingen. Hierin is de vestigingsmanager(unit-manager) budgetverantwoordelijk. Een facilitair coördinator zorgt voor de tactische en operationele taken in de vestiging¹⁶. Het uitvoeren van deze taken gebeurt op financieel gebied in overleg met de unit-manager en op inhoud in overleg met het facilitair management (zie organogram). De omgeving in de verschillende vestigingen bepalen de randvoorwaarden waarbinnen de facility manager kan opereren.

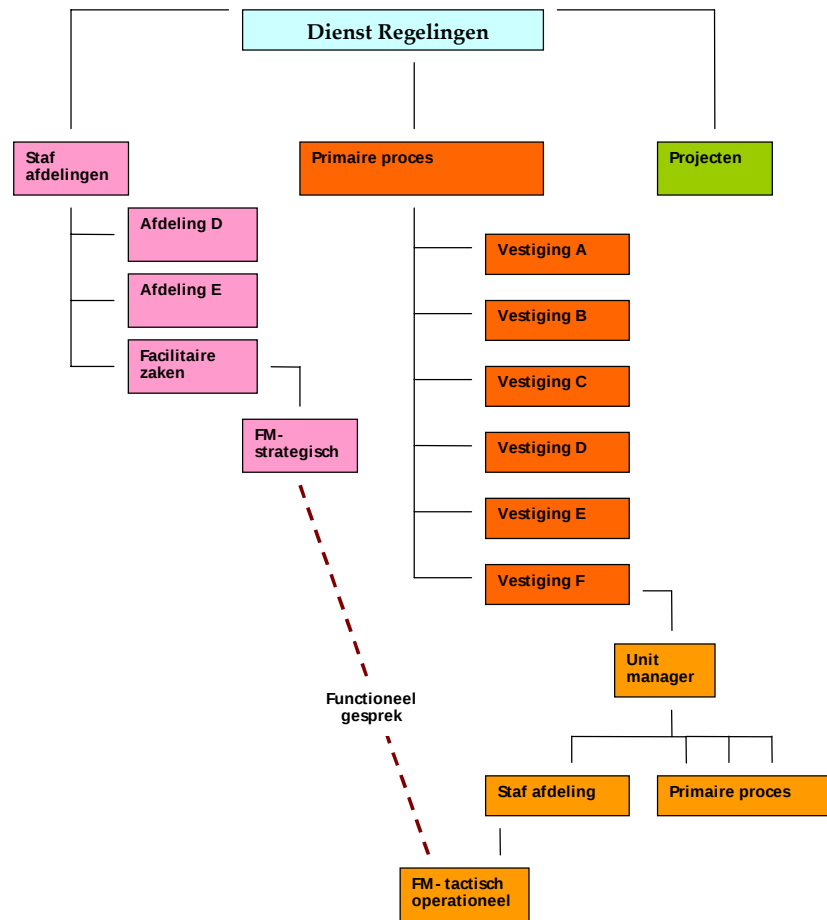
14 Bijlage 1: Processen

15 Bijlage 2: Activiteiten vestigingen

16 Bijlage 2: Organogram huidige facilitaire organisatie

3.3.1 Facilitair management¹⁷

Het facilitair management voor Den Haag opgedeeld in twee bedrijfsonderdelen Facility Management&Inkoop en Digitale Informatie Voorziening (DIV). Voor het onderdeel facility management zijn vier medewerkers op strategisch/tactisch niveau werkzaam (inclusief openstaande functie). Bij digitale informatievoorziening verrichten vier medewerkers strategisch/tactische werkzaamheden (inclusief twee openstaande functie) en daarnaast zijn vier medewerkers bezig op tactisch/operationeel gebied. De facilitair coördinatoren van de diverse vestigingen voeren hun dagelijkse werkzaamheden uit vanuit een gemeenschappelijke visie op het werkveld en vanuit een gemeenschappelijke missie. Deze twee gemeenschappelijke kaders geven de onderlinge verbondenheid weer en dienen als referentie te worden gezien voor zowel de FM collega's als door andere DR collega's. Tevens vormen de visie en missie een verbinding met de organisatie brede uitgangspunten.



3.3.2 Visie

De onderstaande visie is uit het jaarverslag 2005 geciteerd. Facility Management is binnen DR een dynamisch werkveld met verschillende disciplines. Vanuit deze disciplines wordt door vakkundige medewerkers een totaal pakket aan facilitaire services en - producten aangeboden aan de organisatie. Ontwikkelingen op verschillende terreinen zullen altijd een rol spelen voor het werkveld van FM, belangrijke voorbeelden hiervan zijn:

- centralisatie intern en op marktniveau
- toenemende zakelijkheid
- sociale en demografische ontwikkelingen
- toenemende individualisering

De veranderende werkomgeving en de diversiteit in rollen vraagt een flexibel ingestelde facilitaire organisatie, die zoekt naar verbeteringen en optimalisering van de facilitaire dienstverlening. Middels actuele vakkennis, een klantgerichte houding, kennis van markt- en klantgroepen en het vermogen om de juiste product/dienst tegen de juiste condities aan te bieden wil de facilitaire organisatie haar ambities waarmaken.

3.3.3 Missie

Gebaseerd op de bovenstaande visie heeft het facilitair management de volgende missie geformuleerd:

¹⁷ Bron: Intranet Ministerie van Landbouw Natuur en Voedselkwaliteit

De afdeling FM is een professionele en resultaatgerichte facilitaire dienstverlener, die haar klanten binnen de door de organisatie aangegeven kaders, ondersteunt bij het uitvoeren van de bedrijfsprocessen.

3.3.4 Rol

Iedere facilitaire organisatie heeft een bepaalde rol. De facilitaire organisatie van DR kan gekenmerkt worden als adviseur. De uitvoeringsverantwoordelijkheid ligt bij de vestigingen zelf en de facilitaire organisatie heeft een minimale verantwoordelijkheid. Als staforganisatie maakt men beleid en ondersteunt men de facilitaire diensten in de lijn over de wijze waarop de facilitaire ondersteuning moet worden vorm gegeven. Het accent bij de facilitaire organisatie ligt op beleidsondersteuning, bijvoorbeeld bij het coördineren van grote uitbesteedde projecten, of het bepalen van de strategie en visie voor de facilitaire organisatie. De vestigingen zijn zelf eindverantwoordelijk voor de invulling van de facilitaire dienstverlening en kan daarbij gebruik maken van het facilitair management. Er is sprake van decentrale kleinere facilitaire organisaties bij de vestigingen, die voor specifieke kennis gebruik kunnen maken van het facilitaire stafbureau¹⁸.

3.3.5 Klantgroepen¹⁹

De facilitaire organisatie onderscheidt de volgende drie klantgroepen, waar men mee te maken heeft

1. De directie van Dienst Regelingen: men bepaalt de kaders voor het facilitair management en zijn de opdrachtgever.
2. De beslissende klant: dit zijn de vestigingen, zij zijn budgetverantwoordelijk en bepalen het pakket wat wordt afgenomen binnen de facilitaire kaders.
3. De gebruiker: de afdelingen en de individuele klant, zijn de werkelijke afnemer van de producten en diensten.

3.3.6 Afdelingen²⁰

Dienst Regelingen heeft 46 afdelingen, die zijn opgedeeld in afdelingsonderdelen. Deze afdelingen zijn werkzaam in de frontoffice, backoffice of als staffunctie van DR. In iedere vestiging zijn meerder afdelingen gevestigd²¹, een afdeling bestaat uit een groep gebruikers.

18 Bijlage 2: Organogram huidig FO van DR

19 Bron: Professioneel Facility Management

20 Bijlage 2: Afdelingen

21 Bijlage 2: Activiteiten vestigingen

4 Huidige positionering facilitaire organisatie

In hoofdstuk twee hebben we gekeken naar de facilitaire organisatie binnen ministerie LNV en de rol die DR speelt voor deze facilitaire organisatie. In dit hoofdstuk wordt dieper ingegaan op de huidige wijze waarop de facilitaire organisatie zich positioneert. De positie van een facilitaire organisatie wordt door interne marktwerking en bestuurlijke autonomie bepaald. Vanuit de beschrijving van deze twee grootheden kan een positie worden bepaald. De paragrafen 4.1 en 4.2 zullen de huidige interne marktwerkingen bestuurlijke autonomie omschrijven. Door statistiek zal de huidige positie van de facilitaire organisatie bepaald worden in paragraaf 4.3.

4.1 Huidige interne marktwerking²²

De interne marktwerking wordt bepaald door de mate van invloed van de klant en de facilitaire organisatie op de dienstverlening. De huidige marktwerking is in kaart gebracht aan de hand van de volgende onderzoeksonderwerpen: invloed van de klant; de betaler bepaalt; vrijheid van winkelnering; invloed op het facilitair budget; tarief. Dit is onderzocht aan de hand van kwalitatief onderzoek in de vorm van interviews en literatuuronderzoek.

4.1.1 Invloed van de klant & de betaler bepaalt

De mate van marktwerking is onder meer afhankelijk van de balans tussen aanbodsturing en vraagsturing. Alle facilitaire producten en diensten worden aangeboden als een standaard pakket, er kan worden gesproken van een aanbodsturing bij Dienst Regelingen. De individuele medewerker en de afdelingen van DR hebben zelf niet de mogelijkheid om de dienstverlening of het productenpakket samen te stellen. Ter illustratie, Dienst Regelingen heeft gemeenschappelijke schoonmaakprogramma deze wordt door het facilitair management betaald, bij dit soort diensten heeft de klant geen invloed. Wel kunnen er wensen en eisen worden ingediend bij het facilitair management een vestigingsmanager of een facilitair coördinator. De gebruiker die betaalt, bepaalt niet.

4.1.2 Vrijheid van winkelnering

Ook de mate van vrije winkelnering bepaalt de interne marktwerking van Dienst Regelingen. Hoe meer de vrijheid van winkelnering, hoe groter de marktwerking is. Dienst Regelingen kent alleen gedwongen winkelnering. De mate van maverick buying²³ is hierdoor groot. Door het ontbreken van een budget kan men niet zelfstandig inkopen²⁴.

4.1.3 Facilitair budget

De invloed op het gebruik van een facilitaire budget houdt in dat de klant zelf beschikt over het budget en mag bepalen waar hij dat aan besteedt. Bij de afdelingen van DR is alleen een budget voor primaire taken, een budget voor facilitaire taken is niet aanwezig bij de afdelingen. Hierdoor hebben de afdelingen (gebruiker) geen directe invloed op de facilitaire dienstverlening. Daarnaast beschikt het facilitair management over een vast budget, deze wordt vooraf vastgesteld. Het facilitair management wordt niet afgerekend op het bedrijfsresultaat, maar op het verschil tussen daadwerkelijk gemaakte kosten en vooraf opgestelde budget.

4.1.4 Tarief en winst

In tariefstelling wordt inzichtelijk wat de klant krijgt tegen welke prijs, dit zorgt voor transparantie. Bij DR is geen sprake van tariefstelling, doordat men niet direct doorbelast vindt men extra inzicht overbodig. Door deze situatie is er ook geen sprake van winst of verlies.

²² Bijlage 4: interview Dhr. van Moosel

²³ ongestructureerde inkopen bij verschillende leveranciers zonder overkoepelende voorwaarden

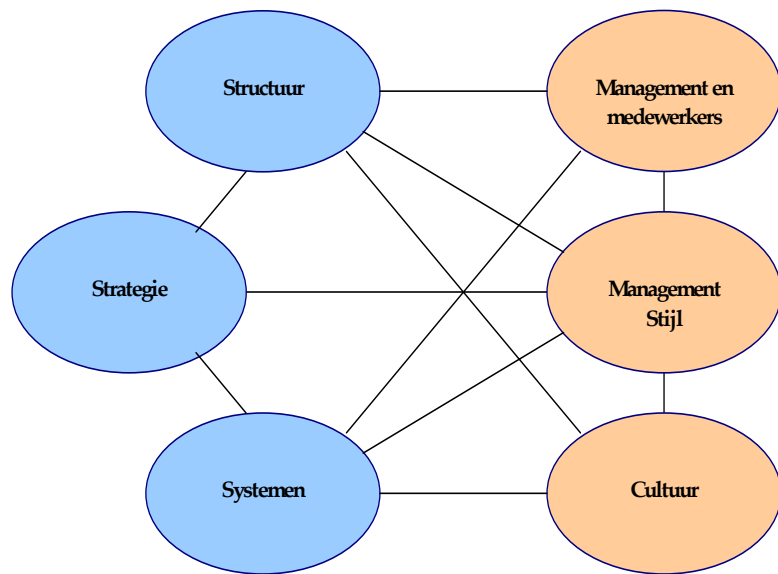
²⁴ Bijlage 4: interview Dhr. Verbruggen

Samenvatting huidige interne marktwerking

De mate interne marktwerking van DR is laag. Alle facilitaire producten en diensten worden aangeboden in een standaard pakket, er kan gesproken worden van aanbodsturing. Tevens heeft DR enkel een gedwongen winkelnring. De afdeling/individuele gebruiker wordt niet vrijgelaten in de besteding van zijn budget. Er bestaat geen tariefstelling doordat directe doorbelasting aan afdelingen niet aan de orde is.

4.2 Huidige bestuurlijke autonomie²⁵

De facilitaire organisatie heeft een zekere mate van vrijheid nodig om te kunnen inspelen op de interne marktwerking. Deze vrijheid wordt bepaald door de bestuurlijke autonomie van een facilitaire organisatie. De mate van bestuurlijke autonomie moet in balans zijn met de marktwerking die aanwezig is bij Dienst Regelingen. De bestuurlijke autonomie zal door de onderstaande zes elementen uit het 7S-model van Mckinsey worden omschreven. De zes elementen worden verdeeld in 'zachte' elementen: management-stijl, cultuur en personeel en 'harde' elementen: strategie, structuur en systemen.



4.2.1 Strategie

Het aandachtsgebied strategie geeft richting aan de doelstellingen van de facilitaire organisatie en over de manier waarop de facilitaire organisatie deze tracht te bereiken. Een strategie gaat zowel over organisatie-buitenkant (wat willen we bereiken) als over de organisatie-binnenkant (welke structuur, cultuur, mensen en middelen hebben we nodig om de gewenste resultaten te behalen). De mate van vrijheid die een facilitair management heeft bij het uitzetten van strategie bepaald de mate van bestuurlijke autonomie. De huidige strategische keuzes worden door het facilitair management zelf gemaakt. Deze strategische keuzes dienen wel binnen de kaders te blijven gesteld door de directie. De directie publiceert een businessplan, waarin de strategische koers voor de lange termijn uitgezet wordt. Binnen deze kaders dient het facilitair management zijn eigen koers uit te stippelen, voor de korte termijn met een tactisch jaarplan en voor de lange termijn met een strategisch businessplan. De eindverantwoordelijkheid voor het afstoten of uitbreiden van facilitaire taken ligt bij de directie, alleen deze partij is bevoegd. Dit zal overigens op advies gaan van het facilitair management. Indien een advies als ongegrond wordt beschouwd door de directie, zal een eventuele afstoting of uitbreiding geen doorgang vinden, tot het moment dat de directie overtuigd is.

4.2.2 Structuur

De facilitaire organisatie van DR zal bij een bepaalde mate van marktwerking de vrijheid moeten krijgen om de structuur van de dienst en haar eenheden hier op aan te passen, om tot de meest doelmatige bedrijfsvoering te komen. Bij taken en verantwoordelijkheden horen bevoegdheden. Ook de mandaatregeling moet afgestemd zijn op de situatie. In de huidige situatie heeft de facilitaire organisatie enkel de mogelijkheid om in de vorm van functioneel overleg invloed uit te oefenen op de facilitair coördinatoren op de vestigingen(zie organogram paragraaf 3.3.1) De facilitair medewerker

²⁵ Bron: De besturing van Facilitaire Organisaties

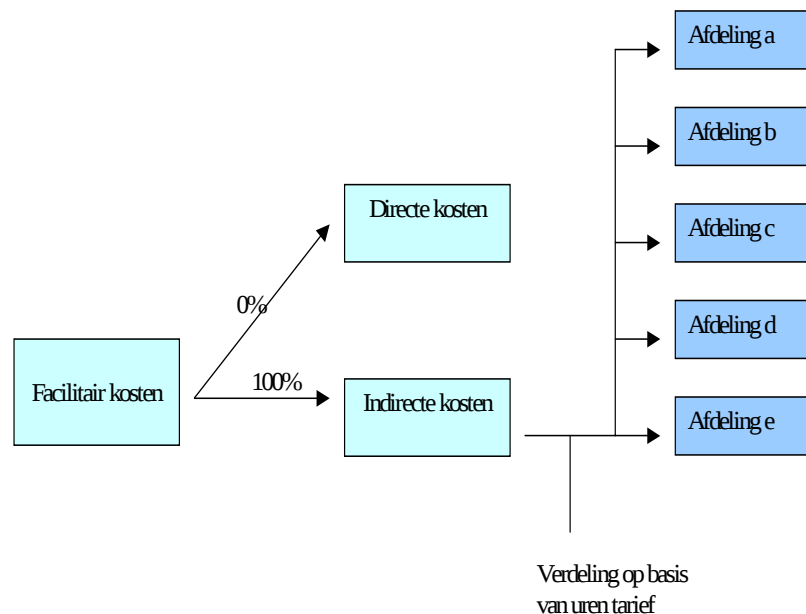
op de vestingen heeft in samenspraak met de unit-manager de bevoegdheid om een eigen jaarplan te schrijven. Het jaarplan moet wel binnen de kaders van het facilitair management blijven. Het facilitair management heeft wel de verantwoordelijkheden, maar niet het mandaat om tactisch-strategische acties te ondernemen.

4.2.3 Systemen²⁶

In het aandachtsgebied systemen zullen de belangrijkste drie systemen besproken worden, namelijk: het verrekensysteem, het bestelsysteem en het managementinformatie systeem. Systemen zijn instrumenten voor de facilitaire organisatie en de klant om gebruik te maken van de invloed aanwezig is door een bepaalde interne marktwerking.

4.2.3.1 Huidig verrekensysteem^{27 28}

Bij interne leveringen kan een organisatie gezien worden als een interne markt, waarbij de marktwerking en het prijssysteem worden gecreëerd door een verrekensysteem. In de onderstaande figuur is te zien hoe de facilitaire kosten worden doorberekend aan klanten. Facilitaire kosten worden momenteel voor 100% als indirecte kosten doorbelast. Facilitaire kosten worden samen met alle andere overheadkosten, zoals P&O kosten, juridische kosten en dergelijke kosten, verdeeld aan de hand van het aantal uren dat een afdeling schrijft voor een product (regeling). Het standaard percentage 19,5 wordt gebruikt om de overheadkosten te verrekenen per regeling (product). Er vindt geen directe interne doorbelasting plaats ondanks dat de verschillende bedrijfsonderdelen elkaar goederen en diensten leveren. Deze situatie zorgt ervoor dat facilitaire kosten per regeling niet inzichtelijk zijn. Het huidige verrekensysteem heeft directe invloed op de cultuur, medewerkers worden niet geprikkeld om kritisch naar hun eigen afname te kijken van facilitaire producten en diensten. Facilitaire producten worden als gratis ervaren.



4.2.3.2 Huidig bestelsysteem²⁹

Het inkoopproces kan worden gezien als het omvormingsproces vanaf het ontstaan van een behoefte aan een facilitair product of dienst tot en met het vervullen van deze behoefte³⁰. De inkoper doet dit proces niet alleen, maar altijd in samenwerking met de interne klant. Het bestel en beheersproces is een fase in het inkoopproces. De plaats van de bestelbevoegdheid(de beslissende klant) bepaalt voor een groot gedeelte de invloed van de gebruiker op de in te kopen producten en diensten. In deze paragraaf wordt aandacht geschonken aan de invulling van het huidige bestelsysteem en hoe

²⁶ de wijze waarop iets is ingericht en de regels en procedures die dienen ter instandhouding daarvan

²⁷ Bijlage 4: Interview Dhr. Marcel van Dooren

²⁸ Bijlage 4: Interview Drs. Jacco ten Berge

²⁹ Bijlage 4 Interview: Dhr. R. Verbruggen

³⁰ Bron: Professioneel Inkopen

contracten worden beheerst. In de onderstaande paragraaf zal het bestelsysteem gerelateerd zijn op het bestellen van facilitaire producten en diensten.

Bij het bestellen van facilitair producten of diensten door bestelbevoegden (de beslissende klant) zal een procedure doorlopen moeten worden. Er is dus een systeem aanwezig. Voor kantoorartikelen bestaat er een digitaal bestelsysteem bij Ahrend, voor de andere facilitaire producten en diensten wordt telefonisch of per schriftelijke order besteld. Het zelfde geldt voor de inkoop van grotere hoeveelheden, dit gebeurt ad-hoc door verschillende vestigingen en afdelingen van Dienst Regelingen. Dit zorgt ervoor dat schaalvoordeel en het specialisme van de afdeling inkoop niet wordt benut³¹.

In de huidige situatie zijn er vier contractvormen interdepartementale-, departementale afdelingscontracten en de vestigingscontracten die zelfstandig worden afgesloten en beheerd. Deze contracten moeten wel in Contracto (contract beheers programma) worden ingevoerd, hierdoor zijn de contracten inzichtelijk voor het facilitair management van Dienst Regelingen. De vestigingen beschikken over een inkoopbevoegdheid, hierdoor wordt men in staat gesteld zelf facilitaire producten waar geen centraal contract voor is afgesloten, te bestellen. Vestigingen hebben het mandaat om zelf een nieuw contract af te sluiten en zelf te bestellen. Het beheer programma Contracto³² wordt niet door iedere vestiging gebruikt om de aankoop te registreren. Deze situatie zorgt ervoor dat er geen directe controle is op (Europese)aanbestedingen, tevens is het lastig inzicht te krijgen waar wat is afgenomen.

4.2.3.3 Huidig management informatiesysteem

In de huidige situatie is er geen digitaal of schriftelijk managementinformatiesysteem. Uit de jaarlijkse financiële rapportages van Dienst Regelingen, kan het facilitair management financiële informatie onttrekken die betrekking heeft op het facilitair beleid. Informatie waarmee inzicht wordt verschaft in de aanwezige facilitaire processen is niet aanwezig³³. Er loopt momenteel wel een aanbesteding voor een FMIS. Dit zal op de korte termijn geïmplementeerd moeten worden.

Dienst Regelingen kent de volgende administratieve systemen: het personeelssysteem; het salarissysteem; het ruimtesysteem en financiële systeem. Samenwerking tussen deze administratieve systemen verloopt nu langs allerlei omwegen³⁴.

Om goed en snel te werken, is het belangrijk dat het werkproces gestroomlijnd is. Werkprocessen moeten onderling afgestemd worden hierdoor kan mogelijk de effectiviteit te verbeteren. Het is van belang om de verschillende werkprocessen compleet in beeld te hebben pas dan kan er verbetering van de werkprocessen plaatsvinden. Voor de facilitaire werkprocessen is er geen informatiesysteem aanwezig. Alleen de primaire processen worden inzichtelijk door een informatie-systeem, deze werkprocessen worden beheerd door het Electronic Business Suite³⁵. Doordat de facilitaire werkprocessen niet omschreven zijn is het niet mogelijk het werkproces inzichtelijk te krijgen. Een vervolg stap naar effectiviteit- en efficiëntieverbetering is hierdoor niet mogelijk³⁶.

4.2.4 Personeel

Het aandachtsgebied personeel gaat in hoofdzaak over het managen van de competenties (kennis- en vaardigheden). Daarbij wordt gebruik gemaakt van twee invalshoeken: de ontwikkeling en borging van kennis- en vaardigheden van een organisatie en de loopbaanontwikkeling van de medewerker zelf. Iedere mate van marktwerking vraagt van personeel een andere houding, gedrag en vaardigheden. Bij een verandering in de organisatie zal er aandacht voor training, opleiding en

31 Bijlage 4: Interview Dhr van Moesel,
Interview Mvr. van Schaijk

32 Contract beheer systeem

33 Bijlage 4: Interview Dhr. van Moesel

34 Bron: intranet ministerie van LNV

35 Dit informatiesysteem is een workflow managementsysteem wat inzicht verschaft in alle primaire processen.

36 Bijlage 4: Interview Dhr. de Bleaij

ontwikkeling moeten zijn. Het facilitair management zal een mate van autonomie hebben om zelf zijn staf te formeren en te veranderen.

In de huidige situatie gebeurt het aannemen van medewerkers in samenspraak met de directie, de directie zal overtuigd moeten worden dat een extra medewerker noodzakelijk is voor de facilitaire afdeling. De functiebeschrijvingen zijn standaard door de afdeling Personeel&Organisatie (P&O) omschreven. De gedetailleerde invulling van de functie vindt wel plaats door het facilitair management, hierbij moet er binnen de kaders gebleven worden die gesteld zijn door P&O. De gesprekken bij het beoordelen en aannemen van medewerkers wordt door de facility manager zelf gedaan. Hierbij gebruikt hij het personeelshandboek dat is geschreven door de afdeling P&O. De facilitair manager mag niet afwijken van de standaard arbeidsvoorwaarden die gelden binnen de rijksoverheid. Het facilitair management heeft ook een budget voor opleiding, deze kan men inzetten voor omscholing. In de huidige situatie wordt kennis niet optimaal gewisseld. Een multidisciplinaire inzet van medewerkers is hierdoor niet mogelijk.

4.2.5 Managementstijl en Cultuur³⁷

Het aandachtsgebied cultuur en managementstijl gaat over de vraag hoe mensen met elkaar omgaan. Bij iedere interne marktwerking hoort een eigen manier van omgang die directe consequenties heeft voor de cultuur. Het betreft hier echter de zachte of informele kant van de omgangsvormen. Om te reageren op een klantvraag zal de cultuur en managementstijl aanwezig moeten zijn om optimaal op een vraag te reageren.

In essentie gaat het om de basiswaarden van de organisatie, de wijze waarop managers en medewerkers met elkaar omgaan. Managementstijl en cultuur zijn onderzocht op de volgende aandachtsgebieden: samenwerking; initiatief en ondernemerschap; omgaan met fouten; duidelijkheid in afspraken; manier van leidinggeven. Het onderzoek naar de managementstijl en cultuur heeft plaatsgevonden bij de medewerkers van de facilitaire organisatie in Den Haag. Alle acht de medewerkers zijn geïnterviewd inclusief het Teammanager FM (zie paragraaf 1.9 interviews).

4.2.5.1 Samenwerking

Uit de interviews kan worden geconcludeerd, dat samenwerking binnen facilitaire organisatie van de vestiging Den Haag zeer verschillend wordt geïnterpreteerd. Het afdelingonderdeel Digitale Informatie Voorziening (DIV), die onderdeel uitmaakt van de facilitaire organisatie Den Haag, heeft binnen de eigen afdeling een redelijke samenwerking. Tussen DIV en FM-Inkoop is er een minimale samenwerking. Er bestaat een te groot gat tussen de beide vakdisciplines volgens de geïnterviewden, dit maakt het lastig om als één team te werken. De samenwerking tussen medewerkers van Inkoop&FM kan als goed worden bestempeld. Uit de interviews komt naar voren dat DIV een imago probleem heeft, hierdoor wordt samenwerking met andere afdelingen en binnen de eigen facilitaire afdeling belemmert.

4.2.5.2 Initiatief nemen

De medewerkers geven in de interviews aan dat het nemen van initiatief wordt gewaardeerd door het facilitair manager. Ieder neemt initiatief op zijn manier en zijn niveau. Het initiatief zal onderbouwd moeten zijn, voor een aantal medewerkers binnen de afdeling FM ligt de drempel erg hoog voor het nemen van initiatief. De afdeling DIV geeft in de interviews aan dat opgelopen achterstanden in het werk hen belemmeren om initiatief te nemen. Men geeft ook aan dat de waan van de dag, nieuwe initiatieven doen verwateren.

4.2.5.3 Omgaan met fouten

Het vertrouwen wat medewerkers krijgen van de facilitair manager, komt mede tot stand door het mogen maken van fouten. De medewerkers hebben niet het gevoel dat ze op fouten worden afgerekend. Ze krijgen voldoende ruimte om van hun gemaakte fouten te leren. De evaluatie van de

³⁷ Bijlage 4: Interviews cultuur en managementstijl

gedane handelingen wordt volgens de geïnterviewden niet omgezet tot concrete input voor handelingen in de toekomst. De organisatie is daardoor niet autodidactisch.

4.2.5.4 Duidelijkheid in afspraken

Het ontbreken van duidelijk op papier vastgelegde afspraken zorgt er voor dat medewerkers elkaar niet aan kunnen spreken op elkaars verantwoordelijkheden. Het maken van afspraken gebeurt in de meeste gevallen ad-hoc en mondeling tijdens formele of informele overleggen.

4.2.5.5 Coaching

De manier van leiding geven wordt door de facilitair manager zelf als situationeel getypeerd. Hierin ziet hij coaching ook terugkomen. De coaching vanuit het facilitair management kan na verloop van tijd verminderen, doordat de waan van de dag een langlopend project inhaalt. De medewerkers van de afdeling DIV ervaren dat ze vakinhoudelijk minimale coaching krijgen. Voor het managen van een project is er voldoende ondersteuning aanwezig, deze manier van ondersteuning wordt als goed ervaren. De medewerkers krijgen de ruime om een eigen vakinhoudelijke invulling te geven aan een project.

Samenvatting

Strategie

Binnen de kaders en in overleg met de directie kan het facilitair management de strategie uitzetten. De autonomie is gemiddeld op het element strategie.

Structuur

De mate van autonomie op het aspect structuur, is laag. Doordat de bevoegdheden decentraal bij de vestigingen liggen heeft het facilitair management minimale bevoegdheden bij het uitvoeren van taken.

Systemen

Het bestelsysteem en het facilitair informatiesysteem, zijn beide digitaal niet aanwezig. DR heeft geen verrekensysteem waarin direct facilitaire kosten worden doorbelast. Een verrekensysteem zorgt er voor dat de vestiging de beslissende klant is. De gebruiker heeft door het ontbreken van een budget niet de mogelijkheid om te bestellen. Bestellen is niet mogelijk door de afdelingen/individuele gebruiker. Er is geen facilitair informatiesysteem, hierdoor is er geen koppeling mogelijk met de administratieve systemen. Processen kunnen zodoende niet inzichtelijk worden gemaakt. Een FMIS gaat er op korte komen. De huidige systemen zorgen voor een lage autonomie, doordat de instrumenten niet aanwezig om te reageren op een klantvraag en de klant niet zijn vraag kan benutten.

Personeel

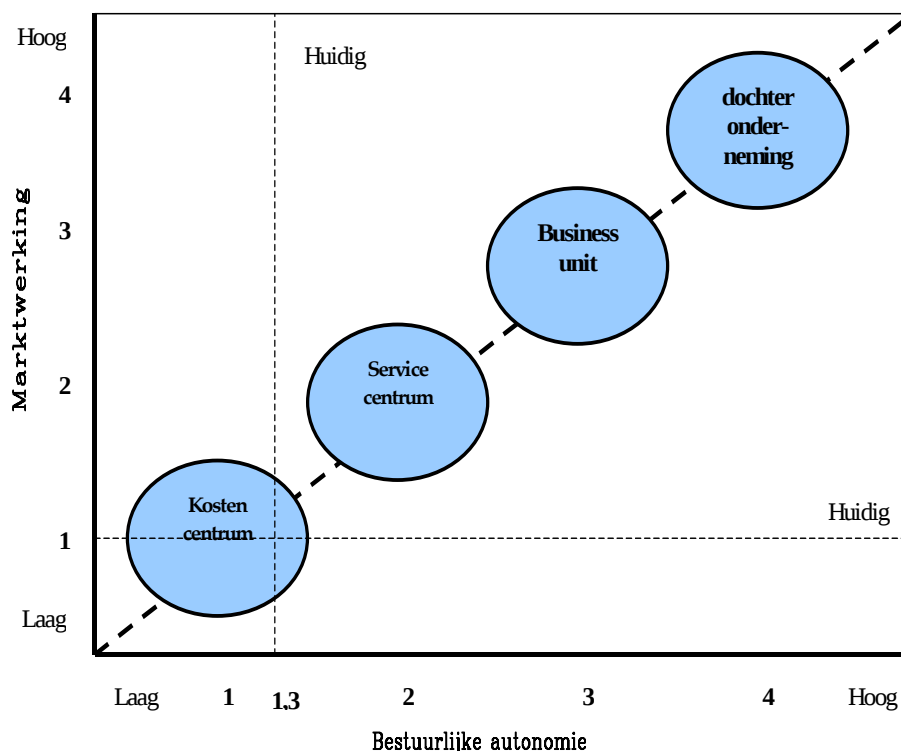
De mate van autonomie op het gebied personeel, kan als gemiddeld worden beoordeeld. Door een redelijke invloed van het facilitair management op de functie invulling, de zelfstandige aanname, functionering- en aanname gesprekken die gevoerd mogen worden en de autonomie om suggesties te doen bij de directie tot uitbreiding van de staf kan gesproken worden van een redelijke invloed op de personeels invulling. Kennis wordt minimaal geborgd, hierdoor is een multidisciplinaire inzet van medewerkers niet mogelijk.

Managementstijl & Cultuur

De huidige cultuur en managementstijl is in redelijke tot mindere mate geschikt voor een marktgerichte facilitaire organisatie en heeft een gemiddelde bestuurlijke autonomie. De samenwerking binnen de afdeling is goed, tussen de afdelingsonderdelen minimaal. Het facilitair management geeft voldoende ruimte voor het nemen van initiatief en begeleidt en coacht het initiatief op strategisch niveau. Onduidelijkheid wordt gecreëerd door een slechte rapportage van gemaakte afspraken.

4.3 Positie bepaling

In de vorige paragrafen hebben we de huidige situatie in kaart gebracht. In deze paragraaf wordt door middel van statistiek (zie bijlage 3) de huidige organisatie gepositioneerd. De positie van de facilitaire organisatie wordt bepaald door de mate van interne marktwerking en bestuurlijke autonomie. Vanuit onderzoek naar deze twee grootheden kan de facilitaire organisatie van Dienst Regelingen geplaatst worden in één van de ideaaltypische organisatorische posities. In de bijlage is door statistiek de bestuurlijke autonomie en de mate van interne marktwerking in berekend³⁸.



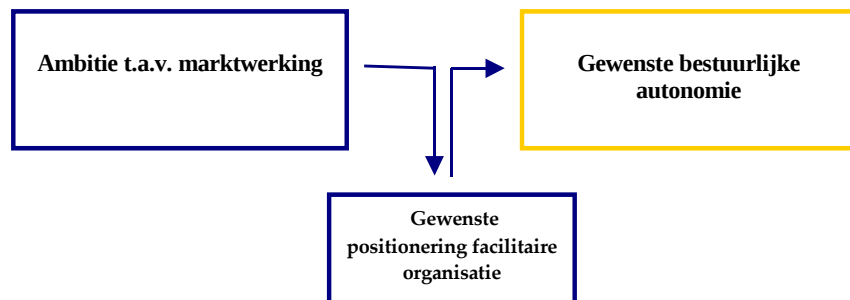
Op welke plaats in de organisatie van Dienst Regelingen is de huidige facilitaire organisatie gepositioneerd:

De huidige facilitaire organisatie kan als een kostencentrum worden gepositioneerd. Uit het onderzoek naar de huidige situatie kan geconcludeerd worden dat er een lage interne marktwerking aanwezig is. De bestuurlijke autonomie kan geplaatst worden tussen een kostencentrum en een servicecentrum in. Door het plaatsen van deze twee grootheden kan de huidige facilitaire organisatie als kostencentrum worden gepositioneerd.

5 Gewenste positionering facilitaire organisatie

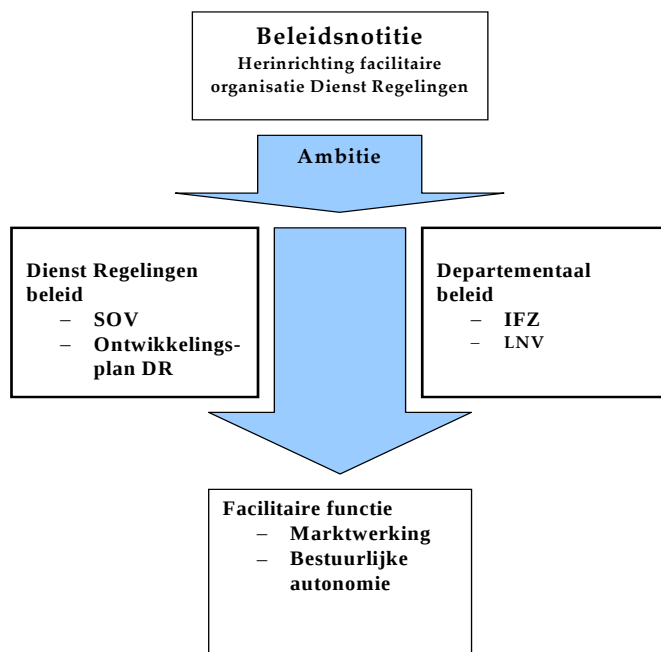
In hoofdstuk 4 is de huidige positionering van de facilitaire organisatie omschreven. Om de ambitie van DR te kunnen verwezenlijken, is een herpositionering noodzakelijk van de facilitaire organisatie. In dit hoofdstuk wordt de ideaalsituatie omschreven: wat is de gewenste positionering van de facilitaire organisatie

De gewenste mate van interne marktwerking zal in kaart worden gebracht aan de hand van het ambitieniveau van het facilitair management. Met de gewenste mate van interne marktwerking kan vervolgens de gewenste positionering voor de facilitaire organisatie worden bepaald. De interne marktwerking zal de gewenste positie bepalen, omdat de interne marktwerking wordt kenbaar gemaakt en omschreven in doelstellingen, de bestuurlijke autonomie wordt daar op afgestemd. Aan de hand van de gewenste positie zal de gewenste bestuurlijke autonomie bepaald worden. De facilitaire organisatie en de klant hebben een zekere mate van vrijheid nodig om in te kunnen spelen op de gewenste marktwerking.



5.1 Ambitieniveau

Wat is het ambitieniveau ter ontwikkeling en professionalisering van de facilitaire organisatie? De gewenste positie van de facilitaire organisatie komt voort uit het ambitieniveau van het facilitair management. Om het ambitieniveau van de facilitaire organisatie te bepalen zullen de doelstellingen geanalyseerd



worden die richtinggevend zijn. De strategie uit de interne beleidsnotitie van het facilitair management³⁹ zal als basis worden genomen om het ambitie niveau van de facilitaire organisatie te omschrijven. Hierbij is de ambitie van de Teammanager FM bepalend voor de ambitie van de facilitaire organisatie.

Het vastgestelde ambitieniveau zal worden gecontroleerd en gecorrigeerd met strategische doelen uit de Strategische Ondernemingsvisie⁴⁰ (SOV), het ontwikkelingsplan van Dienst Regelingen (beide Dienst Regelingen breed) en IFZ doelstellingen(departementaal).

Bij het omschrijven van het ambitieniveau zal er specifiek gekeken worden of dit gevolg heeft voor de facilitair positionering. De strategische kaders en

beleidsuitgangspunten van Informatie & Facilitaire Zaken (IFZ) vormen veelal de grondslag voor de vorming en inrichting van de facilitaire organisaties binnen de LNV dienstonderdelen, waar Dienst Regelingen er één van is. In dit onderzoek zal naast de IFZ strategie, de kaders en beleidspunten uit de SOV en het ontwikkelingsplan van Dienst Regelingen als richtlijn worden genomen. De strategie

39 Bron: Beleidsnotitie facilitaire organisatie Dienst Regelingen

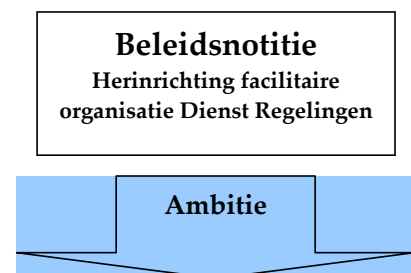
40 Bron: Strategische OndernemingsVisie

van IFZ zal niet bepalend zijn, omdat Dienst Regelingen als een agentschap functioneert en hoeft IFZ strategie niet als bindend worden gezien. Het is wenselijk dat de strategie niet te ver uitwijkt.

5.2 Ambitieniveau facilitaire organisatie⁴¹

De beleidsnotitie, herinrichting facilitaire organisatie Dienst Regelingen zal worden gebruikt om het ambitieniveau van de facilitaire organisatie vast te stellen. Deze beleidsnotitie is opgesteld in 2005 door Teammanager FM om de directie te adviseren over een herinrichting van de facilitaire organisatie. Deze herinrichting heeft als doel om tot een professionele facilitaire organisatie te komen die kwalitatieve producten en diensten levert om het primaire proces van de organisatie te ondersteunen. In deze paragraaf staat het ambitieniveau van de Teammanager FM beschreven.

Naar de ambities van de medewerkers is in 2005 onderzoek gedaan met behulp van het Facility Excellence Model⁴² onderzoek. Dit is een onderzoek dat onder andere de gewenste facilitaire



organisatie in kaart brengt. De uitkomsten zijn vertaald naar verschillende typen van een facilitaire organisatie. Hieruit komt voort dat de medewerkers hebben de ambitie binnen de facilitaire organisatie zich te ontwikkelen tot een meer extraverte facilitaire organisatie⁴³.

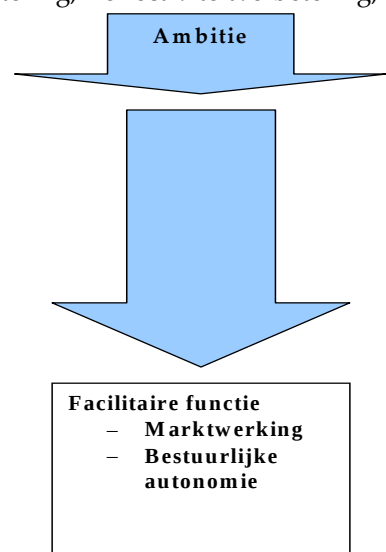
De teammanager FM sluit zich geheel aan bij dit ambitieniveau omdat hij de medewerker als belangrijkste factor ziet om zijn eigen ambitie uit te drukken. Citaat Koos van Moesel: "Hoe ideaal iets ook mag zijn of lijkt te zijn, het is uiteindelijk toch de

factor *mens* die het als geheel succesvol maakt. Tevens zijn het de mensen in de organisatie die als afnemers/klanten van het pakket aan facilitaire producten en diensten fungeren." Vanuit dit ambitieperspectief heeft de teammanager FM advies gegeven over een toekomstige positie voor de facilitaire organisatie. Een ambitie kan worden uitgedrukt in doelstellingen. De adviezen die omschreven staan in de beleidsnotitie kunnen worden gezien als doelstellingen van de Teammanager FM.

Om in de toekomst te veranderen naar een extroverte organisatie wordt in de beleidsnotitie geadviseerd om uit te groeien naar de status van profitcenter. In het organisatorische advies staat dat de facilitaire organisatie dient te groeien naar de status van profitcenter (profitcenter heeft een gelijkwaardige mate van marktwerking als een servicecentrum). Deze ideaaltypische positionering "profitcenter" is gekozen om de toekomstige facilitaire bewegingsruimte uit te drukken.

Klantgerichtheidverbetering; kwaliteitsverbetering; efficiëntieverbetering; effectiviteitsverbetering; transparanter; uitwisselbaarheid van kennis en kunde zijn allen elementen die de Teammanager FM als beginsel ziet van een profitcenter. Deze beginselen zijn zogenaamde ER-doelstellingen deze doelstellingen zijn gewenste eigenschappen van objecten in zijn omgeving. Deze doelstellingen komen terug in de visie van de facilitaire organisatie (zie paragraaf 3.3.2)

Aan de hand van de andere organisatorische adviezen en doelstellingen zal het gegeven ambitieniveau bekrachtigd, bevestigd of zo nodig aangepast worden. De bevoegdheden van centrale staffuncties met een decentrale invulling sluit aan bij de "servicecentrum gedachten". Vestigingen kunnen door korte lijntjes met de klant op de juiste behoeften reageren. In de geschetste adviezen wordt door middel van SLA's/DVO's een situatie gecreëerd waarin de afnemer, in dit geval de vestigingen, met een kritische blik naar bestelde producten en diensten kan kijken. Dit



41 Bijlage 6: Samenvatting Herinrichting FO

42 Bijlagen 1: Facility Excellence Model

43 Bron: Handleiding Facility Excellence Model

zorgt voor een verhoogde mate van marktwerking tussen de afdeling FM en de vestingen. Dit sluit aan bij de ambitie om met de servicecenter gedachte te werk te gaan.

Samengevat

Uit de Beleidsnotie kan worden opgemaakt dat er een ambitie bestaat, zowel van de medewerkers als van de Teammanager FM, om zich te positioneren als een servicecenter (mate van marktwerking en bestuurlijke autonomie niveau 2)¹.

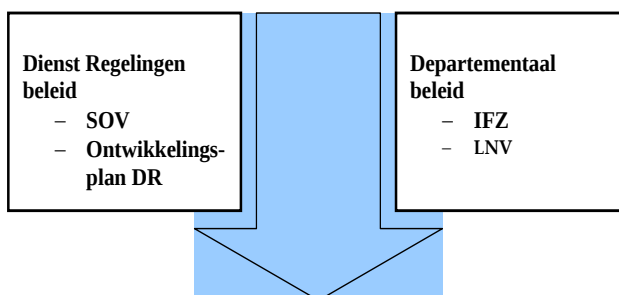
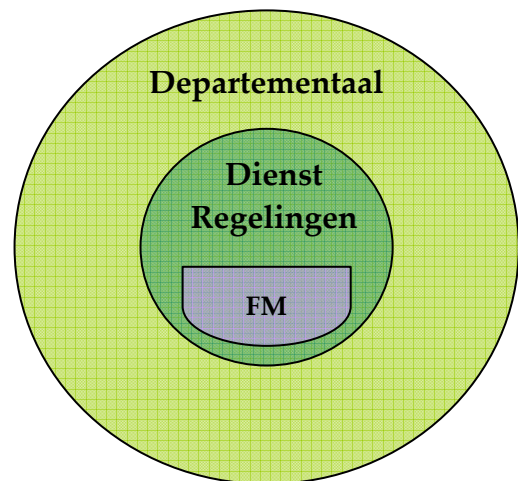
5.3 Kaders

In het onderdeel afbakening (paragraaf 1.7) is te lezen dat een facilitaire organisatie ten alle tijden ondersteunend is aan het primair proces. Een facilitaire organisatie die goed georganiseerd is en een juiste afstemming heeft op het primaire proces kan daarmee de concurrentie positie van haar opdrachtgever verbeteren. Daarom zullen de kaders gesteld door het Departement en Dienst Regelingen gebruikt worden om de ambitie van de facilitaire organisatie te toetsen.

5.3.1 Strategische Ondernemings Visie⁴⁴

De algemene uitgangspunten van DR stellen kaders waarbinnen de ambitie van de facilitaire organisatie dient te blijven. Het neerleggen van verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie, dient als uitgangspositie voor ieder afdeling binnen Dienst Regelingen. Deze uitgangspositie lijkt lijnrecht tegenover de ambitie, om in de toekomst naar een servicecenter toe te groeien, te staan.

Voor een verdere professionalisering van de systemen is een decentrale aansturing niet mogelijk en is een centrale aansturing van cruciaal belang. Een decentrale invulling zal wel plaatsvinden bij een servicecenter. De decentrale autonomie om zelf invulling te geven aan facilitaire dienstverlening wordt gewaarborgd door afspraken aan de hand van DVO's. De ambitie om als servicecentrum met een vergrote mate van autonomie te gaan werken, sluit aan bij de uitgangspositie om als Dienst Regelingen als agentschap te functioneren. Bij het functioneren als servicecenter zal een kritische blik gecreëerd worden bij klanten. Hierdoor zullen baten en lasten scherper worden bekeken. Dienst Regelingen wil concurreren als een Europese subsidieverstrekker. Een voorwaarde om als Europees betaalorgaan erkend te worden, is een transparante bedrijfsvoering. Hierbij is het inzichtelijk maken van intern geld en goederenstromen een vereiste. Door middel van directe interne doorbelasting met



een eigen vastgesteld tarief, wat een belangrijk kenmerk is van een servicecenter, kan worden gezorgd voor deze inzichtelijkheid en transparantie.

In de onderstaande alinea's zijn de zachte uitgangspunten omschreven. Deze zachte uitgangspunten worden gevormd door de managementstijl, personeel en cultuur binnen de organisatie. Iedere medewerker van Dienst Regelingen dient kritisch te zijn op eigen werk.

Door een hogere mate van marktwerking zal er een kritische blik gecreëerd worden binnen Dienst Regelingen. Door een kritisch blik van de afnemer, dienen kwaliteitsbewustheid- en klantgerichtheid basisvoorwaarden te zijn voor de medewerkers. Deze communicatie vindt in veel organisaties plaats

⁴⁴ Bron: Strategische OndernemingsVisie
Bijlage 6: SOV samengevat

aan de hand van een product/dienst catalogus. Met dit communicatiemiddel krijgt de klant een duidelijk beeld wat hij te kiezen heeft. De aanbieder wordt gedwongen om communicatievaardig te zijn. Het nemen van initiatief is een uitgangspunt. Ook op dit punt sluit de servicecentragedachten prima aan bij de koers gesteld door het SOV. Door een steeds veranderende klantvraag, wat zorgt voor een veranderend product, kan het proces uit het oog verloren worden. Het mag duidelijk zijn dat met een toenemende hogere mate van marktwerking aanpassingsvermogen van de medewerkers is een vereiste.

5.3.2 Kaders Businessplan Dienst Regelingen⁴⁵

Het businessplan is geschreven om de ontwikkelingsrichting voor Dienst Regelingen vast te leggen. Het stuk bestaat uit algemene uitgangspunten en uitgangspunten voor de te realiseren koers. In het businessplan wordt omschreven waar de directie in 2010 wil staan. In de gele kaders staan in het kort de uitgangspunten voor Dienst Regelingen omschreven.

Als uitgangspunt is een gelijkwaardige relatie met de klant. Door middel van accountmanagement wordt een zakelijke relatie met de klant gerealiseerd. Dit zorgt voor eerlijkere en transparantere relatie met de klant. De verschuiving naar een vraaggestuurde organisatie, sluit aan bij het uitgangspunt dat er van uit de klant gewerkt dient te worden. Alleen de primaire processen zijn inzichtelijk, deze werkprocessen worden beheerd door het Electronic Business Suite. Door middel van een facilitair management informatiesysteem (FMIS), kan een stap gezet worden bij het in control krijgen van de werkprocessen. Een volgende stap zal de borging zijn van facilitaire processen.

De ambitie van de facilitaire organisatie tot ontwikkeling en professionalisering van de dienst sluit aan bij het uitgangspunt van de moeder organisatie.

5.3.3 Kaders IFZ⁴⁶

De kaders van Informatievoorziening&Facilitaire Zaken (IFZ) kunnen gesteld worden in een koers voor de toekomst. Deze koers mondt uit in een beleidsplan, het Facilitair Bedrijf van de Toekomst (FBT). Deze koers kan gezien worden als een strategisch beleidsplan van IFZ. Deze koers wordt beoordeeld als onduidelijk⁴⁷, de uitvoerende diensten zetten mede daardoor een eigen koers uit. De eigen koers dient niet uit te wijken van de IFZ koers. Daardoor zal het beleid van IFZ worden gebruikt om kaders te stellen voor het ambitieniveau van de facilitaire organisatie van Dienst Regelingen. In de onderstaande subparagrafen is de ontwikkeling omschreven die voor de condities moeten zorgen om naar een FBT te groeien. Hierbij zijn professionaliseren en standaardiseren kernbegrippen. Deze condities lopen in lijn met de gangbare ontwikkelingen op FM vakgebied.

Het Facilitair Bedrijf van de Toekomst (FBT) wil procesmatig gaan werken, met een optimaal inzicht in processen. Deze ontwikkeling sluit naadloos aan bij de ambitie om naar een servicecenter te groeien. Naarmate er een toenemende vraagsturing is, veranderen de facilitaire productieprocessen, er wordt meer gedacht vanuit de klant. Procesmanagement krijgt hierdoor een andere betekenis, er worden nieuwe eisen aan gesteld. Een belangrijke eis is het inzichtelijk krijgen van je processen, een facilitair informatiesysteem is één van deze instrumenten om dit te bewerkstelligen. Het adequaat inspelen op de klantwens is een kenmerkend voor een servicecentrum, mocht het niet mogelijk zijn een product- of dienst vraaggericht aan te bieden, zal deze worden opgenomen in het standaard pakket⁴⁸. Op het gebied van personeel, management stijl en cultuur zal extra inspanningen gevraagd zijn om zich aan te passen bij de nieuwe vraaggerichte manier van werken. Bij dit punt sluit de ambitie om naar een servicecentrum door te groeien voldoende aan. Alle medewerkers worden gedwongen om zich te professionaliseren.

⁴⁵ Bijlage 6: Businessplan samengevat

⁴⁶ Bijlage 6: Samengevat Kaders IFZ

⁴⁷ Bijlage 4: Interview Dhr. Verbruggen

⁴⁸ Bron: De besturing van facilitaire organisaties

Samenvatting kaders

Zowel de harde als zachte elementen uit het 7S-model, waarmee het servicecenter gekenmerkt kan worden, blijven binnen of sluiten aan bij de kaders die omschreven staan in de strategische ondernemingsvisie. Bij het leggen van verantwoordelijkheid van de facilitaire dienstverlening dient een strikte noodzakelijkheid te zijn, om deze centraal neer te leggen.

De grote lijn uit de servicecenter gedachten blijft binnen de toekomstkaders zoals gesteld door de directie van Dienst Regelingen. Met doelstellingen van de directie, dat er vanuit de klant, procesmatig en professioneel gewerkt moet worden, is een herpositionering van de facilitaire organisatie noodzakelijk. Wil de facilitaire organisatie procesmatig werken zal de ambitie tot inzicht van de processen naar boven bijgesteld moeten worden. Management informatie uit een FMIS garandeert nog niet dat facilitaire processen in control zijn.

De ambitie om de facilitaire organisatie te ontwikkelen tot een servicecenter sluit aan bij de koers die IFZ wil bewandelen met de ontwikkeling tot een Facilitair Bedrijf van de Toekomst.

5.4 Positie bepaling facilitaire organisatie⁴⁹

De ambitie van de facilitaire organisatie om zich als servicecenter te positioneren zal eerst worden uitgedrukt in mate van interne marktwerking, voordat de gewenste positie in kaart wordt gebracht. De interne marktwerking bepaalt de gewenste positie, omdat de bestuurlijke autonomie wordt afgestemd op de interne marktwerking en niet andersom. Dit zal gebeuren aan de hand van de volgende onderwerpen: invloed van de klant; de betaler bepaalt; vrijheid van winkelnering; invloed op het facilitair budget; tarief en winst. Hierbij wordt als uitgangspositie genomen: De getoetste ambitie van het facilitair management, die de gewenste interne marktwerking typeert als 'servicecenter'.

5.4.1 Invloed van de klant & de betaler bepaalt

De mate van interne marktwerking is voor een groot gedeelte afhankelijk van de balans tussen aanbodsturing en vraagsturing. Bij het werken als een servicecenter, wordt grootste gedeelte van de facilitaire producten en diensten aangeboden in een standaard pakket, de zogenaamde regulieren planmatige producten. Enkele producten en diensten zullen vraaggericht aangeboden worden, waarin de klant specifieke wensen en eisen kan neerleggen, bij de beïnvloedbare producten en diensten. Deze invloed van de klant zorgt voor kritische kijk op de producten en diensten. Dit zorgt voor een verbeterprikkel tot het leveren van een kwalitatief beter product.

5.4.2 Vrijheid van winkelnering

Er zal een gedeeltelijke vrije winkelnering moeten komen. Hoe meer vrijheid in winkelnering, hoe groter de marktwerking zal zijn. Er zal een balans gezocht moeten worden tussen vrije en gedwongen winkelnering. Het gedeelte van vrije winkelnering zal gecontroleerd worden door de afdeling inkoop. Deze zal als leverancier optreden voor externe aanbieders. Daardoor worden er niet onnodig veel contracten afgesloten⁵⁰. Het zal toegankelijk moeten zijn voor de klant om producten en diensten te bestellen. Deze vrije winkelnering zal alleen gelden voor beïnvloedbare facilitaire producten en diensten. Door vrije winkelnering kan kostenbewustzijn ("de grootste besparingen worden behaald door kostenbewustzijn"⁵¹) bij klanten toenemen en zal de facilitaire organisatie gedwongen worden haar producten en diensten tegen een goede prijskwaliteit verhouding aan te bieden. De facilitaire organisatie wordt gedwongen tot meer efficiëntie, doordat de klant de vrijheid krijgt om bij derden inkopen te doen.

49 Bron: De besturing van Facilitaire Organisaties

50 Bron: Professioneel inkopen

51 Citaat: Effectief kosten besparen voor het facilitair bedrijf

5.4.3 Invloed op facilitair budget

Naast een budget voor primaire taken, zal er een budget moeten komen voor het geheel van facilitaire activiteiten bij de afdelingen. Met dit budget koopt de klant producten en diensten in bij de facilitaire organisatie of derden. De klant zal zelf de beschikking moeten hebben over een budget voor de beïnvloedbare producten. Wanneer de klant invloed heeft op het facilitaire budget, zal men zelf verantwoordelijk zijn voor het besteding er van. Hier zullen duidelijke afspraken voor gemaakt moeten worden. Deze afspraken verzakelijkt de relatie tussen klant en leverancier wat zorgt voor een zuivere klant leveranciersrelatie (sluit aan bij de visie van de facilitaire organisatie, zie paragraaf 3.3.2). Een zuivere klant leveranciersrelatie draagt bij aan een prettige werksfeer en voorkomt conflicten door heldere afspraken. Bij het toebedelen van budgetten zijn de volgende drie zaken van belang: het opstellen van budgetten, meting van werkelijk gemaakte kosten en het mogelijk bijstellen van de budgetten⁵².

5.4.4 Tarief en winst

DR streeft naar transparantie (Kaders businessplan zie paragraaf 5.4.2), het doorbelasten van kosten is een vereiste bij het inzichtelijk maken van de geld en goederenstromen. De facilitaire organisatie zal een tarief moeten stellen voor alle beïnvloedbare producten en diensten. Door het stellen van een tarief voor een dienst of product zal inzichtelijk worden wat iets kost. In de tariefstelling is inzichtelijk wat de klant krijgt tegen welke prijs en kwaliteit. Bij het stellen van een tarief zullen de productieprocessen die kosten veroorzaken inzichtelijke worden gemaakt. Nadat de kosten inzichtelijk zijn kan pas een tarief worden gesteld. Deze situatie maakt het noodzakelijk om werkprocessen te omschrijven. Door werkprocessen effectief en efficiënt te maken kan worden bijgedragen aan een lagere tariefstelling voor producten en diensten.

Een lagere tariefstelling zal de concurrentiepositie van een facilitaire organisatie verbeteren. Om dit te bereiken is een ondernemende facilitaire organisatie vereist.

Samenvatting gewenste interne marktwerking

De facilitaire organisatie heeft de ambitie om een interne marktwerking te realiseren die gelijk staat aan het servicecenter. De zorg voor de volgende situatie:

Enkele producten en diensten zullen vraaggericht aangeboden moeten worden, waarin de klant specifieke wensen en eisen kan neerleggen, bij de beïnvloedbare producten en diensten. Deze invloed van de klant zorgt voor kritische kijk op de producten en diensten. Dit zorgt ervoor dat de facilitaire organisatie een kwalitatief beter product levert.

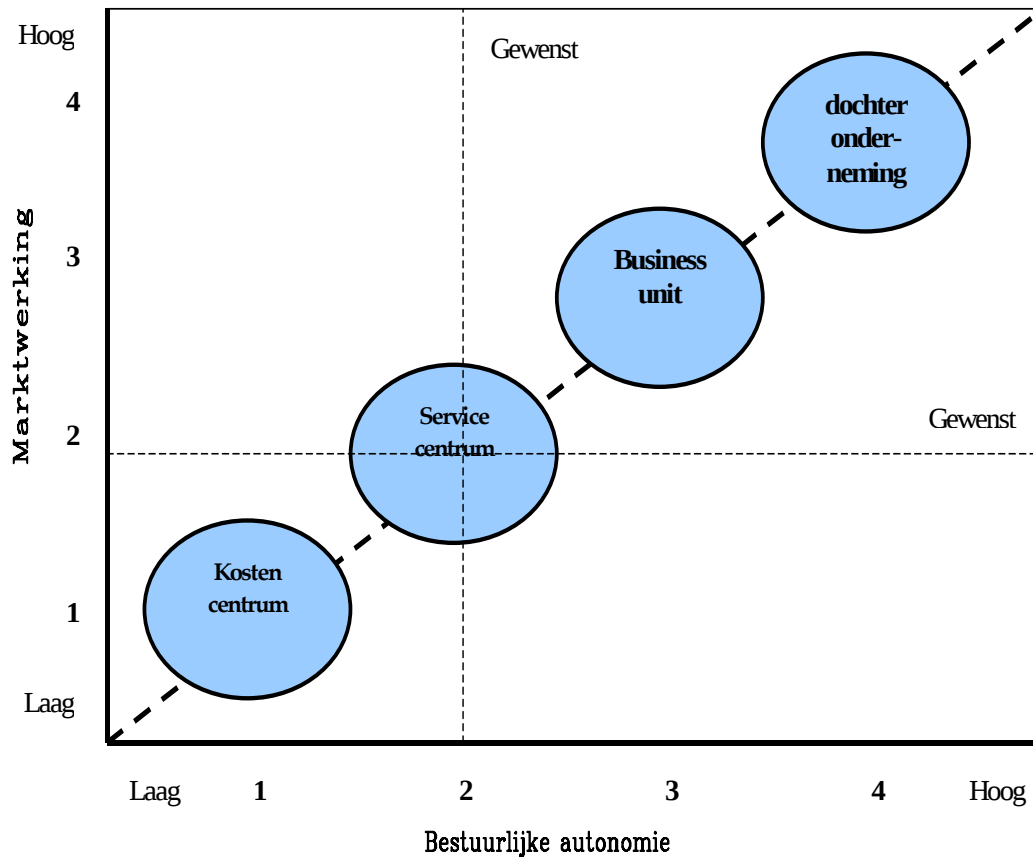
Naast een budget voor primaire taken, zal een budget moeten komen voor het geheel van facilitaire activiteiten. Hier zullen duidelijke afspraken voor gemaakt moeten worden. Dit verzakelijkt de relatie tussen klant en leverancier wat zorgt voor een zuivere klant leveranciersrelatie.

Door een tariefstelling zal de facilitaire organisatie opbrengsten vergaren. Het gedeelte van vrije winkelruimte zal gecontroleerd worden door de afdeling inkoop.

Door een tariefstelling om vervolgens de producten te verkopen zal de facilitaire organisatie opbrengsten vergaren, waardoor ondernemende facilitaire organisatie vereist is. Bij het stellen van een tarief zullen de productieprocessen die kosten veroorzaken inzichtelijke worden gemaakt. Nadat de kosten inzichtelijk zijn kan pas een tarief worden gesteld. Deze situatie creëert transparantie in de werkprocessen.

5.4.5 positie bepaling

De toekomstige positionering van de facilitaire organisatie van Dienst Regelingen zal worden gerelateerd aan het ambitieniveau van de facilitaire organisatie ten aanzien van de marktwerking. De gewenste interne marktwerking kan worden getypeerd als een 'servicecenter'.



Welke positionering is passend bij het ambitieniveau van de facilitaire organisatie:

De toekomstige positionering van de facilitaire organisatie van Dienst Regelingen zal worden gerelateerd aan het ambitieniveau van de facilitaire organisatie. Deze is bepaald aan de hand van ambitie voor de mate van marktwerking. **Vanuit onderzoek naar het ambitieniveau is de toekomstige positionering van de facilitaire organisatie geplaatst in het ideaal typische positionering, het servicecenter.**

5.5 Gewenste bestuurlijke autonomie

De facilitaire organisatie en de klant hebben een zekere mate van vrijheid nodig om in te kunnen spelen op de gewenste interne marktwerking. Deze vrijheid wordt bepaald door de bestuurlijke autonomie van een facilitaire organisatie. In de volgende paragrafen is de facilitaire organisatie gepositioneerd als servicecenter. De bestuurlijke autonomie zal ook in die mate aanwezig moeten zijn. De gewenste bestuurlijke autonomie zal voor de facilitaire organisatie door de onderstaande zes elementen omschreven worden. De zes elementen worden verdeeld in 'zachte' elementen: managementstijl, medewerkers en cultuur en 'harde' elementen: strategie, structuur en systemen.

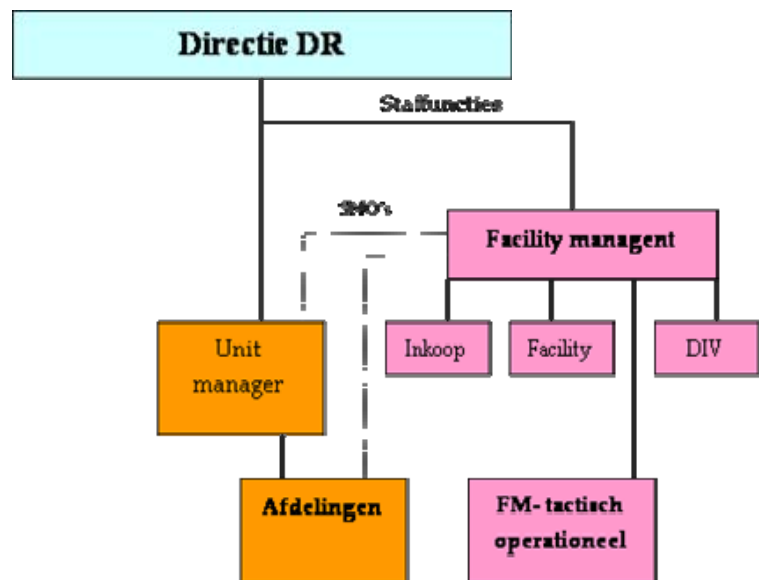
5.5.1 Strategie

Het aandachtsgebied strategie gaat over de doelstellingen van de facilitaire organisatie en over de manier waarop de facilitaire organisatie deze wil bereiken. De facility manager moet zelf de

autonomie hebben om strategische en tactische jaarplannen op te stellen. De strategische keuzes moeten door het facilitair management zelf worden gemaakt. Deze strategische keuzes dienen wel binnen de kaders te blijven die door de directie gesteld worden. De directie publiceert een businessplan, waarin de strategische koers voor de lange termijn uitgezet wordt⁵³. Binnen deze kaders dient het facilitair management zijn eigen koers uit te stippelen, voor de korte termijn met een jaarplan en voor de lange termijn met een businessplan. Het afstoten of uitbreiden van facilitaire diensten of producten zal door het facilitair management zelf bepaald moeten worden, directie kan hier wel bezwaar tegen maken. Het zelfstandig maken van strategische keuzes zorgt er voor dat het facilitair management snel en adequaat kan reageren op klantwensen.

5.5.2 Structuur

Het aandachtsgebied structuur gaat over de organisatie- en de processtructuur. De facilitaire organisatie van DR zal bij toenemende marktwerking de vrijheid moeten krijgen de structuur van de eigen dienst en haar eenheden aan te passen om tot een doelmatige bedrijfsvoering te komen. Bij taken en verantwoordelijkheden horen bevoegdheden. Ook de mandaatregeling moet afgestemd zijn op de situatie. Voor het benutten van bestuurlijke autonomie zal er een centrale



aansturing moeten zijn van de facilitaire organisatie. Een facilitaire organisatie die marktgericht wil werken, moet afgerekend kunnen worden op zijn prestaties. Dit is mogelijk bij een duidelijke organisatie structuur, met een centrale verantwoordelijkheid, waarin het facilitair management het mandaat heeft om in te spelen op de klantvraag. Een facilitair coördinator vertegenwoordigt de facilitaire organisatie op de vestigingen, hij/zij kan gezien worden als de Front Office van de facilitaire organisatie. Decentraal dient de coördinator de ruimte te krijgen om invulling te geven aan de facilitaire dienst. Het facilitair management zal in overleg met de directie van Dienst Regelingen, de organisatiestructuur binnen korte tijd moeten kunnen aanpassen. Dit om op een veranderende klantvraag te kunnen anticiperen. Bij de gedachten van een facilitaire organisatie als servicecentrum zal er te allen tijde verantwoording afgelegd moeten worden bij de directie bij een verandering in structuur.

5.5.3 Systemen

In het aandachtsgebied systemen zullen de belangrijkste noodzakelijke systemen besproken worden, namelijk: het verrekensysteem, het bestelsysteem en het managementinformatie systeem. De mate van bestuurlijke autonomie is niet alleen de vrijheid dat het facilitair management heeft, maar tevens de instrument waarmee de facilitaire management op een klantvraag kan inspelen en de instrumenten waarmee klanten hun invloed kunnen benutten. Deze systemen dienen een dergelijke inhoud te hebben om de facilitaire organisatie als servicecentrum te ondersteunen.

⁵³ Bron: Businessplan Dienst Regelingen

5.5.3.1 Verrekensysteem⁵⁴

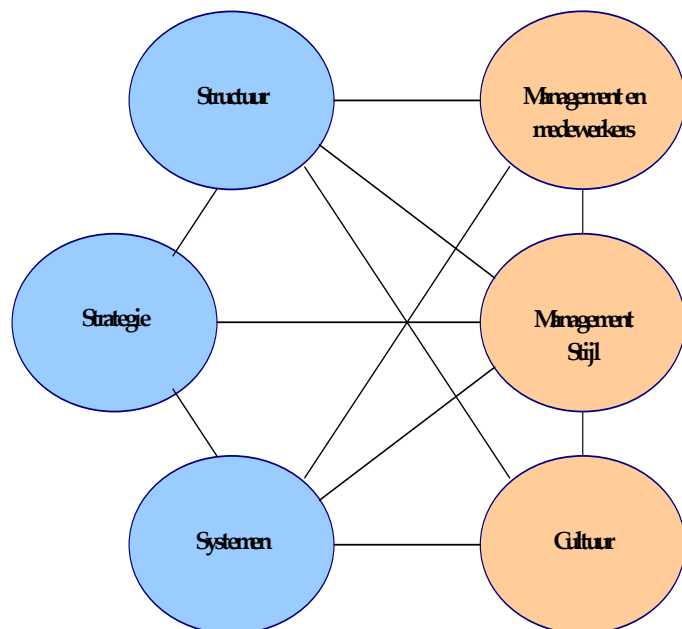
Bij interne leveringen kan een organisatie gezien worden als een interne markt, waarbij de marktwerking en het prijssysteem worden gecreëerd door een verrekensysteem. Directe doorbelasting van facilitaire kosten aan de klant is een handeling bij een verrekensysteem. Het toebedelen van budgetten maakt een verrekensysteem mogelijk. Doorbelasting maakt de kosten van de facilitaire dienstverlening voor de klant inzichtelijk en meetbaar. De inzichtelijkheid bevordert de relatie met de klant en creëert bewustzijn⁵⁵. Een verrekensysteem is van essentieel belang bij het vraaggericht functioneren van een organisatie. Door budgetten kan doorbelasting plaatsvinden door de vestigingen en de centrale facilitaire organisatie op de afdelingen. Doorbelasting zorgt ervoor dat een interne kostprijs bepaald moet worden, hierdoor ontstaat de noodzaak processen inzichtelijk te maken.

5.5.3.2 Bestelsysteem

Bij het geven van vrijheid aan afdelingen om zelfstandig in te kopen is een toegankelijk en goed werkend bestelsysteem noodzakelijk. Inkoopbevoegde klanten moeten zonder een bureaucratische omweg, snel het gewenste product of dienst kunnen bestellen. Er zijn een aantal voorwaarden omschreven voor een facilitair bedrijf met een servicecentrum principe. Bij het omschrijven van de bestel functie zal worden uitgegaan van facilitaire producten en diensten. Hierbij zal de nadruk worden gelegd op de hoofdfase 'bestellen' met een koppeling naar eerdere fase in het inkoopproces. De mate van bestelbevoegdheid bepaald voor een groot gedeelte de invloed van de klant op de in te kopen producten en diensten⁵⁶.

Een gewenst bestelsysteem heeft een directe relatie met het verrekensysteem. Het verrekensysteem creëert een mogelijk tot bestellen door het toebedelen van budgetten aan afdelingen. Bij het bestellen van producten en diensten zullen de vestigingen/afdelingen en het facilitair management een gedeelte van de bevoegdheid hebben. De kosten die gepaard gaan met de bestelling van de vestigingen en facilitair management (centraal) zullen in de overhead verdwijnen en indirect (op basis van uren) aan de afdelingen worden doorbelast. Afdelingen zullen voor een zo groot mogelijk deel mandaat moeten krijgen tot het bestellen van vraaggerichte beïnvloedbare producten. De afdeling FM zal waar nodig een adviserende rol spelen bij het bestellen van producten en diensten.

Bij het bepalen welke facilitaire producten en diensten, gecategoriseerd kunnen worden als vraaggerichte beïnvloedbare producten voor Dienst Regelingen, dient de Kraljic-matrix gebruikt te worden⁵⁷. Door deze portfoliobenadering kan een opdeling worden gemaakt tussen routine-, hefboom-, knelpunt- en strategische producten. De routine en gedeeltelijk de hefboomproducten kunnen als vraaggerichte beïnvloedbare producten worden getypeerd. Vraaggerichte beïnvloedbare producten leveren weinig inkooptechnische problemen op, hierdoor is het inkooprisico laag. Bij het afsluiten van goede contracten met leveranciers is het mogelijk om strategische- en knelpuntproducten direct aan afdelingen aan te bieden⁵⁸.



⁵⁴ Bijlage 4: Interview Dhr. M. van Dooren

Interview Dhr. J. van Berge

⁵⁵ Bron: Professioneel Facility Management

⁵⁶ Bron: Professioneel Facility Management

⁵⁷ Bron: Prognose Inkoopportfolio DR, 2006

⁵⁸ Bijlage 4: Interview Dhr Verbruggen, voor productgroep indeling

5.5.3.3 Managementinformatiesysteem

Voor het professioneel uitoefenen van facility management is een goede informatievoorziening noodzakelijk. De hoeveelheid gegevens die binnen de facilitaire organisatie van DR aanwezig zijn en complexiteit er van maakt het noodzakelijk om een geautomatiseerd managementinformatiesysteem op te zetten⁵⁹. Voor het integraal, marktconform en resultaatverantwoordelijk sturen van de facilitaire organisatie is informatie nodig met betrekking tot mensen, middelen, processen en informatiestromen. De informatie die informatiebronnen ten behoeve van de gewenste besluitvorming en beheersing in een organisatie creëert wordt managementinformatie genoemd. Dit betreft financiële- en operationele informatie over processen, technologieën, leveranciers en afnemers. Deze informatie omvat zowel de facilitaire managementinformatie, de administratieve en de werkprocesinformatie. Door middel van deze behoefte is een koppeling met het administratie- en het bestelsysteem gewenst. De administratieve systemen bestaan uit het personeelssysteem; het salarissysteem; het ruimtesysteem en een financieel systeem. Door de management informatie wordt inzicht in de werkprocessen gecreëerd⁶⁰.

5.5.4 Personeel

Iedere mate van marktwerking vraagt van personeel een andere houding, gedrag en vaardigheden. Bij een verandering in marktwerking kan deze extra aandacht voor training, opleiding en ontwikkeling van medewerker en afdelingen vragen. In de gewenste situatie zal het aannemen van medewerkers in samenspraak met de directie moeten gebeuren deze moet overtuigd moeten worden dat een extra medewerker noodzakelijk is voor de facilitaire afdeling. De functiebeschrijvingen zijn standaard door de afdeling Personeel en Organisatie (P&O) omschreven, dit is Rijksbreed vastgelegd. De gedetailleerde invulling van de functie zal ontworpen moeten worden door het facilitair management, hierbij moet er binnen de kaders gebleven worden die gesteld zijn door P&O. De gesprekken bij het beoordelen en aannemen van medewerkers wordt door het facilitair management zelf gedaan. De kennis van personeel zal geborgd moeten worden. Tevens zal kennis gedeeld moeten worden in de facilitaire organisatie, dit zorgt er voor dat er adequaat op een klantvraag ingespeeld kan worden

5.5.5 Managementstijl en Cultuur

Het aandachtsgebied cultuur en managementstijl gaat over de vraag hoe mensen met elkaar omgaan. Bij iedere interne marktwerking hoort een eigen manier van omgang. Het betreft hier de zachte of informele kant van de omgangsvormen. In essentie gaat het om de basiswaarden van de organisatie. Samenwerking dient een centraal thema te zijn bij een facilitaire organisatie dat werkt op basis van een servicecentrum benadering. Dit geldt voor samenwerking met directe collega's binnen afdeling onderdeel , maar ook voor de samenwerking binnen de facilitaire organisatie. Voor het nemen van initiatief zal ruimte aanwezig moeten zijn, dit zal ondernemerschap van medewerkers stimuleren. Het principe van plan, do, check, act zal moeten gelden binnen de cultuur en managementstijl. Een evaluatie van een bepaalde handeling(check) zal omgezet moeten worden tot concrete input voor handelingen in de toekomst(act). Dan kan er worden gesproken over een autodidactisch facilitaire organisatie. Transparantie is een belangrijk kenmerk voor een servicecentrum, een open cultuur kan worden gewaarborgd, door middel van open communicatie en duidelijk vastgelegde afspraken.

59 Bron: Facility management Maas en Pleunis

60 Bron: Intranet ministerie van LNV

Samenvatting

De omschreven elementen die de bestuurlijke autonomie bepalen, dienen in het kort de onderstaande invulling te krijgen, voor een juiste balans met de gewenste interne marktwerking.

Strategie

De facility manager moet zelf de autonomie hebben om strategische en tactische jaarplannen op te stellen. De strategische keuzes moeten door het facilitair management zelf worden gemaakt. Deze strategische keuzes dienen wel binnen de kaders te blijven die door de directie gesteld worden.

Structuur

De organisatie moet een centrale aansturing krijgen door het facilitair management, met een decentrale invulling door de coördinatoren.

Systemen

Om zo optimaal mogelijk in te spelen op de klantvraag zijn de onderstaande instrumenten noodzakelijk.

Verrekenstelsysteem: het doorbelasten van facilitaire kosten door middel van het toebedelen van een geoormerkt budget, voor vraaggestuurde facilitaire producten en diensten, aan de afdelingen. Het klantcontact zal op basis van accountmanagement plaatsvinden.

Bestelsysteem: een digitaal bestelsysteem, met een product en dienst catalogus.

Informatiesysteem: een digitale FMIS waarmee het facilitair management optimale beslissingen kan nemen voor het beter inrichten en verbeteren van de processen en prestaties van de facilitaire organisatie

Personeel

Het facilitair management heeft in samenspraak met directie de autonomie om extra functies in te voegen. De invulling van een functie mag vrij worden ingevuld door facilitair management. Multidisciplinaire inzet van medewerkers, om adequaat op een klantvraag in te spelen.

Managementstijl & Cultuur

Samenwerking, ondernemerschap en transparantie zijn kenmerken waaraan de facilitaire organisatie moet voldoen.

5.6 De organisatie in haar omgeving⁶¹

In deze paragraaf zal een schets worden gegeven van de gewenste facilitaire organisatie in zijn omgeving. In de vorige hoofdstukken is alleen gekeken naar de facilitaire organisatie, in deze paragraaf zal ook de invloed op de omgeving beschreven worden. Hierin zullen de opbrengsten van deze facilitaire organisatie naar voren worden gebracht.

*'De facilitaire organisatie als servicecenter past goed wanneer er sprake is van toenemende klantgerichtheid. De invloed van de klant op de dienstverlening neemt toe, terwijl de kosten van 'maatwerk' worden doorberekend aan de betrokken eenheid, de afdeling'*⁶². In de situatie van servicecenter worden een klein aantal producten vraaggericht aangeboden, de klant krijgt langzaam de rol van opdrachtgever. De vraaggestuurde dienstverlening wordt doorbelast, een klein gedeelte van het facilitair budget ligt bij de klant. De afdeling is de klant voor de facilitaire organisatie.

61 Bron: De Besturing van Facilitaire Organisaties

62 Bijlage 1: klantgerichtheid

Een positief gevolg van het verschuiven richting een vraaggestuurde organisatie, is dat de bij de formulering van de productieprocessen wordt gekeken vanuit de klant. De vraaggestuurde dienstverlening zal aansluiten bij de wensen van de afdelingen. De klant betaalt en dus bepaald. De klant zal kritisch zijn op de producten en diensten die ze afnemen doordat zij hiervoor betalen. Een facilitaire organisatie die volgens de servicecentrum gedachten werkt zal de facilitaire processen goed in kaart moeten hebben. Hierin is facilitaire management informatie belangrijk. Men zal een compleet beeld hebben van de ontwikkelingen bij de klant waardoor de dienstverlening optimaal afgestemd kan worden op de klantwens. Door zakelijke verhouding tussen klant en leverancier kunnen deze processen goed verlopen. De facilitaire organisatie zal inzichtelijk moeten maken wat de klant krijgt tegen welke prijs en kwaliteit. Deze maatregelen zorgen voor helderheid en een zuivere klantleverancier relatie. Meerdere aanbieders zorgen voor een ondernemende facilitaire organisatie die efficiënt en effectief te werk moet gaan om te kunnen concurreren.

Kortom er ontstaat: klantgerichtheid door een ondernemende organisatie; een kwalitatief hoger product door een kritische klant; een zuivere klantleverancier relatie en transparantie(helderheid) door een verzakelijking; efficiëntie en effectiviteit door een ondernemende facilitaire organisatie¹.

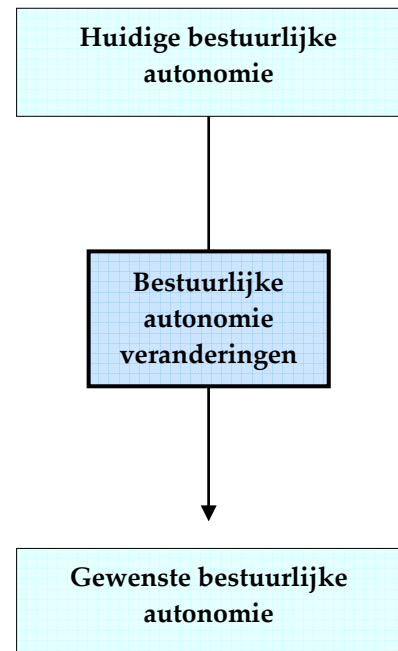
In de visie van Dienst Regelingen is te lezen dat men op een servicegerichte, transparante en toegankelijke manier regelingen wilt uitvoeren. De opbrengsten van een servicecentrum zijn een juiste reactie op de doelstellingen van de moederorganisatie.

6 Conclusies

Welke veranderingen moet het facilitair management doorvoeren om een positie te realiseren, die aansluit bij de ambitie tot ontwikkeling en professionalisering van de facilitaire organisatie? In dit hoofdstuk en volgend hoofdstuk zal antwoord gegeven worden op de probleemstelling. Om te veranderen richting de gewenste situatie zal eerst het verschil inzichtelijk moeten zijn met de huidige situatie. In deze conclusie zal het verschil worden aangegeven tussen deze twee.

Bij een verandering van interne marktwerking kan de bestuurlijke autonomie zorgen voor deze herpositionering. De interne marktwerking kan vastgesteld worden, de bestuurlijke autonomie kan de organisatie daadwerkelijk herpositioneren.

Voor de conclusie zal de vastgestelde huidige bestuurlijke autonomie en de gewenste bestuurlijke autonomie worden gebruikt om het verschil inzichtelijk te maken. Hoofdstuk 4 laat zien dat er in de huidige situatie een lage interne marktwerking aanwezig is. De huidige bestuurlijke autonomie kan geplaatst worden tussen een kostencentrum en een servicecentrum. In hoofdstuk 5 is door onderzoek naar het ambitieniveau de gewenste bestuurlijke autonomie van de facilitaire organisatie getypeerd als servicecenter. Geconcludeerd kan worden dat er een verschil is tussen het huidige kostencentrum het gewenste servicecenter. Deze verschillen zijn aanwezig bij de zachte en de harde elementen van de bestuurlijke autonomie. Voor de duidelijkheid zal per element geconcludeerd worden wat het verschil is en welke veranderingen noodzakelijk zijn.



6.1 Strategie

Binnen de kaders en in overleg met de directie heeft het facilitair management in de huidige situatie de vrijheid om strategie uit te zetten.

In de gewenste situatie moet de facility manager zelf de autonomie hebben om strategische en tactische jaarplannen op te stellen. De strategische keuzes moeten door het facilitair management zelf worden gemaakt. Deze strategische keuzes dienen wel binnen de kaders te blijven die door de directie gesteld worden.

Conclusie: in de huidige situatie is er voldoende vrijheid aanwezig voor het facilitair management om strategie op te stellen. Directie van DR dient de kaders duidelijk te omschrijven en haar positie eenduidig vast te leggen ten opzichten van de facilitaire organisatie, dit is noodzakelijk bij een zakelijke verhouding tussen facilitair management en de directie.

6.2 Structuur

De mate van autonomie op het aspect structuur is laag. Daar de bevoegdheden decentraal bij de vestigingen liggen heeft het facilitair management minimale bevoegdheden bij het uitvoeren van taken waar men verantwoordelijk voor zijn.

De organisatie moet een centrale aansturing krijgen door het facilitair management, met een decentrale invulling door de coördinatoren, deze fungeert als een soort frontoffice. Waarbij het facilitair management het mandaat heeft om in te spelen op de klantvraag. De facilitair coördinator vertegenwoordigt de facilitaire organisatie op de vestigingen. Overeenkomsten met de klant dienen gemanaged te worden door middel van accountmanagement. Door deze manier van werken zullen onder andere service niveau overeenkomsten afgesloten en gemanaged kunnen worden. Deze verandering moet zorgen voor een soepel contact tussen klant en de facilitaire organisatie.

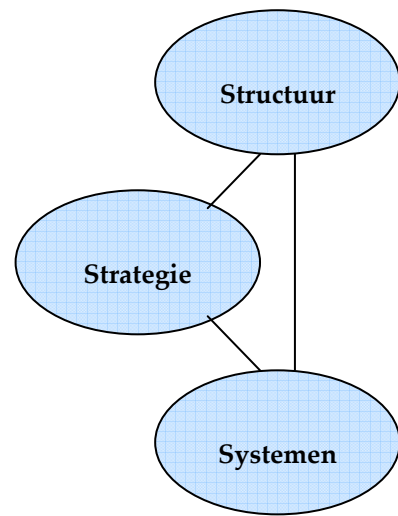
Conclusie: een verandering van een decentrale sturing naar een centrale sturing is noodzakelijk

6.3 Systemen

Om te komen tot de gewenste positie dienen er een aantal veranderingen plaats te vinden ten opzichte van de bestaande systemen (huidige situatie). Hieronder worden de belangrijkste systemen besproken, namelijk: het verrekensysteem, het inkoopstelsel en het managementinformatie stelsel.

6.3.1 Verrekensysteem

DR heeft geen verrekensysteem waarin directe facilitaire kosten worden doorbelast. Het huidige verrekensysteem zorgt ervoor dat de vestiging de beslissende klant is en niet de afdelingen of de gebruiker. De gewenste situatie geeft aan dat het doorbelasten van facilitaire kosten door middel van het toedelen van een budget, voor vraaggestuurde facilitaire producten en diensten, aan de afdelingen noodzakelijk is. Door toedelen van budgetten zal er een verandering optreden in het doorbelasten van kosten en de bestelbevoegdheid van klanten. Afdelingen kunnen directe invloed uitoefenen door een eigen budget, waarmee beïnvloedbare vraaggerichte facilitaire producten en diensten besteld kunnen worden.



Conclusie: door het ontbreken van budgetten voor directe kosten is het creëren van facilitaire budgetten bij de afdelingen noodzakelijk.

6.3.2 Bestelsysteem

Het verrekensysteem zorgt ervoor dat de vestiging de beslissende klant is, de gebruiker heeft door het ontbreken van een budget niet de mogelijkheid om te bestellen. Om deze reden is er momenteel geen (digitaal)bestelsysteem aanwezig. Voor het optimaal benutten van de invloed die een klant krijgt zal een digitaal bestelsysteem, met een product en dienst catalogus aanwezig moeten zijn.

Conclusie: het huidige bestelsysteem geeft gebruikers niet de bestelbevoegdheid die nodig is in de gewenste situatie. Er zal een bestelsysteem moeten komen waardoor de klant zijn invloed kan benutten.

6.3.3 Facilitair informatiesysteem

Er is geen facilitair informatiesysteem aanwezig, hierdoor is er geen koppeling mogelijk met de administratieve systemen. Wenselijk is een digitale FMIS waarmee het facilitaire management optimale beslissingen kan nemen voor het beter inrichten en verbeteren van de processen en prestaties van de facilitaire organisatie. Men zit in een aanbesteding voor de aanschaf van een FMIS. Dit zal op korte termijn geïmplementeerd worden.

Conclusie: de huidige facilitaire informatievoorziening is minimaal, een FMIS zal geïmplementeerd moeten worden om tot de gewenste informatievoorziening te komen.

6.4 Verschil in zachte elementen

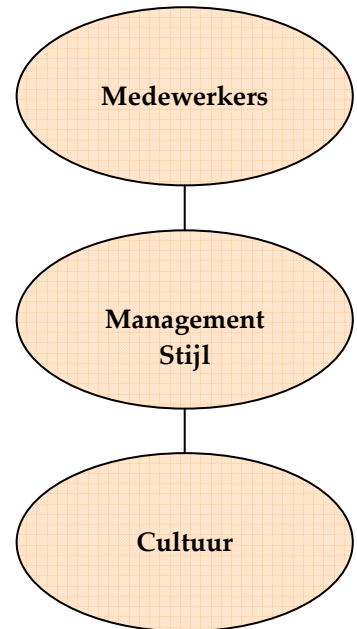
Zachte elementen zijn minder goed te veranderen, doordat je te maken hebt met het menselijke aspect van de organisatie. Toch valt of staat een verandering van de facilitaire functie in de mate waarin de medewerkers zich aanpassen en willen meegaan in de ontwikkeling. De zachte elementen managementstijl en cultuur worden in een paragraaf behandeld. De managementstijl bepaalt voor een gedeelte de cultuur van de facilitaire organisatie.

6.5 Personeel

De mate van autonomie op het gebied personeel is gemiddeld. Door een redelijke invloed van het facilitair management op de functie invullingen, de zelfstandige aanname, functionering- en aanname gesprekken die gevoerd mogen worden en de autonomie om suggesties te doen bij de directie tot uitbreiding van de staf kan gesproken worden van een redelijke invloed op de personeels invulling. De multidisciplinaire inzet van medewerkers is minimaal.

In de gewenste situatie zal in samenspraak met directie een extra functie gecreëerd worden. Het facilitair management is vrij in de invulling van deze functie. Multidisciplinaire inzet van medewerkers is raadzaam, om adequaat op een klantvraag in te spelen.

Conclusie: het facilitair management heeft voldoende invloed op de samenstelling van het persoonsbestand. Multidisciplinaire inzet van personeel zal gecreëerd moeten worden.



6.6 Managementstijl en cultuur

De huidige cultuur en managementstijl is in redelijke tot mindere mate geschikt voor een marktgerichte facilitaire organisatie. De samenwerking binnen de afdelingsonderdelen is goed (bijvoorbeeld tussen de medewerkers van DIV onderling). De samenwerking tussen de twee afdelingsonderdelen is echter minimaal (DIV en Inkoop&FM). Het facilitair management geeft voldoende ruimte voor het nemen van initiatief en begeleid en coached het initiatief op strategisch niveau. Onduidelijkheid wordt gecreëerd door slechte rapportage van gemaakte afspraken.

Samenwerking, ondernemerschap, verzakelijking, coaching en transparantie zijn kenmerken waaraan de cultuur en managementstijl moet voldoen.

Conclusie: de huidige managementstijl en het cultuuraspect ondernemerschap zijn voldoende voor een ontwikkeling richting naar een servicecenter. Transparantie, samenwerking en verzakelijking zijn de ontbrekende cultuuraspecten die gecreëerd moeten worden.

7 Aanbevelingen

In hoofdstuk 7 zal aan de hand van de conclusies, aanbevelingen worden gedaan om te veranderen naar een 'servicecenter'. De aanbevelingen komen voort uit de resultaten in de conclusie (zie hoofdstuk 6). Voor het specifiek uitwerken van de aanbevelingen

7.1 Strategie

Het is noodzakelijk dat de directie van DR de kaders duidelijk omschrijft en haar positie eenduidig vastlegt ten opzichten van de facilitaire organisatie. Dit is noodzakelijk bij een zakelijke verhouding tussen facilitair management en de directie, waardoor de uitwisseling van informatie gestructureerd verloopt..

7.2 Structuur

Voor de verandering van een decentrale naar een centrale sturing zal een mandaatverplaatsing noodzakelijk zijn. Voor het nemen van strategische en tactische keuzes, zal het facilitair management de verantwoordelijkheden en bevoegdheden moeten krijgen. De organisatie moet een centrale aansturing krijgen door het facilitair management, met een decentrale invulling door de coördinatoren. Het facilitair management moet het mandaat hebben om in te spelen op de klantvraag. Een facilitaire organisatie die marktgericht wil werken, moet afgerekend kunnen worden op zijn prestaties, dit is alleen mogelijk bij een organisatie met een centrale verantwoordelijkheid.

7.3 Systemen

Systemen zijn de instrumenten die het voor de klant en facilitaire organisatie mogelijk maken om invloed uit te oefenen op het facilitaire product.

7.3.1 Verrekensysteem

Bij interne leveringen kan een organisatie gezien worden als een interne markt, waarbij de marktwerking en het prijssysteem worden gecreëerd door een verrekensysteem. De onderstaande aanbevelingen kunnen genomen worden om tot een verrekensysteem te komen waardoor, afdelingen(gebruiker) meer invloed krijgen op het facilitaire dienstverlening.

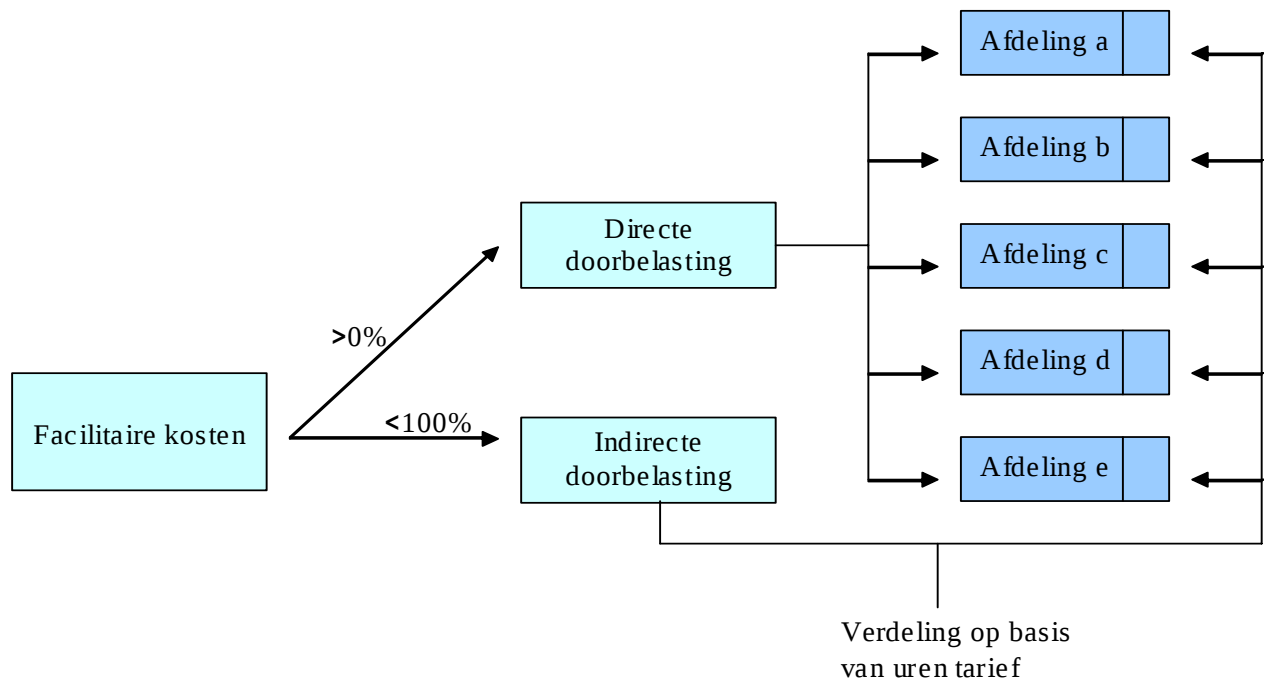
Toebedelen van Geoormerkt budget

Voor het doorbelasten van facilitaire kosten op een afdeling(klant), dient iedere afdeling een facilitair budget te hebben. De aanbeveling is om naast een budget voor primaire taken een geoormerkt budget voor het geheel van facilitaire activiteiten te implementeren⁶³ ⁶⁴. Het facilitair besteedbare budget, zal alleen gelden voor vraaggestuurde producten. Binnen deze facilitaire producten en diensten mag de klant het facilitaire budget vrij besteden, zo kan de klant budget switchen tussen de besteding van facilitaire producten en diensten, het is niet toegestaan om facilitair budget in te zetten voor primaire taken. De afnemer moet de afname en kwaliteit van de dienst of product daadwerkelijk kunnen beïnvloeden. Bij het creëren van geoormerkte facilitaire budgetten per afdeling zijn de verdeling en verrekening van belang. De verdeling van facilitaire budgetten voor de verschillende afdelingen, zal in principe op basis van een vast budget worden toegewezen aan de hand van het aantal FTE's. Bij wijze van uitzondering kan worden afgeweken wanneer dit noodzakelijk wordt geacht voor de voortgang van het primaire proces, dit zijn gemengde budgetten. Daarnaast zal de afdeling een budget krijgen toebedeeld voor de facilitaire kosten waar het geen directe invloed op kan uitoefenen(reguleren planmatige kosten). Voor de reguliere dienstverlening zal geen directe doorbelasting gelden. Deze kosten gaan ook niet van het toegewezen facilitaire budget af. De kosten worden wel inzichtelijk gemaakt door middel van een indirecte doorbelasting, om inzicht te krijgen waar facilitaire kosten nu werkelijk gemaakt worden. Deze reguliere dienstverlening, bijvoorbeeld

63 Bron: De besturing van facilitaire organisaties

64 Bron: Professioneel Facility Management

schoonmaak en afvalverwerking worden doorbelast op basis van het aantal gemaakte uren per dienst(product). Het facilitair budget wat voor vraaggestuurde producten en diensten(incidentele variabele) gebruikt wordt, is door een directe verrekking doorbelast.



Accountmanagement⁶⁵

Bij de verzakelijking tussen facilitaire organisatie, interne opdrachtgevers en directie zal de introductie van accountmanagement een positieve ontwikkeling zijn. Accountmanagement heeft in hoofdlijnen vier taken, klanten contacten het onderhouden van klantcontacten, contracteren en leveren. Hierdoor wordt de klantwens inzichtelijk, kunnen er SNO's worden gesloten tussen de facilitaire organisatie en klant (vestiging of afdeling) Dit zorgt voor een gezonde spanning binnen de facilitaire organisatie. Bij het organiseren van het accountmanagement volgens het managementmodel, hierin worden afspraken door de facilitaire afdeling zelf gemaakt en niet door aparte accountmanagers. Er zal een extra functie gecreëerd moeten worden om het accountmanagement te implementeren en te managen.

Service Niveau Overeenkomsten (SNO's)⁶⁶

De facilitaire invulling zal binnen de afgesproken service niveau overeenkomsten(SNO's) moeten blijven. In deze overeenkomsten tussen de facilitaire organisatie en de klant staan de algemene leveringsvoorwaarden en afspraken over de functionaliteit, het assortiment, de hoeveelheden, de kwaliteit en de prijzen. Deze overeenkomsten worden gemaakt met behulp van accountmanagement. Een SNO schept vooral duidelijkheid over de te leveren en af te nemen producten en diensten. Daarnaast schept een SNO helderheid in verantwoordelijkheden, taken en klantleverancier relatie.

7.3.2 Bestelsysteem

De volgende instrumenten moeten geïmplementeerd worden om de afdelingen bestelbevoegdheid te geven:

E-procurement⁶⁷

⁶⁵ Bron: De besturing van facilitaire organisaties

⁶⁶ Bron: Inspireren&Investeren

⁶⁷ Bijlage 5: Voorbeeld elektronisch bestelsysteem

Een digitaal inkoopstelsel zal een ontwikkeling zijn om tot een professionele inkoop te komen, waarin keuzevrijheid van de klant centraal staat. Hierdoor kan een serviceverbetering gerealiseerd worden⁶⁸. Daarnaast kan e-procurement zorgen voor beheersbaarheid van de inkoop en logistieke processen en kan een forse kostenreductie plaatsvinden door automatisch bestellen⁶⁹. Een digitaal bestelsysteem voldoet aan een aantal voorwaarden, dat kenmerkend is voor een servicecenter. Zo kan de bestelbevoegde eenvoudig een keuze maken uit de verschillende facilitaire producten en diensten, die zonder bureaucratische omweg besteld kunnen worden. Doordat de leverancier, in samenspraak met de afdeling inkoop de catalogus up to date houdt, kan de besteller direct beschikken over nieuwe contracten. Doordat de besteller een keuze dient te maken uit de digitale catalogus wordt maverick buying gereduceerd. Een digitaal bestelsysteem zorgt voor transparantie, inzicht in de contracten wat waardevolle managementinformatie oplevert.

Producten en diensten catalogus⁷⁰

De klant dient keuze mogelijkheden te hebben door een producten en diensten catalogus(PDC). Een PDC geeft de afdeling (klant) een overzicht van het assortiment. Dit instrument geeft inzicht wat de facilitaire organisatie allemaal aanbiedt aan producten en diensten. Een PDC maakt het mogelijk voor afdelingen om een inschatting te maken. Service niveau overeenkomsten zullen verwerkt moeten worden in een PDC, door omschrijvingen en algemene bepalingen. Het opstellen van een PDC zal vanuit de klant moeten plaatsvinden, hierdoor wordt een eerste stap naar vraaggericht werken gezet. In de PDC zal prijsstelling van een product of dienst opgenomen moeten worden. Het in kaart brengen van het productieproces zal noodzakelijk zijn voor het berekenen van de kostprijs en verkoopprijs.

7.3.3 Facilitair management informatiesysteem⁷¹⁻⁷²

Een FMIS staat voor de afkorting van “Facilitair Management Informatie Systeem(FMIS)” en is een geautomatiseerd beheerssysteem die tijdig terugkoppeling informatie voor het verbeter –en leerproces in ondersteuning tot de gewenste bedrijfsvoering kan verschaffen. De aanbeveling is een digitale FMIS waarmee het facilitair management de juiste beslissingen kan nemen voor het beter inrichten en verbeteren van de processen en prestaties van de facilitaire organisatie. Het FMIS zal ondersteunend moeten zijn voor de facilitaire organisatie die functioneert als servicecentrum. Bij het veranderen naar een digitaal informatiesysteem zal er een koppeling met de administratieve systemen en het bestelsysteem noodzakelijk zijn.

Omdat het FMIS bestaat uit een geautomatiseerd opgebouwd geheel van werkwijze en procedures en is voorzien van een centrale gegevensopslag. Op deze wijze is het mogelijk het facilitair management Dienst Regelingen te ondersteunen in het verzamelen, registreren, aanbieden, beheren en uitwisselen van informatie. Deze informatie kan bijdragen in het bijsturen en (her)formuleren van financiële en kwalitatieve doelstellingen met betrekking tot het creëren van intern ondernemerschap, marktprofilering en resultaatverantwoordelijkheid. Het FMIS vormt een hulpmiddel van de opbouw tussen klanten en afdelingen⁷³. Hierdoor is het mogelijke prestatie-indicatoren te meten. Met behulp van de resultaten van de prestatie-indicatoren kunnen er facilitaire beleidsplannen, procedures en taakomschrijvingen ontworpen worden. Met behulp van het FMIS en haar geautomatiseerde geheel van werkwijzen en procedures worden werknemers gedwongen tot het vergaren en registreren van kennisinformatie⁷⁴.

Door de management informatie wordt inzicht in de werkprocessen gecreëerd. Bij de verandering van product- naar procesgericht denken zullen processen omschreven moeten worden. Aan de hand van

68 Bron: MPP Operational Excellence in het inkoopproces

69 Bron: Inspireren & Investeren

70 Bijlage 5: Producten en diensten catalogus

71 Bron: Facility Management Magazine

72 Bron: Wikipedia

73 Bijlage 5: informatielijnen

74 Bron: De besturing van facilitaire organisatie

processchema's (die de totstandkoming van producten laat zien) kunnen processen gerealiseerd worden⁷⁵. Het is van belang om de verschillende werkprocessen in control⁷⁶ te hebben, pas dan kan er verbetering van de werkprocessen plaatsvinden. FMIS is het instrument zijn om deze management informatie te leveren.

Werkprocessen beschrijven⁷⁷

Als werkprocessen duidelijk omschreven zijn, krijgt de facilitaire afdeling meer inzicht in haar eigen functioneren. De slagvaardigheid wordt vergroot en er kan kosten efficiënter worden gewerkt. Daarnaast verbetert de interne kennisoverdracht, want kennis wordt vastgelegd en kan dus overgedragen worden. Dit zorgt er voor dat een multidisciplinaire inzet van medewerkers dat nodig is om adequaat op een veranderende klantvraag in te spelen mogelijk gemaakt wordt.

7.4 Personeel

Kennismanagement⁷⁸ zal een rol vervullen in de facilitaire organisatie als servicecentrum, hierdoor kunnen de aanwezige kennis en vaardigheden geborgd worden. Het invoeren van kennismanagement zal een noodzakelijke verandering zijn. Uitwisselen van kennis zorgt voor een meer multidisciplinaire inzet van medewerkers. Deze verandering vraagt om extra scholing van medewerkers. Bij het veranderen van de facilitaire organisatie is het belangrijk voor de medewerkers om te weten wat de nieuwe kaders van de verandering zijn. Hierdoor ontstaat er ook duidelijkheid naar de klant.

7.5 Managementstijl en Cultuur

Transparantie, samenwerking en verzakelijking zijn de ontbrekende cultuuraspecten die gecreëerd moeten worden. Het verzakelijken van de klantrelatie zal gerealiseerd worden door middel van accountmanagement. Tegelijkertijd zullen de medewerkers een meer servicegerichte houding moeten aannemen om op de juiste wijze werkzaam te zijn in een vraaggestuurde dienstverlening.

Er zal een verandering moeten plaatsvinden in de rapportage van gemaakte afspraken. Deze dienen op die wijze vastgelegd te zijn dat de afspraken voor iedereen inzichtelijk zijn. Door de mogelijkheid om elkaar aan te spreken op gemaakte afspraken, zal er een open cultuur ontstaan. Het facilitair management zal de medewerkers vrij moeten spelen voor de waan van de dag. Dit kan men doen door het splitsen van de verschillende werkzaamheden. Door deze op schrift vast te leggen. Een coachende manier van leidinggeven binnen de facilitaire organisatie is een vereiste voor een goede ondersteuning van de medewerkers.

⁷⁵ Bron: De besturing van facilitaire organisaties

⁷⁶ inzichtelijk en onder controle

⁷⁷ Bijlage 1: Processen

⁷⁸ Bijlage 1: Kennismanagement

Concrete aanbeveling	Doel
De directie van DR zal kaders duidelijk moeten omschrijven en haar positie eenduidig moeten vastleggen t.o.v. de facilitaire organisatie.	Zakelijke verhoudingen, communicatielijnen structureren.
Van decentrale naar centrale sturing.	Optimaal inspelen op de klantvraag, afrekenbaar op prestaties
Geoormerkt budget per afdeling.	Mogelijkheid tot direct doorbelasten van facilitaire kosten aan de afdelingen.
Accountmanagement.	Optimaal klantcontact, klantwens inzichtelijk, verzakelijking van de facilitaire organisatie en klantrelatie.
Service Niveau Overeenkomsten.	Helderheid in verantwoordelijkheden, taken, klant-leverancier relatie en aanbod en afname van assortiment.
E-procurement.	Serviceverbetering, beheersbaarheid van de inkoop en logistieke processen en kostenreductie.
Producten en Diensten Catalogus.	Inzicht voor de klant in het assortiment en prijsstelling van producten en diensten.
Digitaal Facilitair Management Informatiesysteem.	Het beter inrichten van de processen en verbeteren van de prestaties voor de facilitaire organisatie.
Omschrijven processen.	Bedrijfsprocessen die maximaal klant- en resultaatgericht zijn.
Kennismanagement.	Ontwikkelen en overgedragen van kennis, zodat medewerkers de competentie hebben om kennis en vaardigheden te delen.

8 Bedrijfskundige consequenties⁸⁰

“Het realiseren van een facilitaire kostenbesparing kan een interessant middel zijn om de winstgevendheid te verbeteren”⁸¹ De aanbevelingen uit het onderzoek (hoofdstuk 7) zijn de belangrijkste voorwaarden om een organisatie te realiseren met een verhoogde mate van marktwerking. Maar wegen de opbrengsten (paragraaf 5.6) op tegen de kosten die gemaakt worden door de aanbevelingen?

In het hoofdstuk bedrijfskundige consequenties wordt ingegaan op de belangrijkste consequenties t.a.v. de aanbevelingen. De bedrijfskundige consequenties worden inzichtelijk gemaakt door de financiële, personele en organisatorische kosten. Aansluitend zullen de risico's benoemd worden van de aanbevelingen.

8.1 Personele consequenties

Het is belangrijk dat het personeel voldoende informatie en opleiding krijgt, zodat zij inzicht krijgt in de ambities van het facilitair management. Opleiding zal noodzakelijk zijn voor het werken met een FMIS, e-procurement en verzakelijking door accountmanagement. Het personeel zal opgeleid worden om kennis/vaardigheden te ontwikkelen en deze te delen. Het aspect gedrag speelt hierin een belangrijk component. Hierop kan ingespeeld worden door draagvlak te creëren door middel van het betrekken van personeel bij de ontwikkelingen en vorderingen. Draagvlak onder het betrokken personeel is het belangrijk. De medewerkers moeten bereid zijn om mee te gaan in de ontwikkelingen, dit is mogelijk door de voordelen van de gewenste situatie te tonen. Wordt er een grote stap gemaakt in de goede richting, om de herpositionering binnen de organisatie te laten slagen.

Risico's

- (Bestel)bevoegdheden worden gedeeltelijk verlegd naar de afdelingen. Het risico bestaat dat het weerstand oproept bij medewerkers die de bevoegdheid verliezen.
- Het risico bestaat dat de implementatie van de systemen een tijdelijk verlies aan productiviteit oplevert, omdat medewerkers moeten worden omschoold.
- Het risico bestaat dat niet alle medewerkers multidisciplinaire taken aankunnen, hierdoor zal personeels reorganisatie moeten plaatsvinden.
- Bij het verzakelijken van de cultuur bestaat het risico dat de cultuur een omslag maakt naar een afreken sfeer die als vervelend ervaren wordt.

8.2 Organisatorische consequenties

Mandaten zullen weerlegd moeten worden in de organisatie om een centrale sturing te realiseren. Facilitair coördinatoren zullen als een frontoffice moeten fungeren.

Bij accountmanagement worden afspraken schriftelijk vastgelegd, dit heeft als consequentie dat er een grotere administratieve organisatie ontstaat, door bijvoorbeeld de grote hoeveelheid contracten.

Risico's

- Bij het ontbreken van concrete kaders voor de facilitaire organisatie bestaat risico dat de koersen van de directie en het facilitair management uit elkaar gaan lopen.
- Bij een mandaatverplaatsing bestaat het risico dat er ontevredenheid ontstaat door het verlies van verantwoordelijkheden. Door een centrale aansturing bestaat het risico dat communicatielijnen te lang worden, het verschuiven van de verantwoordelijkheid van decentraal naar centraal kan bureaucratie laten toenemen en dienstverlening vertragen.
- Het risico bestaat dat het werken met integrale kostprijzen zorgt voor overadministratie en niet in verhouding is met de opbrengsten, dit zorgt voor inefficiëntie.
- Het risico bestaat dat er een te gedetailleerde beschrijving van processen ontstaat.

⁸⁰ Bron: Effectief kosten besparen van het facilitair bedrijf

⁸¹ citaat: Effectief kosten besparen van het facilitair bedrijf pag 11

- Het risico bestaat dat er te veel tijd aan bestellen wordt besteedt, doordat medewerkers op de afdelingen bestelbevoegdheid krijgen.

8.3 Financiële consequenties

Er zijn een aantal aanbevelingen met financiële consequenties, deze financiële consequenties zijn op hoofdlijnen uitgewerkt. Er zal een onderscheidt worden gemaakt tussen investeringskosten en jaarlijks terugkerende kosten.

Investeringskosten

- Het implementeren en in gebruik nemen van een FMIS zal naar schatting € 34.000,- gaan kosten verdeeld over vier jaar⁸².
- Het opstellen van concrete beleidskaders, het omschrijven van procedures van deze kaders en het vastleggen van de positie van de directie ten opzichten van de facilitair organisatie.
- Het omschrijven van de werkprocessen.
- Bij het opstellen van service niveau overeenkomsten.
- Aanschaf van e-procurement.
- Het opstellen en implementeren van een Producten en Diensten Catalogus.
- Het implementeren van kennismanagement.
- Scholing personeel.

Jaarlijks terugkerende kosten

- Het bijstellen van concrete beleidskaders, het omschrijven van procedures en het vastleggen van de positie van de facilitaire organisatie
- Bij het implementeren van accountmanagement zal er een extra functie gecreëerd worden binnen de facilitaire organisatie.
- Het bijhouden van een Producten Diensten Catalogus en bijstellen van SNO's.

Bronnen

Titel	Auteur	Uitgever	ISBN	Kort de inhoud
Professioneel Facility Management	drs. Lenselink drs. Veeke	Arko	90-7204-787-7	Kenmerken van professioneel FM
De besturing van een facilitaire organisatie	B. de Jong & H. Niesten	Kluwer	90-13-00959	Hoe spelen we het spel?
Inspireren & Investeren	D. Langedoe	Ministerie van Verkeer & Waterstaat	n.v.t.	Kiezen voor professioneel facility management
Management & Organisatie	drs. D. Keuning drs. D.J. Eppink	Stenfert Kroese	90-207-3130-0	Theorie en Toepassingen
Publiek management	Mvr. Martens	FC Klap	90-77119-10-8	65 modellenboek in opdracht van Berenschot
Het Management Modellenboek	S ten Have		90-6155-928-6	Elsevier bedrijfsinformatie
Conflicthantering en organisatieontwikkeling	prof. Dr. W.F.G. Mastenbroek	Kluwer	90-14-05185-9	Verandermanagement
Advieskunde voor praktijkstages	P.M. Kempen & J.A. Keizer	Wolters Noordhoff	90-01-46822-5	Stappenplan voor praktijk stages
Facility Management in Perspectief	Joost van Krimpen	Kluwer	90-13000-43-6	Facility Management herzien
De vele gezichten van facility management	drs. Wessel Ytsma	Kluwer	90-14-09272-5	Facility management basis informatie
Facility management	drs. G.W.A. Maas drs. J.W. Pleunis	Kluwer	90-14-07794-7	Strategische bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie
Strategisch FM: een verkenning	Leon-Paul de Rouw	Facility management Magazine	n.v.t.	Artikel over strategisch FM december 2003
Handleiding Facility Excellence Model	E. Westerveld	Berenschot Osborne	Kopie	Handleiding Facility Excellence Model
Professionele inkopen	Gelderman en Albronda	Stenfert Kroese	90-207-3118-1	Theorie strategisch inkopen
Veranderen als kunst voor managers	S.e.a., Cloudt	Kluwer	90-1300-960-3	Verandermanagement
Kennismanagement	D. van der Weele	F&G	90-754-328-1	hoe vandaag te beginnen met kennismanagement
Facility Management Magazine			Jrg. 16, nr 110, (mei 2003), p 45 - 47: In:	Het passende facilitair management informatiesysteem
Effectief kosten besparen voor het facilitair bedrijf	drs.B. Oord	Kluwer	90-1300-547-0	Hoe kan op facilitaire kosten bespaard worden
Handleiding schriftelijke rapportage	Y. Mante	Haagse Hogeschool	Code: 2318	Wegwijzer voor het schrijven van een rapport
Handleiding voor de afstudeer opdracht (05-06)	Dhr. R.F.Bouter	Haagse Hogeschool	90-73077-09-5	Informer en adviseren over de afstudeeropdracht
Data-analyse	C.M. Genet	Haagse Hogeschool	n.v.t.	data-analyse november 2005

Interne stukken

Titel	Auteur	Jaar van uitgave	Kort de inhoud
Herinrichting facilitaire organisatie Dienst Regelingen	dhr. J.G. van Moosel	2005	Beleidsnotitie Facilitair management DR
Strategische Ondernemingsvisie	Directie kennis van Min. LNV	2004	Visie voor midden langen termijn voor Dienst Regelingen
Businessplan	drs. P. Draaisma	2006	Visie op de midden lange termijn voor DR
Jaarverslag Informatie & Facilitaire Zaken	Dhr. A. Koers (Directie IFZ)	2006	Een toelichting met uitgangspunten op het Facilitair Bedrijf van de toekomst
Inkoopportfolio DR	dhr. Verbruggen	2006	Jaarlijkse inkoopplan

Bronnaam	Kort de inhoud
http://minlnv.nl	Internet site min v LNV
http://www.floor.nl	Management netwerk
http://www.fmn.nl	Website van Facility Management Nederland
http://www.managementsite.net	Management site
http://www.vandale.nl	Online woordenboek
http://www.factomedia.nl	
Digitale Bronnaam	Kort de inhoud
PowerPoint presentatie Piet-jan van Wier	Presentatie over e-procurement, bij keuzevak IKM2
Management Classics	Algemene management informatie

Internet/digitale bronnen

Interne Marktwerving

de weg naar een
professionele facilitaire
organisatie

Bijlagen

Gijs Scheepers
Mei 2006

Opleiding Facility Management
Johanna Westerdijk 75
2521 EN Den Haag

Docentbegeleider: dhr.J. Kloos

Medebeoordelaar: dhr.F.G.L. Joostens

Opdrachtgever: Ministerie van Landbouw Natuur en Voedselkwaliteit
Dienst Regelingen
Laan van Nieuw Oost-Indië 131
2593 BM Den Haag

Mentor: dhr. J.G. van Moosel

Onderzoekperiode: januari 2006 – mei 2006

Inleiding

In dit document zijn de bijlagen van de scriptie Interne Marktwerking de weg naar een professionelere facilitaire organisatie verwerkt. Al deze documenten geven extra informatie of zijn een aanvulling op de scriptie.

In dit document zijn de volgende onderdelen toegevoegd:

- Theorie
- Organisatie omschrijving
- Positie bepaling
- Interviews
- Toelichting aanbevelingen
- Interne stukken

Vriendelijke groet,

Gijs Scheepers
Dienst Regelingen
Afdeling Facility Management

BIJLAGEN 1: THEORIE

PROCESSEN
KENNISMANAGEMENT
FACILITY EXCELLENCE MODEL
7S MODEL, HET ESH MODEL
KLANTGERICHTHEID
BUDGETTEN
DIRECTE KOSTEN
INDIRECTE KOSTEN
KOSTPRIJS
TARIEF
MARKTCONFORM
POSITIES VAN FACILITAIRE ORGANISATIE

BIJLAGEN 2: ORGANISATIE

MINISTERIE LANDBOUW NATUUR EN VOEDSELKwaliteit
DIENST REGELINGEN
TAKEN VAN DE VESTIGINGEN

BIJLAGEN 3: POSITIE BEPALING

BIJLAGEN 4: INTERVIEWS

BIJLAGEN 5: TOELICHTING AANBEVELINGEN

VERANDERING STRUCTUUR
FACILITAIR MANAGEMENT INFORMATIESYSTEEM
FACILITAIR MANAGEMENT INFORMATIESYSTEEM
E-PROCUREMENT
OMSCHRIJVING PRODUCT DIENSTEN CATALOGUS
OMSCHRIJVING PRODUCT DIENSTEN CATALOGUS
KOSTEN EN RISICO'S PER ELEMENT
TIJDSPAD

BIJLAGEN 6: INTERNE STUKKEN

HERINRICHTING FACILITAIRE ORGANISATIE DIENST REGELINGEN
STRATEGISCHE ONDERNEMINGSVISIE
BUSINESSPLAN
JAARVERSLAG INFORMATIE&FACILITAIRE ZAKEN

Bijlagen 1: Theorie

In de onderstaand bijlagen zijn een aantal theoretische onderwerpen uitgediept of omschreven.

Processen

Een proces is een aaneenschakeling van activiteiten in een bedoelde volgorde en met een beoogd resultaat. Binnen een organisatie komen we drie typen van processen tegen:

1. Primaire processen: zijn die processen die een rechtstreekse bijdrage leveren aan de realisatie van producten en diensten die een organisatie levert.
2. Ondersteunende processen: leveren een ondersteuning aan het primaire proces (zoals o.a. het facilitaire proces bij Dienst Regelingen). Dit zijn de processen die zorgdragen voor mensen, middelen, informatiesystemen, kennisvoorziening en organisatorische regelingen.
3. Besturende processen: plannen, coördineren en beheersen de primaire- en ondersteunende processen. Besturende processen vinden plaats op alle niveaus (strategisch, tactisch en operationeel).

Traditioneel wordt er gesproken over de administratieve organisatie (AO), wanneer het gaat over het beschrijven van processen. Een andere term die ook wel veelvuldig voor wordt gebruikt is procesmanagement.

Waarom processen omschrijven

Iedere organisatie streeft naar bedrijfsprocessen die maximaal klant- en resultaatgericht zijn. Om dit te bereiken en te behouden, zullen de bedrijfsprocessen voortdurend kritisch onder de loep worden genomen zodat duidelijk wordt welke verbeteringen mogelijk zijn. Voordat het duidelijk is welke gewenste verbeteringen nodig zijn, zal er eerst een inzicht moeten zijn in de huidige situatie.

Als werkprocessen duidelijk omschreven zijn, krijgt de facilitaire afdeling meer inzicht in haar eigen functioneren. De slagvaardigheid wordt vergroot en er kan kostenefficiënter worden gewerkt. Daarnaast verbeterd de interne kennisoverdracht, want kennis wordt vastgelegd en kan dus overgedragen worden, dit zorgt er voor dat een multidisciplinaire inzet van medewerkers dat nodig is om adequaat op een veranderende klantvraag in te spelen mogelijk gemaakt wordt.

Belangrijke redenen om processen te omschrijven zijn:

1. Basis voor verbeteringen
2. Verlangd/vereist door belanghebbenden (accountant, directie, leveranciers)
3. Aantonen dat gewerkt wordt volgens normen en richtlijnen
4. Overzicht/inzicht geven aan de organisatie
5. Vastleggen van verzamelde kennis en ervaring
6. Inwerken van nieuwe medewerkers
7. Basis voor functie inhoud (taken en verantwoordelijkheden)
8. Gedeelde uitgangspunten bereiken (neuzen in dezelfde richting)

Door processen te beschrijven, ontstaat er meer inzicht, duidelijkheid en overzicht. Hierdoor worden processen beter beheersbaar en kunnen ze eenvoudiger verbeterd worden. Aangezien processen steeds sneller veranderd moeten kunnen worden en complexer worden, wordt het steeds belangrijker om te kunnen beschikken over actuele en goede procesbeschrijvingen ter ondersteuning van het procesmanagement en daarmee de bedrijfsvoering van organisaties.

Door de hoofdprocessen van een organisatie te beschrijven, kunnen de procedures rondom de lopende activiteiten worden vastgelegd. Leidinggevende en medewerkers kunnen deze procedures gebruiken als houvast bij het uitvoeren van de dagelijkse werkzaamheden. Voor het beschrijven van processen wordt vaak een flowchart gemaakt.

Het managen van processen

Procesmanagement is het begeleiden, ondersteunen en faciliteren van processen. De rol van de procesmanager daarbij is vooral die van facilitator, stimulator en regisseur. De procesmanager stuurt op proces, hoewel inhoudelijke deskundigheid of gezag niet mag ontbreken

Kennismanagement⁸³

Kennismanagement: van het rendement op de factor kennis. De strategie heeft twee componenten;

1. De optimale voorwaarden realiseren waarbinnen kennis kan worden ontwikkeld en overgedragen
2. Ervoor zorgen dat de betrokkenen de competentie, kennis en vaardigheden hebben en het gedrag vertonen om kennis te delen en aan te wenden tot een bijdrage aan het slagen van de strategie van de organisatie.

Kennismanagement heeft twee soorten benaderingen:

Dit zijn de stockbenadering en de flowbenadering. Deze worden hieronder besproken.

- De stockbenadering gaat uit van het vastleggen en toegankelijk maken van kennis en informatie. Methodes hierbij zijn onder andere kennisbanken en kenniskaarten. Deze benadering is vooraleffectief wanneer het gebruik dicht bij het primaire proces ligt. Daarnaast hebben minder ervaren medewerkers meer baat bij kennis uit een kennisbank.
- De flowbenadering gaat uit van het stimuleren van interactie tussen medewerkers en experts. Methoden hierbij zijn discussiegroepen, nieuwsgroepen, presentaties en workshops. Dit is ideaal voor ondersteuning die verder van het primaire proces afligt. Voor ervaren medewerkers is dit een goede benadering.

In een ideale situatie wordt kennismanagement op beide manieren aangepakt. Meestal wordt aan de stockbenadering de meeste aandacht besteed, aangezien dat de meest tastbare manier is. Ervaring leert echter dat mensen juist sneller het geleerde toepassen na een discussie of ander “menselijk” contact.

Facility Excellence Model

Het facility Excellence Model is een aanpak om te onderzoeken hoe excellent een facilitaire organisatie is. Dit model beschouwt alle relevante aspecten van een facilitaire organisatie in hun samenhang, brengt kritische succesfactoren voor de facilitaire organisatie in beeld en biedt keuzes voor het invullen van deze kritische succesfactoren. Dit model is door de Teammanager FM gebruikt om de ambitie van de facilitaire organisatie te meten. De medewerkers zijn hierin als uitgangspositie genomen.

Het model van Berenschot onderscheidt vier ontwikkelingsstadia waarin een facilitaire organisatie zich kan bevinden: I De vaardige facilitaire organisatie II De introverte facilitaire organisatie III De extroverte facilitaire organisatie IV De ondernemende facilitaire organisatie

Aan de hand van deze vier typen zijn zeven aandachtsgebieden benoemd, die samen het Facility Management Excellence Model vormen.

Met het model worden de volgende stappen doorlopen:

- Het maken van een profielschets
- Het opstellen van een model voor de huidige situatie
- Het opstellen van een ideaalprofiel
- Het identificeren van verbeteracties

Met het Facility Management Excellence Model wordt gekeken hoe efficiënt en doelmatig de facilitaire taken zijn ingericht. En vooral: wat zijn de verbetermogelijkheden zijn. Het model is door de

⁸³ Kennismanagement; hoe vandaag te beginnen

Teammanager FM gebruikt om de doelstellingen van de facilitaire organisatie te bepalen. Een voorbeeld hiervan is; het versterken van de klant-leverancierrelatie of het bepalen van de interne kostprijs. Vervolgens wordt met een concreet stappenplan de benodigde verbeteringen gerealiseerd en de afdelingsdoelen bereikt. Met het Facility Management Excellence Model werkt de facilitaire organisatie op gestructureerde wijze aan de toekomst.

7S Model, het ESH model

Ook Mintzberg (1979) geeft aan dat er in een **professionele bureaucratie** andere vormen van management nodig zijn dan in een machine bureaucratie. Mintzberg noemt onder andere 'indoctrinatie' versus 'procedures'.

Een **organisatiemodel** kan volgens Weggeman gebaseerd zijn op de contingentiebenadering. Er bestaat geen beste manier om te organiseren maar men kan wel trachten het functioneren van een organisatie te verbeteren omdat niet elke wijze van organiseren even effectief is.

Het **ESH** raamwerk (Evenwicht, Samenhang en Heterogeniteit) gebaseerd op het **7S Model** van McKinsey bestaat uit **zes elementen**:

De zes elementen worden verdeeld in '**zachte**' elementen: managementstijl, personeel en cultuur en '**harde**' elementen: strategie, structuur en systemen.

Een belangrijk onderscheid tussen hard en zacht ligt in het algemeen in de beïnvloedbaarheid. Harde factoren zijn over het algemeen makkelijker te beïnvloeden dan de zachte.

De zes variabelen uit het ESH-model bieden een kader voor de interne analyse van de organisatie.

Strategie

Het aandachtsgebied strategie gaat over de doelstellingen van de organisatie (missie en visie) en over de manier waarop de organisatie deze tracht te bereiken (strategie, beleid). In essentie gaat het erom balans te vinden tussen de gewenste externe resultaten en de bestaande interne mogelijkheden. Een goede strategie gaat daarom zowel over organisatie–buitenkant (wat willen we bereiken) als over de organisatie–binnenkant (welke structuur, cultuur, mensen en middelen hebben we nodig om de gewenste resultaten te behalen).

Structuur

Het aandachtsgebied structuur gaat over de organisatie– en de processtructuur. In essentie gaat het om de vraag hoe de bedrijfsactiviteiten georganiseerd zijn en welke taken bevoegdheden en verantwoordelijkheden de medewerkers hebben. In de INK/EFQM–model heeft dit aandachtsgebied is de benaming processen gekregen om het belang ervan te benadrukken.

Gevolg is dat aandacht voor het organisatiemodel ontbreekt, hetgeen feitelijk onjuist is.

Cultuur

Het aandachtsgebied cultuur gaat –net zoals structuur– over de vraag hoe mensen met elkaar omgaan. Het betreft hier echter de zachte of informele kant van de omgangsvormen. In essentie gaat om de basiswaarden van de organisatie, de wijze waarop managers en medewerkers met elkaar omgaan. Het INK/EFQM aandachtsgebied leiderschap gaat over de gedragskant van managers (leiders) en valt daarmee onder cultuur. Dit zelfde geldt voor managementstijl en shared values uit het 7S–model van McKinsey.

Mensen

Het aandachtsgebied mensen gaat in hoofdzaak over het managen van de competenties (kennis– en vaardigheden). Daarbij wordt gebruik gemaakt van twee invalshoeken: de ontwikkeling en borging van kennis– en vaardigheden van een organisatie en de persoonlijke–, loopbaanontwikkeling van de medewerker zelf.

Systemen

Het aandachtsgebied middelen gaat over een breed scala van alle 'overige' resources te weten: financieel management (geld), informatiemanagement (ICT), facility management (huisvesting,

materiaal, secretariaat, beveiliging, catering) en communicatiemanagement. Over de plaats van inkoopmanagement (ketens) bestaat tussen diverse modellen geen eenduidigheid. Zelfs tussen INK (geen apart aandachtsgebied) en EFQM (wel aandachtsgebied onder middelen) bestaat op dit punt verschil.

Het onderdeel organisatie betreft de wijze waarop facilitaire organisatie van Dienst Regelingen is ingericht om de gestelde doelen te bereiken. Er wordt zowel gekeken naar de interne organisatie, als de organisatie binnen het totale agentschap Dienst Regelingen.

Bij de beoordeling van de inrichting van een organisatie hanteren wij het zogeheten ESH-model, waarbij ESH staat voor Evenwicht, Samenhang en Heterogeniteit. In het ESH-model worden zes elementen onderscheiden die tezamen de inrichting van een organisatie bepalen. Deze elementen zijn strategie, structuur, systeem, personeel, managementstijl en cultuur.

Met Samenhang wordt bedoeld dat elke verandering in een van de elementen altijd een verandering, hoe klein dan ook, in de andere vijf elementen tot gevolg zal hebben. Evenwicht wil zeggen dat elk van de zes elementen even belangrijk is. Heterogeniteit wil zeggen dat het raamwerk zowel betrekking heeft op de formele, vooraf bedachte aspecten als op de informele aspecten die in de praktijk ontstaan.

Klantgerichtheid

Binnen de facilitaire dienstverlening speelt klantgerichtheid onder andere een belangrijke rol bij het inventariseren van verwachtingen van de klant, de uitvoering van de dienstverlening, de controle op de klanttevredenheid en de klachtenbehandeling. De houding van de medewerkers speelt een belangrijke rol bij de waardering van de geleverde producten en diensten, kwaliteit van het contact is belangrijk. Medewerkers moeten klantgericht handelen en denken.

Budgetten

Een budget is de kwantitatieve uitdrukking van een bepaalde activiteit voor een komende periode. De volgende functies zijn voor een budget te onderscheiden: planning, communicatie en coördinatie, taakstelling en autorisatie, evaluatie.

Directe kosten

Als kosten, vanuit een oorzakelijk verband, direct aan een product kunnen worden toegerekend worden deze aangeduid als directe kosten.

Indirecte kosten

Indirecte kosten kennen geen direct verband met de uiteindelijke producten. Veelal worden ze ook aangeduid als overheadkosten. Voor de indirecte kosten wordt gezocht naar een bepaalde vorm van samenhang met de directe kosten van producten. Is die samenhang er wel, dan kunnen de kosten op basis daarvan naar de verschillende producten worden toegerekend. Is die samenhang er niet, dan zullen de kosten op basis van verdeelsleutels worden toegerekend aan de producten. Een andere mogelijkheid is om deze kosten rechtstreeks ten laste van het resultaat te brengen.

Kostprijs

De som van alle onvermijdbare, voorzienbare, kwantitatief meetbare offers die in samenhang met het product moeten worden opgeofferd. De kostprijs is met name een intern gegeven. Sommigen noemen de kostprijs het interne tarief.

Tarief

De som van alle toegestane en gewenste en afgesproken kosten afkomstig van de kostprijs die aan de betaler in rekening worden gebracht. De opdrachtgevers stellen de tarieven vast aan de hand van hun eigen retributieprincipes.

Marktconform

Je bent als facilitaire organisatie marktconform op het moment dat je prijsstelling kan concurreren met die van externe marktpartijen. Maar ook op het moment dat de kwaliteit van de dienstverlening zich kan meten met die van externe aanbieders.

Posities van facilitaire organisatie

De onderstaande organisatie vormen worden benoemd in het boek 'de besturing van facilitaire organisaties'.

Kostencentrum

De facilitaire organisatie als kostencentrum kenmerkt zich doordat er geen kostendoorbelasting van facilitaire kosten plaatsvindt. Zij werkt met een budget dat gebaseerd is op de relatiecijfers van vorig jaar, verhoogd met de prijsindex of het inflatiepercentage. De kosten komen ten laste van de concernbegroting en komen dus niet tot uiting in de afdelings- of divisiebegrotingen. Gebruikers beschouwen de dienstverlening derhalve als gratis. Het is de concernleiding die in overleg met de Facility manager de kwaliteit en kwantiteit van de facilitaire dienstverlening bepaalt. Kosten zijn vaak van dominantie invloed op de keuzes die gemaakt worden. Individuele gebruikers hebben geen of nauwelijks invloed op de dienstverlening en er is vrijwel altijd sprake van gedwongen winkelnering. Dit laatste heeft vaak ook nauwelijks afgedwongen te worden, omdat de dienstverlening als gratis beschouwd wordt, terwijl de dienstverlening van derde wel moet worden afgerekend. Dit alles zorgt ervoor dat er bij de facilitaire organisatie geen sprake is van intern ondernemerschap en van marktprofilering. Deze besturingsvorm is geschikt voor kleinere organisatie waar decentralisatie van bevoegdheden en resultaatverantwoordelijkheid geen rol spelen. De vorm past niet binnen een organisatie waar in hoofdlijnen het principe van integrale resultaatverantwoordelijkheid voorop staat. Bij een facilitaire organisatie als kostencentrum worden immers de kosten niet inzichtelijk gemaakt en niet gerelateerd aan kwaliteit en worden niet doorbelast.

Servicecenter

Deze facilitaire organisatie heeft wel een eigen resultaatverantwoordelijkheid, zij 'verkoopt' producten en diensten tegen de integrale kostprijs en moet voor de levering kosten maken. Het exploitatieresultaat van de facilitaire organisatie moet minimaal break-even zijn, winsten vloeien veelal terug naar het concern. Het motto is 'de eigen broek ophouden'. De facilitaire organisaties die in een dergelijke interne markt hun producten en diensten aan de man brengen, worden gedwongen om de dienstverlening te laten aansluiten bij de eisen en wensen van de klant. Het is immers de klant die bepaalt en betaalt. Dit vereist een grote mate van intern ondernemerschap. De facilitaire organisatie als profitcentrum past goed bij organisaties waar sprake is van meerdere resultaatverantwoordelijkheden. De kosten van de facilitaire diensten die worden geleverd aan de organisatie-eenheden worden doorberekend aan de desbetreffende eenheid, waardoor een bewuster gebruik van facilitaire diensten tot stand wordt gebracht.

Business unit

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

optimaal. De facilitaire organisatie gaat haar producten en diensten extern aanbieden tegen marktconforme prijzen. Op deze manier ontstaat er een bedrijf binnen een bedrijf.

Zelfstandige eenheid

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

Bijlagen 2: Organisatie

Ministerie Landbouw Natuur en Voedselkwaliteit

Nederland is een van de kleinste en tegelijkertijd een van de meest dichtbevolkte landen ter wereld. Het landelijk gebied staat daardoor vrijwel permanent onder druk. Mensen moeten er kunnen wonen, werken en recreëren. Belangrijk is dat ook de economische productie en vervoersstromen er plaats vinden. Tenslotte dienen ook waardevolle natuurgebieden en unieke stukken landschap voor toekomstige generaties behouden te worden. Daardoor is het van groot belang te zorgen voor een passend evenwicht tussen de verschillende functies van het landelijk gebied. Het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) speelt hierbij een belangrijke rol. De politieke leiding is in handen van de drs. J.S. Veerman. De minister wordt ondersteund door de ambtelijke leiding van het departement, de Bestuursraad. De Bestuursraad van LNV bestaat uit de secretaris-generaal en drie directeuren-generaal(zie organogram).

Dienst Regelingen

Voor LNV verzorgt DR diensten op het terrein van: het mestbeleid; financiële, subsidie- en EU-regelingen; vergunningen en ontheffingen; de identificatie en registratie van dieren, percelen en relaties; en crisisbestrijding. De aanwezige expertise bij deze diensten alsmede de daar aanwezige werkwijze vormden de bouwstenen van DR. De expertise richtte zich sterk op Europese regelgeving en betreft zowel zeer grote regelingen als maatwerk. Het gaat daarbij zowel om subsidies als vergunningen en om ondersteunende processen bij de bestrijding van dierziektes, om juridische diensten voor afhandeling van bezwaren en beroepen en de verzorging van het relatiebeheer voor LNV.

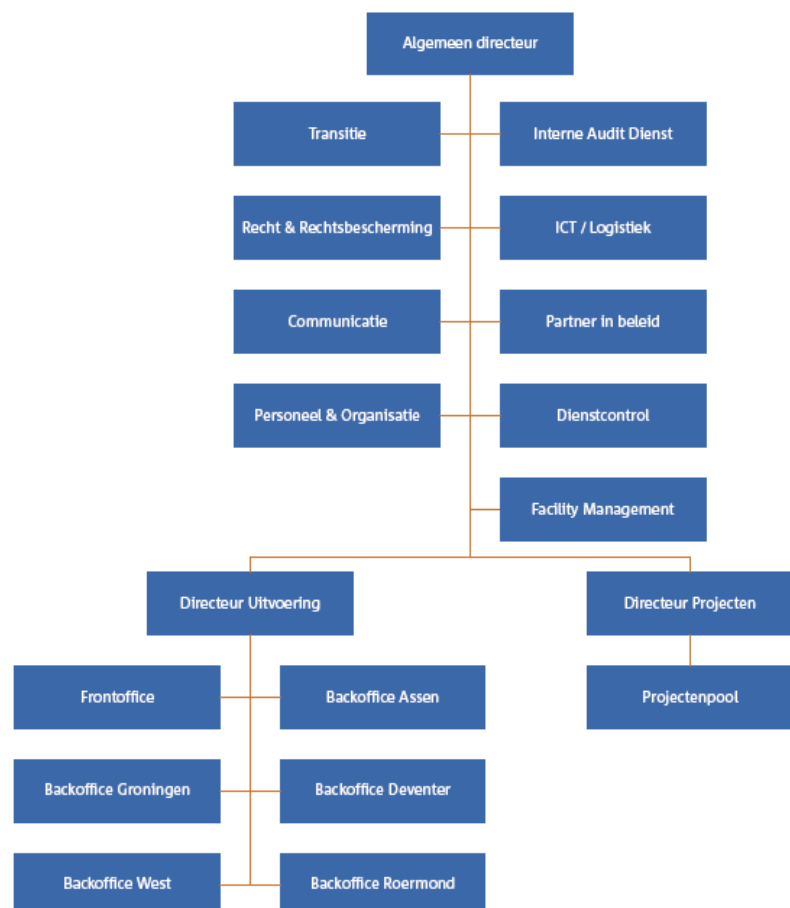
DR stelt de praktijk centraal en niet de regelgeving. De dienst wil de effectiviteit van beleid verbeteren en de administratieve lasten voor sector en overheid beperken.

Een belangrijk onderdeel van DR is Het LNV-Loket (Front Office). Het is het centrale klantencontactcentrum van LNV, waar boeren, intermediairs en anderen werkzaam in de agrarische sector terecht kunnen met vragen en opmerkingen.

Agentschap Dienst Regelingen heeft in 2004 de status van tijdelijk agentschap gekregen. De regelgeving van het ministerie van Financiën schrijft dit voor. Dit jaar wil Dienst Regelingen een functionerend en erkend agentschap zijn

In 2006 bestaat de directie uit Peter Draaisma, hoofddirecteur, Jan Jurgen Huizing, directeur Uitvoering en Albert Beetsma,

directeur projecten. De directeur Uitvoering wordt ondersteund door zes unitmanagers voor het Front- en Backoffice. Peter Draaisma, hoofddirecteur heeft tevens zeven stafafdelingen onder zich. Directeur projecten heeft de coördinatie over het grote vernieuwingstraject die de komende jaren op



het programma staan. Bijvoorbeeld het Gemeenschappelijk landbouwbeleid, het Nieuw mestbeleid en integratie van werkprocessen.

Koppeling van primaire proces naar facilitaire organisatie⁸⁴

Zoals werd gesteld in de inleiding: 'de facilitaire organisatie van Dienst Regelingen is ondersteunend aan het primaire proces'. De primaire organisatie is daarom altijd de belangrijkste determinant⁸⁵ voor de structurering van de facilitaire organisatie.

Om een koppeling te leggen tussen het omschreven primair proces van Dienst Regelingen en de facilitaire organisatie, zullen beïnvloedbare kenmerken van Dienst Regelingen worden omschreven.

In de onderstaande paragraaf zal enkel de structuur van de primaire organisatie bekeken worden, de aard van de organisatie zal buiten beschouwing worden gelaten omdat deze kenmerken een geringe invloed hebben op de structuur van de facilitaire organisatie. De structuur van het primaire proces zal op de volgende drie kenmerken besproken worden: schaalgrootte, aantal bedrijfsonderdelen en aantal vestigingen.

Schaalgrootte

Dienst Regelingen heeft als agentschap⁸⁶ van het Ministerie van LNV 1500 medewerkers in dienst. Door deze grote omvang kent DR een eigen gespecialiseerde bedrijfsonderdeel die voor het facilitair beleid zorgt. Deze schaalgrootte zorgt er onder andere voor dat er op het moment een decentrale facilitaire uitvoering is.

Aantal zelfstandige bedrijfsonderdelen

Binnen DR is er sprake van verschillende bedrijfsonderdelen die verschillende primaire taken vervullen. Verschillende primaire taken zorgen voor verschillende facilitaire structuren en dus invullingen. Iedere vestigingen beschikt over een eigen facilitaire dienst. Door een decentrale benadering kan de dienstverlening specifiekier worden toegespitst op de wensen van de bedrijfsonderdelen. De communicatielijnen tussen de primaire en facilitaire organisatie zijn korter en de vooronderstelling dat maatwerk geleverd wordt groter.

Ook zijn er facilitaire diensten en taken die centraal worden georganiseerd door het facilitair management uit de staf functie. Er is dus sprake van een mengvorm tussen decentraal en centraal. Tevens worden centraal kaders en normen vastgelegd voor de decentrale facilitaire diensten. Hierbij kan gedacht worden aan kwaliteit en kwantiteit kaders.

Aantal vestigingen

Een ander kenmerk van de primaire organisatie betreft het aantal vestigingen en de geografische spreiding van het aantal vestigingen. Doordat de vestigingen (Den Haag, Assen, Roermond, Dordrecht en Diemen) een dermate brede geografische spreiding hebben, is het onmogelijk een geconcentreerde uitvoering te realiseren. Bij de facilitaire organisatie van Dienst Regelingen kent men een decentrale gedeconcentreerde uitvoering van de facilitaire zaken.

⁸⁴ Bron: De vele gezichten van facility management

⁸⁵ Verklarende woordelijst

⁸⁶ Verklarende woordenlijst

Taken van de vestigingen

Den Haag

Den Haag is de standplaats van de algemeen directeur: Peter Draaisma. In Den Haag vind je de stafafdelingen Communicatie, Dienstcontrol, Facility Management, ICT, Kwaliteitszorg en Projecten, Partner in Beleid en Préaccessie, Personeel en Organisatie en Recht en Rechtsbescherming. Zij vallen onder de verantwoordelijkheid van de directeur Interne en Externe Aangelegenheden: Hans van der Zijden.

De stafafdelingen houden zich ondermeer bezig met kaderstelling, besturing, acquisitie in binnen- en buitenland, het borgen en bewaken van de kwaliteit van dienstverlening van Dienst Regelingen, de verantwoording over de werkzaamheden naar de opdrachtgevers en het onderhouden van de relatie met de doelgroepen.

Assen

In Assen worden zowel frontoffice- als backofficetaken uitgevoerd. De frontoffice richt zich op het informeren van de klant door middel van Het LNV-Loket en het inwinnen van gegevens voor bijvoorbeeld de Basisregistratie Percelen. De backofficetaken bestaan met name uit het uitvoeren van de mineralenwetgeving.

Deventer

De vestiging Deventer is gespecialiseerd in het ontwikkelen en uitvoeren van de dierlijke EU subsidie regelingen. Naast het uitvoeren van deze regelingen vindt in deze vestiging het secretariaatswerk voor de grondkamers plaats (uitvoering van de pachtwet) en de uitvoering van de nationale regeling stimulering zeldzame landbouwhuisdieren. Binnen de vestiging vinden zowel de front- als backoffice activiteiten plaats, dus van het ontwikkelen van een regeling tot aan het afhandelen van bezwaar en beroepschriften.

Groningen

In Groningen zijn de volgende frontofficeactiviteiten: Gecombineerde Data Inwinning (GDI), afhandeling Landbouwtelling en het Bedrijfsregistratiesysteem (BRS). Daarnaast vinden in Groningen de volgende backoffice-activiteiten plaats: afhandeling Aanvraag Oppervlakten en afhandeling Bezwaarschriften.

Roermond

De vestiging Roermond heeft een uniek en gevarieerd werkpakket. Programma Beheer, het nationale stelsel van subsidieregelingen voor (agrarisch) natuurbeheer, vormt het grootste deel van het werk. Ook de Europese interventieregelingen, te weten openbare –of particuliere opslag en steunregelingen, worden in Roermond ontwikkeld en uitgevoerd. Tenslotte speelt Roermond sinds lange tijd een belangrijke rol in crises bij de bestrijding van dierziekten.

West

Unit West bestaat uit twee locaties, Diemen en Dordrecht. West staat voor maatwerk: servicegericht, betrouwbaar en betrokken. Beide locaties houden zich bezig met specialistische, op maat gesneden regelingen die veel specifieke kennis vereisen. Dit varieert van de Subsidieregeling Jonge Agrariërs tot de Subsidieregeling demonstratie- en kennisoverdrachtprojecten duurzame landbouw. In de toekomst worden Diemen en Dordrecht samengevoegd tot één nieuwe locatie. Integratie van deze twee locaties krijgt vorm en inhoud door samenwerking en expertiseontwikkeling. De verschillende kwaliteiten van de medewerkers vormen de bindende factor in dit samenvoegingproces.

Afdelingen

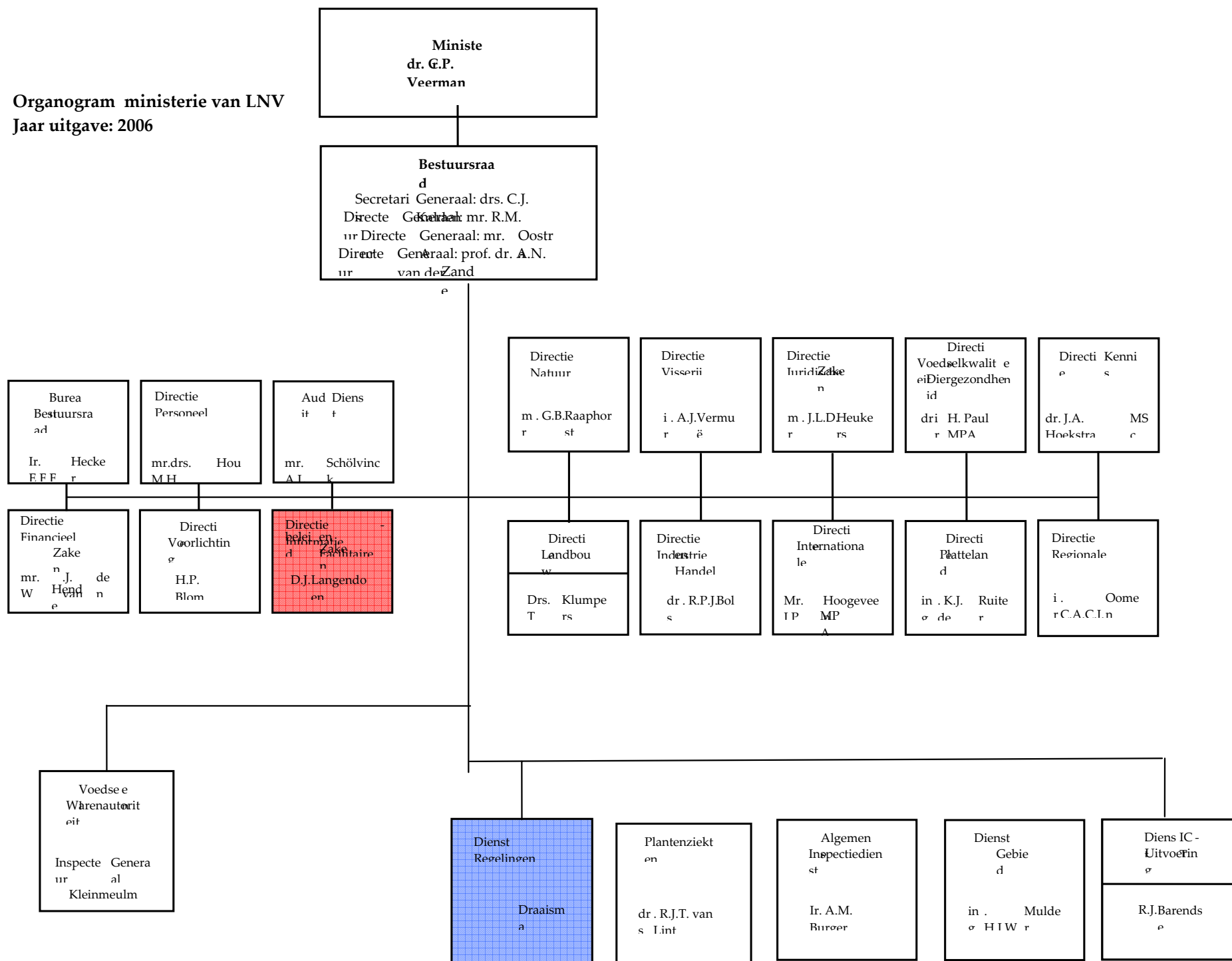
Dienst Regelingen heeft 46 afdelingen, die zijn opgedeeld in afdelingsonderdelen. Deze afdelingen zijn werkzaam in de frontoffice, backoffice of staffunctie van DR.

481000000 DIENST REGELINGEN/DIRECTIE
481100000 DIENST REGELINGEN/INTERNE AUDIT
481200000 DIENST REGELINGEN/TRANSITIE
482000000 DR/STAF EN ONDERSTEUNING
482100000 DR/FACILITY MANAGEMENT
482200000 DR/PERSONEEL & ORGANISATIE
482210000 DR/P&O/BEHEER
482300000 DR/ICT/INFORMATIEMANAGEMENT
482310000 DR/ICT FUNCTIONEEL APLICATIEBEHEER
482320000 DR/ICT/INFORMATIEANALYSE
482330000 DR/ICT/ARCHITECTUUR
482340000 DR/ACCOUNTMANAGEMENT
482400000 DR/DIENSTCONTROL
482410000 DR/DIENSTCONTROL FINANCIËLE ADMINISTRATIE
482420000 DR/DIENSTCONTROL PLANNING & CONTROL
482430000 DR/DIENSTCONTROL CONTROLLER S&O
482440000 DIENST REGELINGEN/DIENSTCONTROL AO/IB
482500000 DR/PARTNER IN BELEID
482510000 DR/PARTNER IN BELEID PRODUCTMANAGEMENT
482520000 DR/PARTNER IN BELEID INTERNATIONAAL
482600000 DR/RECHT EN RECHTSBESCHERMING
482700000 DR/COMMUNICATIE
482800000 DR/KWALITEITSZORG
482810000 DR/KWALITEITSZORG PROJECTMANAGEMENT
482820000 DR/KWALITEITSZORG KWALITEIT&STANDAARDISATIE
482830000 DR/KWALITEITSZORG DIERZIEKTEBESTRIJDING
483000000 DIENST REGELINGEN/DIRECTIE UITVOERING
483010000 DR/DIRECTIE UITVOERING ONDERSTEUNING
483100000 DIENST REGELINGEN/FRONTOFFICE
483110000 DR/FRONTOFFICE/STAF
483111000 DR/FRONTOFFICE/BEDRIJFSVOERING
483112000 DR/FRONTOFFICE/ACCOUNTMANAGEMENT
483120000 DR/FRONTOFFICE CALLCENTER
483120100 DR/FRONTOFFICE CALLCENTER TEAM O & B ASSEN
483120200 DR/FRONTOFFICE CALLCENTER/TEAM O & B/DIEMEN
483121000 DR/FRONTOFFICE CALLCENTER ASSEN
483122000 DR/FRONTOFFICE CALLCENTER DIEMEN
483130000 DR/FRONTOFFICE/LOKET/STAF
483131000 DR/FRONTOFFICE/LOKET/PROCESBESTURING
483132000 DR/FRONTOFFICE/LOKET/CONTENT MANAGEMENT
483133000 DR/FRONTOFFICE/LOKET/CALLCENTER
483134000 DR/FRONTOFFICE/LOKET/INFORMATIEVERWERKING
483140000 DR/FRONTOFFICE/GEGEVENVOORZIENING/STAF
483141000 DR/FRONTOFFICE/GEGEVENSVoorziening/GIS COMPETENCE CENTER
483142000 DR/FRONTOFFICE/GEGEVENSVoorziening/REGISTREREN DIEREN
483143000 DR/FRONTOFFICE/GEGEVENSVoorziening/REGISTREREN RELATIES

4831440000 DR/FRONTOFFICE/GEGEVENSVOORZIENING/REGISTREREN PERCELEN
4831450000 DR/FRONTOFFICE/GEGEVENSVOORZIENING/REGISTREREN OVERIGE
4831500000 DR/FRONTOFFICE/GEGEVENS MANAGEMENT
4832000000 DR/BACKOFFICE ASSEN/STAF
4832100000 DR/BACKOFFICE ASSEN BEDRIJFSVOERING
4832200000 DR/BACKOFFICE ASSEN FACILITY MANAGEMENT
4832300000 DR/BACKOFFICE ASSEN ONTWIKKELING EN BEHEER
4832350000 DR/BACKOFFICE ASSEN/ANALYSE EN SELECTIE
4832400000 DR/BACKOFFICE ASSEN UITVOERING TEAM 1
4832450000 DR/BACKOFFICE ASSEN/BBE TEAM 1
4832500000 DR/BACKOFFICE ASSEN UITVOERING/TEAM 2
4832550000 DR/BACKOFFICE ASSEN//BBE TEAM 2
4832600000 DR/BACKOFFICE ASSEN UITVOERING/TEAM 3
4832650000 DR/BACKOFFICE ASSEN/R&R EN INVORDERING
4832700000 DR/BACKOFFICE ASSEN R & R
4832750000 DR/BACKOFFICE ASSEN/CCB REGIE
4832850000 DR/BACKOFFICE ASSEN/CCB UITVOERING
4833000000 DR/BACKOFFICE DEVENTER/STAF
4833100000 DR/BACKOFFICE DEVENTER BEDRIJFSVOERING
4833300000 DR/BACKOFFICE DEVENTER/RIB
4833400000 DR/BACKOFFICE DEVENTER/GLB TEAM 1
4833500000 DR/BACKOFFICE DEVENTER/GLB TEAM 2
4833600000 DR/BACKOFFICE DEVENTER/GLB TEAM 3
4833700000 DR/BACKOFFICE DEVENTER R & R
4833800000 DR/BACKOFFICE DEVENTER SJC
4833900000 DR/BACKOFFICE DEVENTER/UITVOERING OUDE REGELINGEN
4834000000 DIENST REGELINGEN BACKOFFICE WEST BREED
4834000100 DIENST REGELINGEN BACKOFFICE WEST STAF DIEMEN
4834000200 DIENST REGELINGEN BACKOFFICE WEST STAF DORDRECHT
4834100000 DR/BACKOFFICE WEST BEDRIJFSVOERING
4834100100 DIENST REGELINGEN BACKOFFICE WEST DIEMEN
4834100200 DIENST REGELINGEN BACKOFFICE WEST DORDRECHT
4834100210 DIENST REGELINGEN BACKOFFICE WEST DORDRECHT FPU
4834200000 DR/BACKOFFICE WEST/CITES
4834210000 DR/BACKOFFICE WEST/DIEMEN
4834220000 DR/BACKOFFICE WEST/DORDRECHT CITES
4834300000 DR/BACKOFFICE WEST ONTWIKKELING EN BEHEER
4834310000 DR/DIEMEN ONTWIKKELING EN BEHEER
4834310100 DIENST REGELINGEN BACKOFFICE DIEMEN ONTWIKKELING EN BEHEER
4834320000 DR/DORDRECHT ONTWIKKELING EN BEHEER
4834320200 DIENST REGELINGEN BACKOFFICE DORT ONTWIKK EN BEHEER
4834400000 DR/BACKOFFICE WEST UITVOERING TEAM 1
4834410100 DIENST REGELINGEN BACKOFFICE DIEMEN UITVOERING TEAM 1
4834410110 DIENST REGELINGEN BACKOFFICE DIEMEN UITV TEAM 1 FAC
4834500000 DR/BACKOFFICE WEST UITVOERING TEAM 2
4834510200 DIENST REGELINGEN BACKOFFICE DIEMEN UITV TEAM 2
4834600000 DR/BACKOFFICE WEST UITVOERING TEAM 3
4834620200 DIENST REGELINGEN BACKOFFICE DORT UITV TEAM 3
4834620210 DIENST REGELINGEN BACKOFFICE DORT UITV TEAM 3 FAC
4834700000 DR/BACKOFFICE WEST R & R
4834710100 DIENST REGELINGEN BACKOFFICE DIEMEN R&R

4834720200 DIENST REGELINGEN BACKOFFICE DORDRECHT R&R
4834720210 DIENST REGELINGEN BACKOFFICE DORDRECHT CITES
4834800000 DR/BACKOFFICE WEST PROJECTSUBSIDIES
4834820200 DIENST REGELINGEN BACKOFFICE DORDRECHT PROJECTSUBSIDIES UITV
4834820210 DIENST REGELINGEN BACKOFFICE DORT PROJECTSUB ADM CITES/FFW
4834900000 DR/BACKOFFICE WEST DIERZIEKTEBESTRIJDING
4834910100 DIENST REGELINGEN BACKOFFICE WEST DIERZIEKTE BESTRIJDING
4835000000 DIENST REGELINGEN BACKOFFICE ROERMOND
4835100000 DR/BACKOFFICE ROERMOND BEDRIJFSVOERING
4835200000 DR/BACKOFFICE ROERMOND TEAM SAN
4835300000 DR/BACKOFFICE ROERMOND ONTWIKKELING EN BEHEER
4835400000 DR/BACKOFFICE ROERMOND UITVOERING TEAM 1
4835500000 DR/BACKOFFICE ROERMOND TEAM INTERVENTIE
4835600000 DR/BACKOFFICE ROERMOND TEAM SN
4835700000 DR/BACKOFFICE ROERMOND R & R
4835800000 DR/BACKOFFICE ROERMOND BUITENDIENST
4835900000 DR/BACKOFFICE ROERMOND TEAM ICT
4836000000 DIRECTIE REGELINGEN BACKOFFICE GRONINGEN
4836100000 DR/BACKOFFICE GRONINGEN BEDRIJFSVOERING
4836110000 DR/BACKOFFICE GRONINGEN BEDRIJFSVOERING FACILITY MANAGEMENT
4836110100 DR/BACKOFFICE GRONINGEN BEDRIJFSVOERING FACILITY MANAG. FM
4836110200 DR/BACKOFFICE GRONINGEN BEDRIJFSVOERING FACILITY MANAG. PAZ
4836110300 DR/BACKOFFICE GRONINGEN BEDRIJFSVOERING FACILITY MANAG. ICT
4836110400 DR/BACKOFF. GRONINGEN BEDRIJFSVOERING FACILITY MANAG. ARCH.
4836400000 DR/BACKOFFICE GRONINGEN UITVOERING CERES
4836500000 DR/BACKOFFICE GRONINGEN UITVOERING MCSHARRY
4836800000 DR/BACKOFFICE GRONINGEN PROJECTEN

Organogram ministerie van LNV
Jaar uitgave: 2006



Bijlagen 3: positie bepaling

De facilitaire functie van de facilitaire organisatie wordt bepaald door de mate van marktwerking en bestuurlijke autonomie. Vanuit onderzoek naar deze twee grootheden kan de facilitaire organisatie van Dienst Regelingen geplaatst worden in één van de ideaaltypische organisatorische positioneringen. In de onderstaande tabel zal worden aangegeven per onderzoeksvraag in welke mate gesproken kan worden van marktwerking en bestuurlijke autonomie. De resultaten uit het onderzoek krijgen een wegingsfactor, deze factor wordt toegekend doordat niet alle onderzoeksvragen een even grote invloed op de grootheden heeft. Deze wegingsfactoren zijn gekozen naar eigen inschatting. De uiteindelijke mate van marktwerking en bestuurlijke autonomie zal bepaald worden in een berekeningen en gegradeerd worden op een schaal van 1 t/m 4. Deze gradatie is gebaseerd op de vier ideaaltypische posities. In de figuur, onderstaande aan de zal de positie gevisualiseerd worden.

Mate van marktwerking	Kostencentrum (laag, 1)	Servicecentrum (gemiddeld, 2)	Business unit (hoog, 3)	Dochteronder- -neming (zeer hoog, 4)	We- gings factor
Invloed van de klant & de betaler betaald					
In welke mate stelt de klant de dienstverlening of het productpakket samen qua assortiment, volume, functionaliteit, kwaliteitsniveau of frequentie van de dienstverlening?	niet, standaard pakket				4X
Zijn er verschillende afspraken per klant, is er bijvoorbeeld differentiatie binnen een overall raamcontract?	geen afspraken				2X
In welke mate kennen de verschillende klanten budgetten om zelf hun contracten af te sluiten?	geen budgetten				1X
Vrijheid van winkelnering					
In welke mate moet de klant zijn producten gedwongen afnemen?	geheel gedwongen winkelnering				2X
Invloed op facilitair budget					
Is er sprake van een facilitair budget voor verschillende klanten?	nee				2X
In welke gradaties kan het budget getypeerd worden?	geen budget aanwezig				1X
Wat is de invulling van overgebleven budget?	Geen budget aanwezig				1X
Tarief en winst					
Op welke wijze wordt een	n.v.t., geen				

tarief voor een product vastgesteld voor producten en diensten (werkelijke kostprijs)?	doorbelasting				1X
Mag de facilitaire organisatie winst maken, ofwel is het tarief opgebouwd uit de (integrale kostprijs of ook uit marge?	n.v.t., geen tarief stelling				2X
Mag de facilitaire afdeling de klant lokken met aanbiedingen of werken met een spaarsysteem (marketing)?	n.v.t., geen doorbelasting				1X
Mag de facilitaire organisatie eventuele winst zelf een bestemming geven?	n.v.t., geen doorbelasting				2X

Mate van bestuurlijke autonomie	Kostencentrum (laag, 1)	Servicecentrum (gemiddeld, 2)	Business unit (hoog, 3)	Dochter-onderneming (zeer hoog, 4)	We gings factor
Strategie					
Wie binnen Dienst Regelingen mag strategische keuzes maken voor de facilitaire organisatie, de facilitaire organisatie zelf of doet de directie dat? Of is er een mate van kadervorming voor FM?	directie met advies van FM	directie met advies van FM			4X
Ligt de beslissingsbevoegdheid van het al of niet afstoten van bepaalde diensten volledig bij het facilitair management of bij de directie?	directie met advies van FM	directie met advies van FM			2X
Personeel					
In welke mate heeft de facility manager de vrijheid om het aannamebeleid, de functiebeschrijving, de beoordelingssystematiek zelf af te stemmen op wat wenselijk is?		binnen de kaderstelling van directie en P&O, gemiddelde autonomie			2X
In hoeverre mag er worden afgeweken van de	niet				2X

standaard arbeidsvoorwaarden die gelden in de organisatie?					
Structuur					
Bevoegdheden	minimaal				4X
Managementstijl en Cultuur					
Staat samenwerking centraal?	minimaal				2X
Is het nemen van initiatief gebruikelijk en wordt het gewaardeerd?		ja			2X
Worden fouten gebruikt om van te leren en niet om mensen of afdelingen op af te rekenen?			ja		1X
Worden afspraken duidelijk vastgelegd en durft men elkaar er op aan te spreken?	geen schriftelijke vastlegging				2X
Wordt er coachend leiding gegeven?		ja			1X
Systemen					
Op welke wijze is het bestelsystemen ingericht?	niet digitaal				3X
Op welke wijze is het verrekensysteem ingericht?	geen doorbelasting				3X
Op welke wijze is het managementinformatiesysteem ingericht?	Enkel kosten informatie geen FMIS				3X
Op welke wijze is het administratieve systemen ingericht?	niet digitaal				3X
Op welke wijze zijn de werkprocessen georganiseerd?	niet, geen inzicht				3X

Rekensom mate van marktwerking

Invloed van de klant & de betaler bepaald

1.4 =	4	wegingsfactor	4
1.2 =	2	wegingsfactor	2
1.1 =	1	wegingsfactor	1
----- +		----- +	
7		7	
7 / 7 = 1 (kostencentrum)			

Vrijheid van winkelnering

1.2 =	2	wegingsfactor	2
----- +		----- +	
2		2	
2 / 2 = 1 (kostencentrum)			

Invloed op facilitair budget

1.2 =	2	wegingsfactor	2
1.1 =	1	wegingsfactor	1
1.1 =	1	wegingsfactor	1
----- +		----- +	
4		4	
4 / 4 = 1 (kostencentrum)			

Trief en winst

1.1 =	1	wegingsfactor	1
1.2 =	2	wegingsfactor	2
1.1 =	1	wegingsfactor	1
1.2 =	2	wegingsfactor	2
----- +		----- +	
6		6	
6 / 6 = 1 (kostencentrum)			

Totaal: mate van marktwerking

	wegingsfactor
Invloed van de klant & de betaler bepaald	7 / 19 = 0,368
Vrijheid van winkelnering	2 / 19 = 0,105
Invloed op facilitair budget	4 / 19 = 0,211
Tarief en winst	6 / 19 = 0,316
0,368 . 1	= 0,368
0,105 . 1	= 0,105
0,210 . 1	= 0,210
0,316 . 1	= 0,316
----- +	
1,00	
1 = Kostencentrum	

Rekensom mate van bestuurlijke autonomie

Strategie

1,5 . 4 =	6	wegingsfactor	4
1,5 . 2 =	3	wegingsfactor	2
----- +		----- +	
9		6	
9 / 6 = 1,5 (kostencentrum - servicecentrum)			

Personeel

2.2 =	4	wegingsfactor	2
1.2 =	2	wegingsfactor	2
----- +		----- +	
6		4	
6 / 4 = 1,5 (kostencentrum - servicecentrum)			

Structuur

1.4 =	4	wegingsfactor	4
----- +		----- +	
4		4	
4 / 4 = 1 (kostencentrum)			

Managementstijl en Cultuur

1.2 =	2	wegingsfactor	2
2.2 =	4	wegingsfactor	2
3.1 =	3	wegingsfactor	1
1.2 =	2	wegingsfactor	2
2.1 =	2	wegingsfactor	1
----- +		----- +	
13		8	
13 / 8 = 1,625 (servicecentrum - kostencentrum)			

Systemen

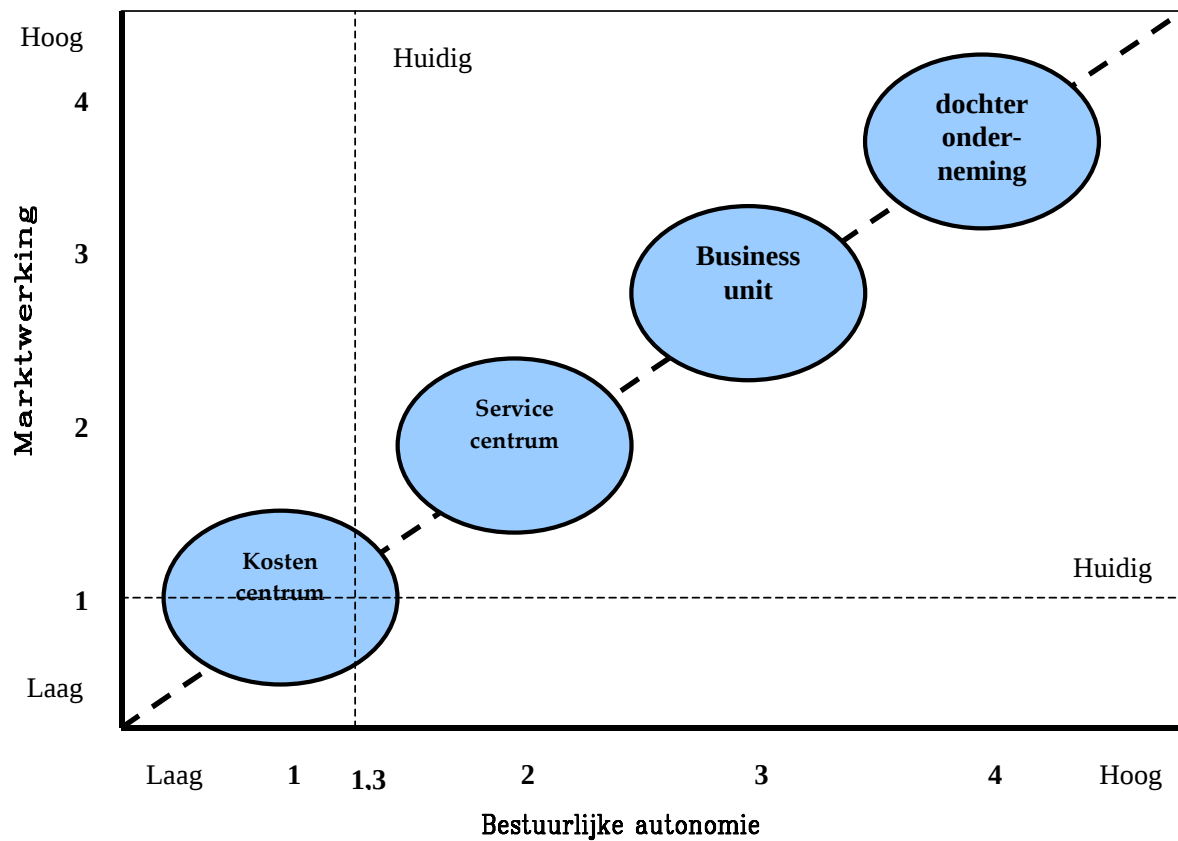
1.3 =	3	wegingsfactor	3
1.3 =	3	wegingsfactor	3
1.3 =	3	wegingsfactor	3
1.3 =	3	wegingsfactor	3
1.3 =	3	wegingsfactor	3
----- +		----- +	
15		15	
15 / 15 = 1 (kostencentrum)			

Totaal: mate bestuurlijke autonomie

	wegingsfactor
Strategie	06 / 37 = 0,162
Personeel	04 / 37 = 0,108
Structuur	04 / 37 = 0,108
Managementstijl en Cultuur	08 / 37 = 0,216
Systemen	15 / 37 = 0,405
0,162 . 1,50	= 0,243
0,108 . 1,50	= 0,162
0,108 . 1,00	= 0,108
0,216 . 1,625	= 0,351
0,405 . 1	= 0,405
----- +	
1,269	
1,27 = kostencentrum - Servicecenter	

Positionering/conclusie

De huidige facilitaire organisatie is als costcenter gepositioneerd. De bovenstaande berekening laat zien dat er een lage interne marktwerking aanwezig is. De bestuurlijke autonomie kan geplaatst worden tussen een kostencentrum en een servicecentrum in. Door de plaatsen van deze twee grootheden kan de facilitaire organisatie als kostencentrum worden beschouwd.



Bijlagen 4: Interviews

In de onderstaande bijlagen zullen de afgenomen interviews.

Managementstijl en Cultuur

Het aandachtsgebied cultuur en managementstijl gaat –net zoals structuur– over de vraag hoe mensen met elkaar omgaan, bij iedere interne marktwerking hoort een eigen manier van omgang. Het betreft hier echter de zachte of informele kant van de omgangsvormen. In essentie gaat om de basiswaarden van de organisatie, de wijze waarop managers en medewerkers en medewerkers onderling met elkaar omgaan. Het onderzoek naar de managementstijl en cultuur hebben plaatsgevonden bij de medewerkers van de facilitaire organisatie in Den Haag. Alle acht de medewerkers zijn geïnterviewd inclusief het Teammanager FM.

Interview 1

Betreft : Bestuurlijke autonomie

Datum: 10- maart 2006

Staat samenwerking centraal?

Dit is een punt dat al jaren hoog op het lijstje van gemeenschappelijke waarden staat, ik persoonlijk merk er weinig van binnen de afdeling Facility Management.

De samenwerking tussen afdelingen laat ook veel te wensen over. Afdelingen doen houden liever iets voor zichzelf, in plaats dat ze de samenwerking met DIV opzoeken. Ik voel zelf een duidelijke scheiding tussen de afdeling FM&inkoop en DIV.

Is het nemen van initiatief gebruikelijk en wordt het gewaardeerd (ondernemerschap)?

Het nemen van initiatief is wel gebruikelijk, ook al is dit per medewerker afhankelijk, ik merk dat de drempel om een goed idee tot een echt project om te vormen erg groot is.

Worden fouten gebruikt om van te leren en niet om mensen of afdelingen op af te rekenen?

Plan, do, check, act. Naar mijn mening wordt de evaluatie van een bepaalde handeling(check) niet omgezet tot concrete input voor handelingen in de toekomst(act). De organisatie is daardoor niet autodidactisch.

Worden afspraken duidelijk vastgelegd en durft men elkaar er op aan te spreken?

Nee, er wordt weinig vastgelegd en men spreekt elkaar er niet op aan. Binnen DIV zijn we nu wel begonnen met een actielijst en een notulen van ieder overleg.

Wordt er coachend leiding gegeven?

Dat is wel aanwezig maar naar mijn mening nog niet voldoende. Bij een begin van een nieuw project krijg je voldoende coachende ondersteuning, deze coaching vermindert snel als het project wat langer loopt. De waan van de dag haalt projecten in en het project krijgt zodoende onvoldoende aandacht.

Een mogelijke oplossing volgens de geïnterviewde zou kunnen zijn: medewerkers vrij spelen voor de waan van de dag. Dit kan je doen door het splitsen van de verschillende werkzaamheden.

Interview 2

Betreft : Bestuurlijke autonomie

Datum: 13- maart 2006

Staat samenwerking centraal?

Samenwerking zijn op de volgende drie niveaus besproken:

1. Afdeling inkoop breed: de samenwerking binnen inkoop is prima.
2. Afdeling FM breed: de samenwerking is goed, alleen is de samenwerking met DIV niet optimaal. Volgens Ruud Verbruggen stelt DIV te hoge eisen bij het beheren van documenten. De behoefte van de afdeling Inkoop (klant) komt niet overeen met het aanbod wat ze hebben. In het verleden waren de procedure om documenten te laten beheren bij DIV te omslachtig en namen te veel tijd in beslag, hierdoor is een samenwerking stopgezet. De dossiervorming die nu gevormd wordt rond contracten, zouden logischerwijs door DIV beheerd kunnen worden. Ruud Verbruggen denkt dat DIV niet over de middelen en capaciteiten beschikt om deze dossiers te beheren.
3. Dienst Regelingen breed: de samenwerking met andere afdelingen binnen Dienst Regelingen is minimaal. Door een eigen budget waar afdelingen over beschikken hebben ze zelf de autonomie om inkopen te doen. De inkoopprocedure die hier voor ligt wordt niet of nauwelijks gevolgd. Het geregeld ontbreken van een inkoopteam bij grotere aankopen is hier een voorbeeld van.

Is het nemen van initiatief gebruikelijk en wordt het gewaardeerd (ondernemerschap)?

Ja, zelf krijg ik daar genoeg ruimte voor.

Worden fouten gebruikt om van te leren en niet om mensen of afdelingen op af te rekenen?

Duidelijk een leerorganisatie, je wordt hier niet op je fouten afgerekend.

Worden afspraken duidelijk vastgelegd en durft men elkaar er op aan te spreken?

Ja, het wordt schriftelijk vastgelegd aan de hand van een actielijst, mocht je de afspraken niet nakomen wordt je daar op aangesproken, of tijdens een vergadering of persoonlijk tussentijds. Persoonlijk heb je ieder jaar een functioneringsgesprek, Ruud wil het meer een soort van ontwikkelingsgesprek noemen.

Wordt er coachend leiding gegeven?

Ik vind dat er coachend leiding wordt gegeven. Doordat je voldoende ondersteuning krijgt op momenten dat het nodig is.

Interview 3

Betreft : Bestuurlijke autonomie

Datum: 10-april 2006

Staat samenwerking centraal?

Samenwerking zijn op de volgende drie niveaus besproken:

DIV breed: Div kent nog steeds een ontwikkelingsfase, opgelopen achterstanden worden nog steeds weggewerkt. De samenwerking verloopt ook steeds beter binnen de afdeling DIV, je hebt elkaar nodig om de opgelopen achterstanden weg te werken en tegelijkertijd een nieuwe opzet te realiseren.

FM breed: De samenwerking verloopt redelijk, al kan moet de samenwerking typeren als ad-hoc. Ik merk dat het FM vakgebied weinig raakvlakken heeft met DIV. We missen een gemeenschappelijke noemer.

Dienst Regelingen breed vestiging Den Haag: De samenwerking die er is verloopt goed. Een verdere samenwerking met afdelingen is nooit uitgebouwd, doordat bij de afdelingen niet bekend is wat de afdeling DIV voor ze kan betekenen. De nog in te vullen vacature van coördinator DIV zal dit gat moeten dichten.

Is het nemen van initiatief gebruikelijk en wordt het gewaardeerd (ondernemerschap)?

Initiatief nemen gebeurt te weinig, bij het nemen van initiatief wordt het gewaardeerd. Dit heeft ook met de herstelfase te maken, waar we in zitten.

Worden fouten gebruikt om van te leren en niet om mensen of afdelingen op af te rekenen?

Leren, je krijgt opbouwende kritiek waar je wat aan heb. Maar de ruimte om een fout te maken is zeker aanwezig.

Worden afspraken duidelijk vastgelegd en durft men elkaar er op aan te spreken?

Binnen DIV kennen we een actielijst die wordt besproken bij de notulen. Dit zorgt ervoor dat er inzicht is in elkaars voortgang in werkzaamheden.

Binnen FM worden afspraken niet vastgelegd.

Wordt er coachend leiding gegeven?

Inhoudelijk is er geen begeleiding. Op hoofdlijnen wel. Hierin is voldoende coaching.

Interview 4

Betreft : Bestuurlijke autonomie

Datum: 03- maart 2006

Staat samenwerking centraal?

Binnen de facilitaire organisatie wordt er, naar mijn mening, nauw samengewerkt. Alleen de afdeling Digitale Informatie Voorziening (DIV) valt hier een beetje buiten. De werkzaamheden tussen DIV en de rest van de facilitaire dienst liggen vrij ver van elkaar af. Samenwerking is dus niet mogelijk.

Is het nemen van initiatief gebruikelijk en wordt het gewaardeerd (ondernemerschap)?

Ja, tot nu toe krijg ik steeds steun bij het nemen van initiatieven.

Worden fouten gebruikt om van te leren en niet om mensen of afdelingen op af te rekenen?

Mijn verwachting is dat ik niet zal worden afgerekend op mijn fouten. Dit zal per functie verschillen. Mijn resultaten zijn moeilijk meetbaar omdat ik advies werk verricht. Mocht je duidelijke omschreven resultaten moeten verrichten, is het makkelijker om iemand af te rekenen.

Worden afspraken duidelijk vastgelegd en durft men elkaar er op aan te spreken?

Afspraken worden niet vastgelegd en als dit gebeurd is het ad-hok, bijvoorbeeld mondeling. Dit komt doordat er de afgelopen jaren geen tijd is geweest om het rustig te organiseren.

Wordt er coachend leiding gegeven?

Naar Hanneke toe wel. Dit komt mogelijk omdat ze nieuw is, hierdoor is coachen vereist. Dit zal volgens haar ook functie afhankelijk zijn.

Interview 5

Betreft : Bestuurlijke autonomie

Datum: 18-april 2006

Staat samenwerking centraal?

Samenwerking zijn op de volgende drie niveaus besproken:

- DIV breed: Met de een kan je beter samenwerken als met de ander. Een goede samenwerking is een noodzakelijke ontwikkeling bij het hervormen van de afdeling Digitale Informatie Voorziening(DIV).
- FM breed: Binnen de afdeling FM is een grote kloof ontstaan tussen de afdelingen FM&Inkoop en de afdeling DIV. Hierdoor is er nauwelijks samenwerking, doordat het twee totaal verschillende vakgebieden zijn is het lastig inzicht te krijgen in elkaars werk. Voordat de samenwerking verbeterd kan worden, zullen opgelopen achterstanden weggewerkt moeten worden. Door een duidelijke werkstructuur kan een basis worden gelegd voor een betere samenwerking. Zo kan er worden ingespeeld op de eisen en wensen van de afdeling inkoop. Tevens zal het facilitair management en de afdeling DIV zich meer moeten verdiepen in elkaars vakgebieden.
- Dienst Regelingen breed Den Haag: Door de ontbrekende basis is het lastig om op de klantwens van de afdelingen binnen Dienst Regelingen in te spelen. Enkel met R&R is er een samenwerking aanwezig.

Is het nemen van initiatief gebruikelijk en wordt het gewaardeerd (ondernemerschap)?

Er zijn genoeg ideeën, maar de afdeling is niet besluitvaardig genoeg om van een goed idee een project te maken. Dit heeft mogelijk te maken met de opgelopen achterstanden en de nog openstaande functie voor senior DIV medewerker. Er zal iemand moeten komen die besluitvaardig is.

De waardering die DIV over het algemeen ontvangt is minimaal. De afdeling kampt met een imago probleem.

Worden fouten gebruikt om van te leren en niet om mensen of afdelingen op af te rekenen?

Je wordt zeker niet afgestraft, tot een bepaalde mate krijg je goede opbouwende kritiek. De kloof tussen FM en DIV is te groot om vakinhoudelijk opbouwende kritiek te krijgen.

Klanten daarentegen rekenen je wel direct af op je geleverde diensten, ze hebben geen geduld en toten weinig respect. Dit heeft ook te maken met het imago probleem van de afdeling DIV.

Worden afspraken duidelijk vastgelegd en durft men elkaar er op aan te spreken?

Binnen de afdeling DIV worden afspraken goed vastgelegd, doormiddel van een notulen.

De grote kloof tussen de afdelingen FM&Inkoop en DIV zorgt er voor dat er geen duidelijke afspraken kunnen worden gemaakt.

Wordt er coachend leiding gegeven?

Voor een gedeelte wel, vakinhoudelijk komt het probleem van de kloof tussen beide vakgebieden weer opspelen.

Interview 6

Betreft : Bestuurlijke autonomie

Datum: 14- maart 2006

Staat samenwerking centraal?

1 DIV breed: Samenwerking staat niet centraal. Het is in het verleden de bedoeling geweest dat iedere uitvoerende medewerker binnen de afdeling DIV alle deelarchieven zou moeten kunnen beheren (voor afstemming en onderlinge vervanging). Door werkdruk is dit er nooit van gekomen.

Dit levert non-uniformiteit in beheer (de gevolgen zijn: zoekproblemen en tijdverlies) en het belemmert ook het inwerken van nieuwe medewerkers. Slechte afstemming en een gebrek aan tijd, informatie en middelen zorgen ervoor dat de afdeling Documentaire Informatie Voorziening telkens achter de feiten loopt ("dweilen met de kraan open").

Er is de laatste jaren geen belangrijke ontwikkeling in DIV geweest. Dit komt doordat er de afgelopen jaren nauwelijks is geïnvesteerd in kwaliteit en kwantiteit van medewerkers. Daarnaast beschikt de afdeling niet over de middelen (oa ICT) om aan de moderne eisen te voldoen. Langdurige gebrekkige invulling van en verdeling van taken is een groot bottleneck.

2 FM breed: DIV is geen volledig deel van FM. Aard van het werk is ook heel anders: De eisen voor beheer van informatie zijn niet identiek aan die voor beheer van materiaal. Samenwerking in het beheer van contracten zou een goede ingang zijn voor meer samenwerking binnen FM. DIV gaat over alle aspecten van beheer van volledige dossiers (niet alleen over contracten) maar het is een overlap dat goede kansen voor samenwerking biedt.

3 DR breed: Met een aantal afdelingen is er voldoende samenwerking: DIV krijgt daar voldoende informatie en beheert belangrijk materiaal. Afstemming van wijzigingen in hoeveelheid werk (DR breed) op DIV formatie zou aan te bevelen zijn.

Daarnaast is het essentieel dat afspraken over de plaats van DIV binnen de organisatie (leidend i.p.v. volgend) eindelijk vorm krijgen. Het is erg jammer dat de indruk, dat DIV als "stoffig archief" waar onnodige documenten kunnen worden achtergelaten, nog steeds bij sommigen leeft.

Is het nemen van initiatief gebruikelijk en wordt het gewaardeerd?

Naar mijn mening wordt er veel te weinig initiatief genomen. Mogelijke oorzaken zijn: onwil, onvermogen, angst en houding (ik vindt de terughoudend soms zorgelijk).

Ik neem zelf veel initiatief maar krijg eigenlijk nooit een positieve reactie. Het nemen van initiatief wordt juist van mijn collega's verlangd. Ik pak dingen soms toch aan omdat bepaalde zaken echt moeten gebeuren.

Worden fouten gebruikt om van te leren en niet om mensen op af te rekenen?

Er wordt naar mening van de geïnterviewde op relatief onbelangrijke punten afgerekend. Dat stimuleert niet.

Worden afspraken duidelijk vastgelegd en durft men elkaar er op aan te spreken?

De afspraken die worden vastgelegd worden naar wens door de leidinggevende vastgelegd, beheerd en gebruikt. Dit bevordert het vertrouwen niet.

Wordt er coachend leiding gegeven?

Nee.

Interview 7

Betreft : Bestuurlijke autonomie

Datum: 20- maart 2006

Staat samenwerking centraal?

Samenwerking zijn op de volgende drie niveaus besproken:

DIV breed: Helemaal niet, Jason en ik werken nog wel samen. Maar van samenwerking met Frans en Thomas is totaal geen sprake. Ik neem bijvoorbeeld wel eens taken van Thomas over, maar hij bijna nooit van mij. Dit heeft denk ik met zelfdiscipline te maken.

FM breed: Het is lastig om met de rest van de afdeling samen te werken. Het werk wat de rest doet heeft geen raakvlakken met DIV werkzaamheden. Maria verteld dat ze eigenlijk niet weet wat de rest van de afdeling doet.

Dienst Regelingen breed: de omgang met de afdelingen waar wij documenten voor archiveren gaat goed.

Is het nemen van initiatief gebruikelijk en wordt het gewaardeerd (ondernemerschap)?

Ja wel hoor, dat doe ik geregeld binnen de afdeling en Koos van Moosel (FM) waardeert dat ook.

Worden fouten gebruikt om van te leren en niet om mensen of afdelingen op af te rekenen?

Bij DIV intern worden fouten gebruikt om van te leren en niet om elkaar op af te rekenen.

Worden afspraken duidelijk vastgelegd en durft men elkaar er op aan te spreken?

Ja, DIV intern worden afspraken op papier gezet, je wordt hier geregeld op aangesproken. Zo was er bijvoorbeeld discussie of een vergadering moest doorgaan. Deze stond vastgelegd op papier en ging dus door.

Wordt er coachend leiding gegeven?

Nee, je krijgt vaak een opdracht mee, je moet zelf de klus klaren. Ik krijgt weinig ondersteuning. Zowel van manager als van collega's, zou meer ondersteuning gewenst zijn.

Interview 8

Met: Dhr. van Moosel

Functie: Teammanager FM

Betreft : Bestuurlijke autonomie

Datum: 20- maart 2006

Onderzoeksvragen:

Staat samenwerking centraal?

Ja

Is het nemen van initiatief gebruikelijk en wordt het gewaardeerd (ondernemerschap)?

Absoluut, het nemen van initiaties is een van de kerncompetenties bij de facilitaire afdeling van Dienst Regelingen. Deze competentie is bij iedereen terug te vinden.

Worden fouten gebruikt om van te leren en niet om mensen of afdelingen op af te rekenen?

Dit hoort volgens Koos van Moosel wel zo te zijn, maar in de praktijk ziet hij vaak anders op de werkvloer.

Worden afspraken duidelijk vastgelegd en durft men elkaar er op aan te spreken?

Nee, dit varieert erg van persoon tot persoon. Met de een moet je duidelijke afspraken maken de ander kan je daar meer vrij in laten.

Wordt er coachend leiding gegeven?

De manier van leiding geven is ook per persoon afhankelijk. Koos van Moosel geeft zelf de voorkeur aan situationeel leidinggeven.

Interview

Met: Dhr. van Moosel

Betreft: Bepaling huidige situatie interne marktwerking

Datum: 15-02-2006

Invloed van de klant & de betaler betaald

De mate van marktwerking is onder meer afhankelijk van de balans tussen aanbodsturing en vraagsturing. Worden alle facilitaire producten en diensten aangeboden als een standaard pakket, spreek je van een aanbodsturing. Mocht de klant zelf de mogelijkheid hebben om de dienstverlening of het productenpakket samen te stellen, dan spreekt men over een vraagsturing. Gemeenschappelijke worden veelal door de directie betaald, bij dit soort producten heeft de klant vaak geen invloed. Mocht de klant zelf een budget hebben om producten in te kopen kan er ook gesproken worden van een vraagsturing.

In welke mate stelt de klant de dienstverlening of het productpakket samen qua assortiment, volume, functionaliteit, kwaliteitsniveau of frequentie van de dienstverlening?

Bijna niet, de enige invloed die de klant kan uitoefenen op het productpakket is aan het begin van het boekjaar bij de directie van Dienst Regelingen. Tussentijds invloed is niet mogelijk.

Zijn er verschillende afspraken per klant, is er bijvoorbeeld differentiatie binnen een overall raamcontract?

Geen afspraken.

In welke mate kennen de verschillende klanten budgetten om zelf hun contracten af te sluiten?

Geen afspraken.

Vrijheid van winkelnering

Ook de mate van vrije winkelnering bepaald de interne marktwerking van Dienst Regelingen. Hoe meer de vrijheid van winkelnering is, hoe groter de marktwerking is.

Door vrije winkelnering kan kostenbewustzijn toenemen bij klanten en de ontevredenheid en anarchisme van klanten tegengaan. Als Dienst Regelingen (gedeeltelijke)gedwongen winkelnering loslaat zal de facilitaire organisatie een extra prikkel tot efficiëntie en marktconformiteit. Anderzijds worden ook de klanten gestimuleerd na te denken over eventuele kostenbesparingen door goed na te denken over welke diensten en producten ze willen afnemen tegen welke kwaliteit en prijs.

Als de facilitaire organisatie marktconform wil werken, zal hij eerst in kaart moeten brengen op welke wijze vergeleken wil worden en met welke markt. Bij een vergelijking met de markt zal niet enkel naar prijs gekeken moeten worden maar ook naar kwaliteit en de specifieke situatie van de dienst of product bij Dienst Regelingen.

Gedwongen winkelnering kan wel zinvol zijn bij producten die door heel de organisatie afgenomen worden, dit kan mogelijkwerwijs schaalvoordeel opleveren en hierdoor wordt continuïteit en omzet voor de facilitaire organisatie worden gegarandeerd.

Onderzoeksvragen:

In welke mate moet de klant zijn producten gedwongen afnemen?

Men kent bij Dienst Regelingen een geheel gedwongen winkelnering.

Invloed op facilitair budget

Bij een grote invloed op het facilitair budget beschikt de klant zelf de beschikking over het facilitaire budget en wordt men vrijgelaten dit budget te besteden. Hoe groter de marktwerking des te meer

wordt de klant vrijgelaten in de besteding van zijn budget. Er zijn drie gradaties in het gebruik van budgetten, namelijk: geen geoormerkt budget, geoormerkt budget voor het geheel van facilitaire activiteiten, geoormerkt budget voor elke facilitaire activiteit afzonderlijk.

Is er sprake van een facilitair budget voor verschillende klanten?

Nee, sommige afdelingen gebruiken soms wel het primaire budget voor facilitaire producten. Bijvoorbeeld: planten, kantoor artikelen, e.d.

In welke van de bovenstaande gradaties kan het budget getypeerd worden?

Geen van drieën, er is geen sprake van een budget.

Wat is de invulling van overgebleven budget?

Niet van toepassing door ontbreken van budget.

Tarief en winst

Bij Dienst Regelingen wordt gestreefd naar transparante tariefstelling. In deze tariefstelling zal inzichtelijk moeten zijn wat de klant krijgt tegen welke prijs en kwaliteit. Deze transparantie is bij een overheidsinstelling zeer belangrijk bij de verantwoording van je werk. Boekjaren worden bij overheidsinstellingen vaak afgesloten, zodat er geen sprake van winst of verlies is.

Op welke wijze wordt een tarief voor een product vastgesteld voor producten en diensten (werkelijke kostprijs)?

Er bestaat geen doorbelasting, dus ook geen tariefstelling. Alles wordt op één grote hoop gegooid voor een boekjaar.

Mag de facilitaire organisatie winst maken, ofwel is het tarief opgebouwd uit de (integrale kostprijs of ook uit marge?

Niet van toepassing.

Mag de facilitaire afdeling de klant lokken met aanbiedingen of werken met een spaarsysteem (marketing)?

Niet van toepassing.

Mag de facilitaire organisatie eventuele winst zelf een bestemming geven?

Niet van toepassing.

Interview

Met: drs. M.A.J. van Dooren

Functie: Controller Staf & Ondersteuning

Betreft: Intern doorbelasten

Datum: 13-03-2006

Verrekensysteem

Dienst Regelingen kent geen verrekensystemen voor facility management doordat intern doorbelasting van facilitaire producten en diensten niet aan de orde is. Er vindt geen interne doorbelasting plaats ondanks dat de verschillende bedrijfsonderdelen elkaar goederen en diensten leveren. Doordat deze interne doorbelasting ontbreekt is het niet mogelijk je facilitaire kosten inzichtelijk te krijgen en zodoende te beheersen. Bij deze interne leveringen kan een organisatie gezien worden als een interne markt, waarbij de marktwerking en het prijssysteem worden weergegeven door het doorbelastingsysteem. Het belang van een verrekensysteem is van essentieel belang bij het efficiënt functioneren van een organisatie.

- *Heeft Dienst Regelingen interne doorbelasting?*

Dienst Regelingen heeft wel een bepaalde mate van doorbelasting, maar die is voor facilitaire producten en diensten zeer beperkt en globaal.

- *Hoe vindt op dit moment de doorbelasting plaats?*

Bij Dienst Regelingen kent men een kostprijsmodel, waarmee de interne doorbelasting bondig wordt beschreven en helder gevisualiseerd, in een oogopslag is af te lezen hoe interne kosten worden doorbelast.

De facilitaire kosten van Dienst Regelingen worden direct aan de resultaat verantwoordelijke eenheid (vestiging) doorberekent. De vestigingen zien het als indirecte kosten die weer worden doorbelast aan verschillende projecten.

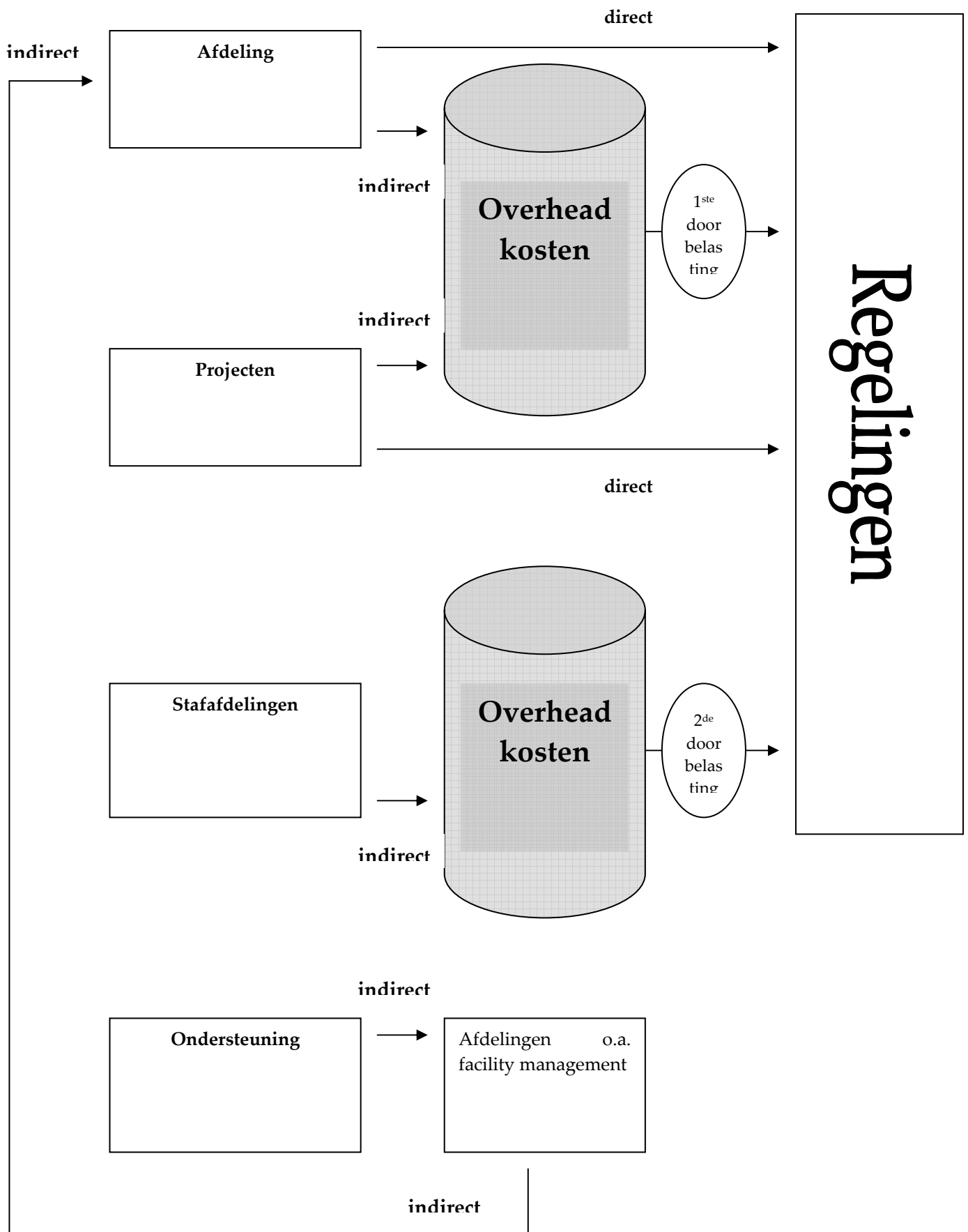
Deze indirecte kosten worden doorbelast aan de hand van het aantal medewerkers die aan een betreffende regeling werken. Door deze eenheid voor het doorbelasten van indirecte kosten te nemen (o.a. facilitaire kosten), worden de indirecte kosten goed verdeeld. Een precies beeld door wie facilitaire kosten veroorzaakt worden is er niet. (zie model volgende pagina)

- *Bij welke partij ligt het dat er nog geen nauwkeurige doorbelasting van de facilitaire kosten plaats vindt?*

Dit heeft met urgentie te maken, op dit moment heeft het coördineren van een nieuwe dierenramp meer noodzaak. Vervolgprojecten kunnen mogelijk gericht zijn op het nog preciezer doorbelasten van facilitaire kosten. Dit kan overigens niet enkel uit de afdeling Dienstcontrol komen, ook het facilitair management zal hierbij een rol spelen.

- *Denkt u dat het onomkeerbaar is dat er in de toekomst met doorbelasting wordt gewerkt?*

Het transparanter maken van kosten, dus ook van facilitaire kosten, is een ontwikkeling die zich verder zal doorzetten. De snelheid waarin deze ontwikkeling plaatsvindt, hangt af van factoren als interne politieke druk, ed.



Interview

Met: drs. J. van den Berge

Functie: accountant

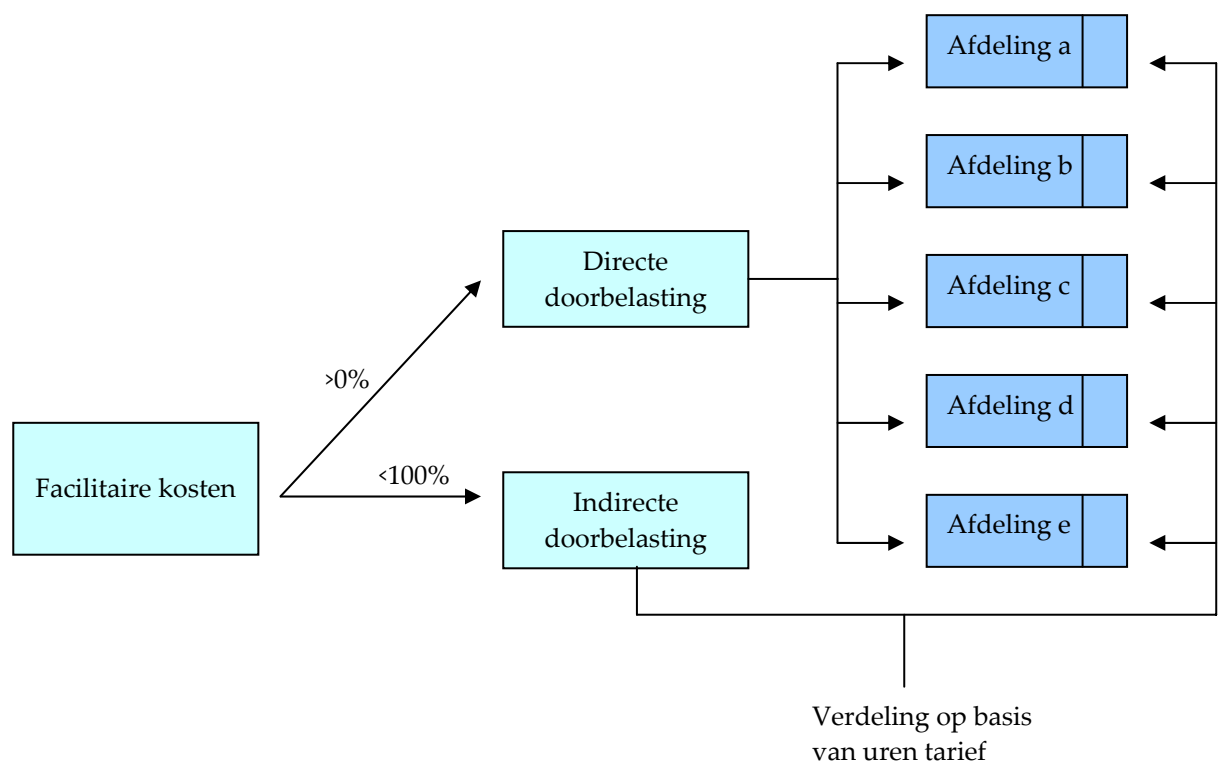
Betreft: kostprijsmodel

Datum: 12 april 2006

Bij deze interne leveringen kan een organisatie gezien worden als een interne markt, waarbij de marktwerking en het prijssysteem worden weergegeven door het doorbelastingsysteem. Het belang van een verrekensysteem is van essentieel belang bij het efficiënt functioneren van een organisatie.

Klopt het model zoals geschetst in het interview met drs. van Dooren?

Van Jacco heb ik een vereenvoudigd kostprijsmodel gekregen, hier wordt ingezoomd op het onderdeel wat van belang is voor mijn onderzoek, namelijk een directe doorbelasting naar de gebruikers (afdelingen).



Wat is jouw verdere toelichting hierop?

Deze situatie is hieronder geschetst, facilitaire kosten worden voor een gedeelte als directe kosten gezien, er vindt ook een directe doorbelasting plaats. De indirecte kosten zal nog steeds op basis van uren worden doorberekend aan de afdelingen.

Denkt u dat het mogelijk is dat er in de toekomst met doorbelasting wordt gewerkt?

Als men naar intern doorbelasten wil gaan zal het zeer duidelijk moeten zijn waarom ze dat doen en tot welk detail ze producten en diensten specifiek willen maken. Willen ze overgaan naar een directe doorbelasting aan de afdelingen zal dit voor extra kosten zorgen. Deze moeten terugverdiend worden. Wil een facilitaire afdeling deze stap maken, zal men goed moeten aangeven wat de opbrengsten zijn.

Met: Mvr. van Schaijk
Functie: adviseur Inkoop&FM
Betreft : Systemen
Datum: 10- maart 2006

Systemen

Het aandachtsgebied middelen gaat over een breed scala van alle 'overige' resources te weten: verrekensystemen, bestelsystemen, rapportagesystemen – adequate managementinformatie voor facilitaire organisatie en klant- administratieve systemen. Deze systemen dienen te zijn afgestemd op de marktwerking.

Onderzoeksvragen:

Op welke wijze is het bestelsystemen ingericht?

Op dit moment is er nog geen elektronisch bestelsysteem aanwezig. Op dit moment kunnen alle vestigingen tot een bepaald bedrag zelf hun bestelling doen. Boven een bepaald bedrag moet het worden aanbesteed en neemt de afdeling inkoop het over.

Er is wel een bestelsysteem in opbouw, deze zal worden gekoppeld aan FMIS.

Op welke wijze is het verrekensysteem ingericht?

Bij Dienst Regelingen kent men geen doorbelasting, een verrekensysteem is hierdoor ook overbodig.

Op welke wijze is het managementinformatiesysteem ingericht?

Van een FMISysteem loopt op dit moment een pilot, dit systeem is ook in opbouw. Op dit moment is het systeem ad-hok, doormiddel van formulieren en bellen.

Op welke wijze is het administratieve systemen ingericht?

De administratieve systemen die Hanneke kent zijn contracto en FAB (control programma).

Op welke wijze zijn de werkprocessen georganiseerd(klantgerichtheid, klantinvloed)?

Richtlijnen zijn niet aanwezig.

Wat zal een FMIS systeem kosten voor Dienst Regelingen?

Deze vraag is gesteld op 16-05-2006

Door middel van een inschatting zijn de onderstaande kosten geraamd voor het implementeren en in gebruik nemen van een FMIS voor het gehele ministerie van LNV. Deze kosten zijn geraamd voor een contractduur van 4 jaar. Deze schatting komt uit een interview met Mvr. van Schaijk, die op dit moment een gewenst FMIS in kaart aan het brengen is . Dit zal gelden voor een aanschaf van een FMIS voor het gehele ministerie van LNV. Dienst Regelingen zal een gedeelte van de kosten dragen. Doordat Dienst Regelingen één van de zes uitvoerende diensten is kan de aanneme worden gedaan dat het gedeelte ongeveer 17% is.

Licentiekosten (voor 4 jaar)	€ 50.000,-
Implementatie extern	€ 50.000,-
intern	€ 30.000,-
Overige implementatie	€ 15.000,-

Opleidingkosten	€ 25.000,-
Periodiek onderhoud (voor 4 jaar)	€ 30.000,-
Totaal	€ 200.000,-
€ 200.000 * 0,17 = € 34.000,-	

Interview

Met: Dhr. Verbruggen
Funcite: Beleidsmedewerkers FM&Inkoop
Betreft: Verslag inventarisatie interview inkooppakket
Datum: 16-02-2006

Het onderstaande interview is afgenomen bij de afdeling Inkoop&FM van Dienst Regelingen. Vraagstukken als vrije winkelnering, invloed op (facilitair)budget en invloed van de klant zullen terugkomen in het interview. Daarnaast zullen de facilitaire diensten en producten geïnventariseerd worden. Deze algemene kennismaking met de afdeling inkoop kan in een later stadium van essentieel belang zijn.

De huidige marktwerking zal in kaart worden gebracht aan de hand van de volgende onderzoeksonderwerpen:

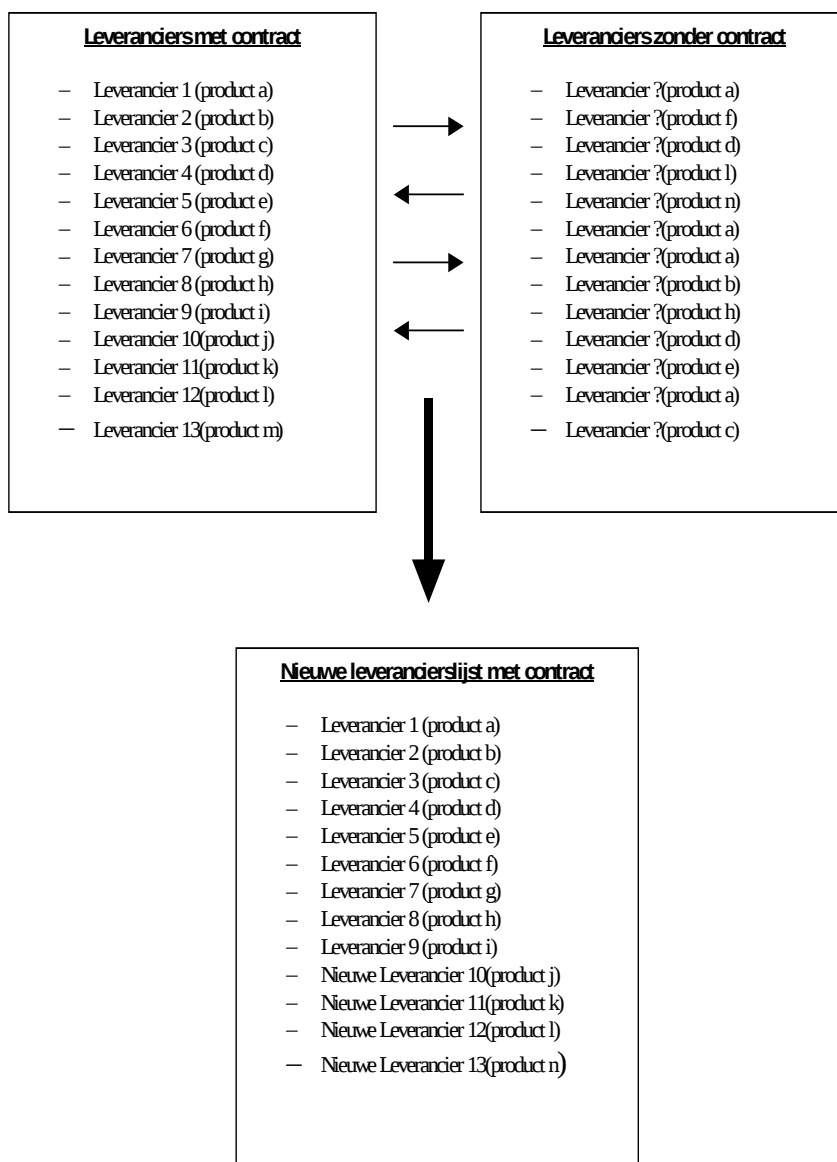
invloed van de klant; de betaler bepaald; vrijheid van winkelnering; invloed op het facilitair budget; tarief en winst. Afdeling inkoop heeft met deze onderwerpen direct of indirect te maken. Dit inventariserend interview heeft als doel om de positie van afdeling inkoop te bekijken en diepte-interviews richting te geven.

Welke producten en diensten biedt de facilitaire organisatie aan?

Zie overzicht het einde van dit document, daar zijn de hoofdinkoop pakketten omschreven. Zal nog verder worden uitgewerkt.

Door wie worden deze producten aangeboden/gemanaged (facilitaire organisatie Dienst Regelingen, IFZ, e.d.)?

Zie overzicht het einde van dit document, daar zijn de hoofdinkoop pakketten omschreven. Zal nog verder worden uitgewerkt.



Op welke wijze worden contracten gesloten en beheerd?

Dit jaar (2006) wil de afdeling inkoop het aantal leveranciers waarmee gewerkt wordt flink terugbrengen. Dit zal men doen door alle leveranciers, waar het afgelopen jaar bij afgenomen is in kaart te brengen. Tegelijkertijd wordt geïnventariseerd met welke leveranciers een contract is afgesloten.

Men ziet bijvoorbeeld risico's in de veronderstelling dat een groot gedeelte van de producten en diensten bij leveranciers afgenomen zijn, met wie geen contract is afgesloten. Dat komt mede doordat afdelingen en vestigingen een eigen budget hebben om in te kopen. Het beheers programma Contracto wordt niet door iedere afnemer gebruikt om de aankoop te registreren. Deze situatie zorgt ervoor dat een mogelijk schaalvoordeel vervalst en het specialisme van de afdeling inkoop niet optimaal benut wordt, er geen controle is op (Europese)aanbestedingen, tevens is het lastig inzicht te krijgen waar wat is afgenomen.

Verzamelgebouw

Bij een aantal vestigingen (o.a.Dordrecht, Deventer) is Dienst Regelingen hoofdbewoner. Bij deze gebouwen maken de medebewoners ook gebruik van contracten van Dienst Regelingen. Het gaat hier veelal om uitbestede diensten en producten, hierbij betaald de medehuurder zijn deel mee aan het afgesloten contract. De hoofdhuurder verzorgt en beheert de contracten.

Op dit moment kennen de vestigingen, naast interdepartementale-, departementale- en afdelingscontracten, de vestigingscontracten die zelfstandig worden afgesloten en beheerd. Deze contracten moeten wel in Contracto (contracten beheers programma) worden ingevoerd, hierdoor zijn de contracten inzichtelijk voor het facilitair management van Dienst Regelingen.

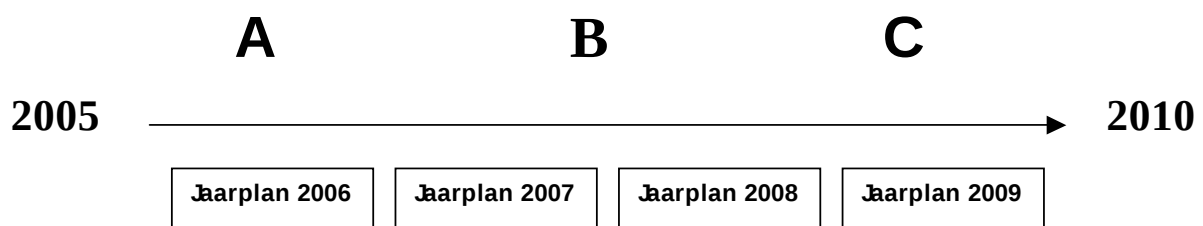
Toekomst

Een doelstelling voor dit jaar is het duidelijk omschrijven van de inkoopprocessen. Door een herstructurering dienen protocollen gerealiseerd te worden waaraan de verschillende inkoopgemachtigden zich dienen te houden. Een succesfactor in deze is het goed communiceren van deze protocollen

Vanuit IFZ wordt sterk nagedacht over het verder uitbreiden interdepartementale⁸⁷ samenwerking op inkoopgebied. De afdeling inkoop van Dienst Regelingen vindt het structureren en organiseren van de eigen inkoopafdeling een vereiste voordat men een verdere samenwerking aangaat. Één van stappen die allereerst gezet moet worden is het in kaart brengen van alle contracten, om vervolgens deze contracten te optimaliseren. Een volgende fase die kan worden ingegaan, is het schrijven van een strategisch inkoopplan.

Mocht het in de toekomst tot verdere samenwerking komen, is van belang om in een vroegtijdig stadium met IFZ om de tafel te zitten, om eisen en wensen van Dienst Regelingen kenbaar te maken, zodat niet achter feiten aan wordt gelopen.

De afdeling inkoop heeft als ambitie zich, net als de rest van de facilitaire organisatie van Dienst Regelingen, verder te ontwikkelen en professionaliseren. Hierbij worden de jaarplannen als basis genomen. Men wil van de huidige situatie (A) naar een gewenste situatie (B), waarin mantelcontracten en gecentraliseerde inkoop de trend zal zijn. Om C (de toekomst, met een professionele afdeling inkoop) te bereiken zal allereerst de afdeling inkoop gestructureerd en georganiseerd dienen te worden.



Hoofdinkooppakketten		Taakstellingsproductgroepen	FM productgroepen
Personeelsgerelateerde zaken	Studie & opleiding		Studie/opleiding
	Reis - & verblijfkosten		
	Recruitment/werving & selectie		
	Bedrijfskleding		Bedrijfskleding
	ARBO		
	Kinderopvang		Kinderopvang
	Representatiekosten		
	Uitzendkrachten		Uitzendbureau
	Verhuis/detacheringskosten		
Kantoorinrichting en benodigheden	Kantoorartikelen	Kantoorbenodigdheden/inrichting (KBI)	Kantoorartikelen
	Kantoor inrichting	Kantoorbenodigdheden/inrichting (KBI)	Kantoorinrichting
			Arbomeubilair
	Kantoorapparatuur		Multifunctionele copiers
			Mediatechniek
	Reproductie kosten		
	Drukwerk	Drukwerk	Drukwerk/reproductie
			Grafische vormgeving
		Kantoorbenodigdheden/inrichting (KBI)	Papier
Automatisering en telecommunicatie	Vakliteratuur en abonnementen	Kantoorbenodigdheden/inrichting (KBI)	Uitgeverij/abonnementen
	Archief		Archief
	Aanschaf hardware en supplies	ICT	ICT
	Aanschaf software		ICT
	Netwerken / infrastructuur		ICT
Adviseurs en flexibele arbeid	Telecommunicatie		Telecommunicatie
	Organisatieadviseurs en interim managers		
	Beleidsondersteunend onderzoek		
	ICT adviseurs		
	Operationele ICT ondersteuning		
	Juridisch onderzoek en advies		
	Overige adviseurs		Advies
Vervoer en emballage	Marketing/PR/communicatie	Communicatie (SURC)	
	Dienst-/lease vervoersmiddelen	Dienstauto's	Wagenparkbeheer
		Vervoer	Vervoer
	Vracht/ porti/ verzendkosten	Post	Post
	Koeriersdiensten		Koeriersdiensten
Aanschaf/huur gebouwen en installaties	Aanschaf gebouwininstallaties	Huisvesting	Gebouwininstallaties
	Huur gebouwen enz.		Vastgoed
	Aanschaf vaste inrichting		
Exploitatie/beheer gebouwen/installaties	Onderhoud bouwkundig		Onderhoud bouwkundig
	Schoonmaak		Schoonmaak
			Gasbewassing
			Ongediertebestrijding
	Beveiliging		Beveiliging
	Catering		Catering
			Restaurant
			Automaten
	Energie en water	Energie	Energie
	Groenvoorziening		Terreinbeheer/groenvoorziening
	Afvalverwerking		Afvalverwerking
	Bedrijfshulpverlening		Bedrijfshulpverlening
	Interne verhuiskosten		Verhuizingen
			Ruimtebeheer
			Planten/bloemen
			Contractbeheer
			FM Servicepunt/ondersteuning
			DIV ondersteuning
			Evenementvoorzieningen
Overige _____			Inkoopadvies
			DIV advies
			FM advies
Militaire inkopen			
GWW			

Interview

Met: Dhr. Verbruggen

Functie: Beleidsmedewerker FM&Inkoop

Datum: 05-04-2006

Betreft: Inkoop strategie, het structureren voor de midden lange termijn

Zou u me iets kunnen vertellen over strategische inkoop van Dienst Regelingen?

Wij gaan uit van de volgende driedeling, onze taak ligt bij de centrale inkoop,

centraal inkoop

- ⊙ Tactisch inkoop wordt uitgevoerd door een specifieke afdeling
- ⊙ Specificeren, selecteren en contracteren uitsluitend door de inkoop afdeling
- ⊙ Centraal inkoop voert veelal de strategische inkoop uit

decentraal inkoop

- ⊙ Tactisch en operationeel inkoop in meerdere diensten of afdelingen belegt
- ⊙ Zonder afstemming andere diensten specificeren, selecteren en contracteren
- ⊙ Strategisch inkoop belegt bij het management
- ⊙ Versnipperd inkoop
- ⊙ Decentraal meer draagvlak voor de afgesloten contracten
- ⊙ Geschikt voor producten en diensten die binnen één dienst nodig zijn

gecoördineerd inkoop

- ⊙ Tactisch inkoop door tijdelijke inkoopteams

Geschikt voor producten en diensten voor meer dan één dienst

Wat is de huidige status van het contractbeheer, hoe verloopt het onderzoek naar het in kaart brengen van alle aanwezige contracten?

Met behulp van diverse selecties is per vestiging onderzocht in hoeverre contracten, die als 'actief' staan geregistreerd, ook daadwerkelijk actief zijn of inmiddels zijn verlopen. Uit het onderzoek is gebleken dat er 544 contracten zijn geregistreerd met als status 'actief', waarvan er 140 het contracttermijn zijn overschreden. Uiteindelijk zijn er 404 contracten daadwerkelijk actief.

Vervolgens is er een selectie gemaakt van alle leveranciers die minimaal één actieve contract met Dienst Regelingen hebben. Gebleken is dat van de 310 leveranciers die in Contracto staan geregistreerd, inmiddels 103 leveranciers geen lopend contract met Dienst Regelingen meer heeft

Productgroepindeling aan de hand van de Kraljic-model

Hefboomproducten

laag inkooprisico
grote invloed op de winst/ budget
hoog aandeel in de kostprijs van het eindproduct
verschillende leveranciers

Productgroep	inkoopvolume	Fact.	lev's
Uitzendbureaus	13.000.000	4630	20
Overige adviseurs	6.000.000	1010	124
Gebouwgebonden installaties en onderh.	2.800.000	298	26

Routineproducten

weinig technische problemen
laag inkooprisico
geringe waarde
vele leveranciersalternatieven (catalogusproducten)

Productgroep	inkoopvolume	Fact.	lev's
Bedrijfskleding	3.376	4	1
BHV	4.123	8	2
Groenvoorziening	17.880	11	3
Afval-papiervernietiging	19.322	73	3
Koeriersdiensten	20.230	88	2
Interieurbeplanting	34.185	63	10
Verhuizingen	62.044	21	3
Restaurants	71.236	86	22
Drankautomaten	84.969	210	10
Papier	90.549	62	2
Vergaderruimte	113.298	148	14
Kantoorartikelen	205.394	276	11
Hotel	232.583	323	26
Vakliteratuur/ uitgev.	344.453	587	13
Schoonmaak/ glasbew.	432.225	206	16
Energie/ water	463.784	218	13
Kantoorinrichting	504.576	137	24
Grafische vormgeving	512.656	205	10
Archief	1.185.544	140	6
Catering	1.291.420	146	6
Drukwerk	1.748.257	808	14

Strategische producten

hoog inkooprisico
grote invloed op de winst/ budget
belangrijke waarde in het eindproduct
weinig leveranciers betrokken

Productgroep	inkoopvolume	Fact.	lev's
ICT	60.000.000	994	90
Geografische diensten	20.000.000	79	9
Vastgoed	2.300.000	109	11
Post	2.100.000	118	8

Knelpuntproducten

hoog inkooprisico
weinig invloed op de winst
geringe waarde
kwetsbaar in de toelevering
beperkte alternatieven
arbeidsintensief

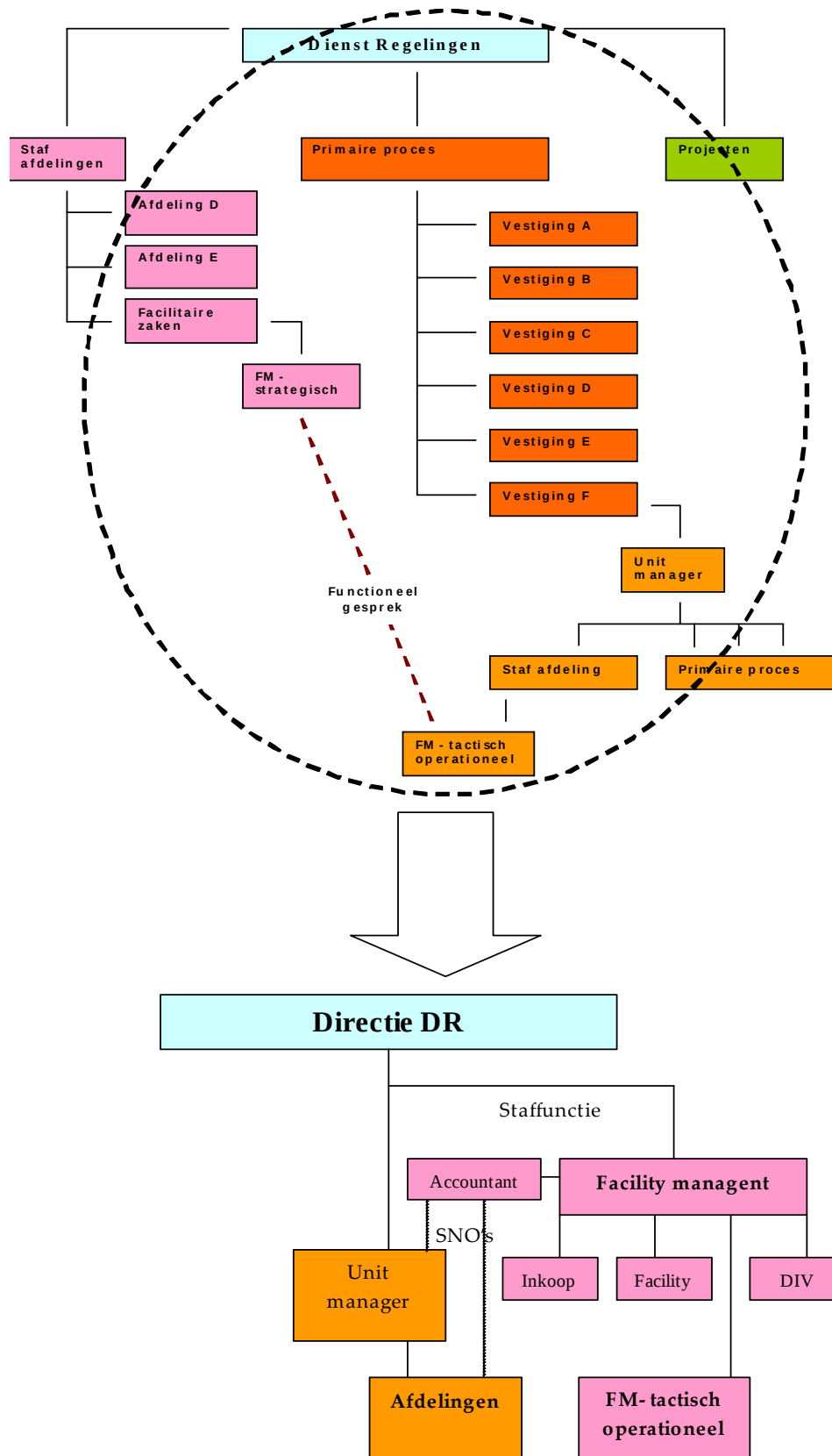
Productgroep	inkoopvolume	Fact.	lev's
Energie en water	171.160	184	13
Mediatechniek	208.078	9	2
FMIS	0	0	0
Activiteiten	129.376	163	29
(Brand-)Beveiliging	463.784	218	13
Marketing/PR/Com munic	519.632	138	29
Arbo-dienstverlening	517.693	52	12
Vervoer	942.984	158	18
Studie/ opleiding	1.135.649	246	47

Bijlagen 5: Toelichting aanbevelingen

De onderstaand bijlagen zullen een aanvulling zijn op de aanbevelingen.

Verandering structuur

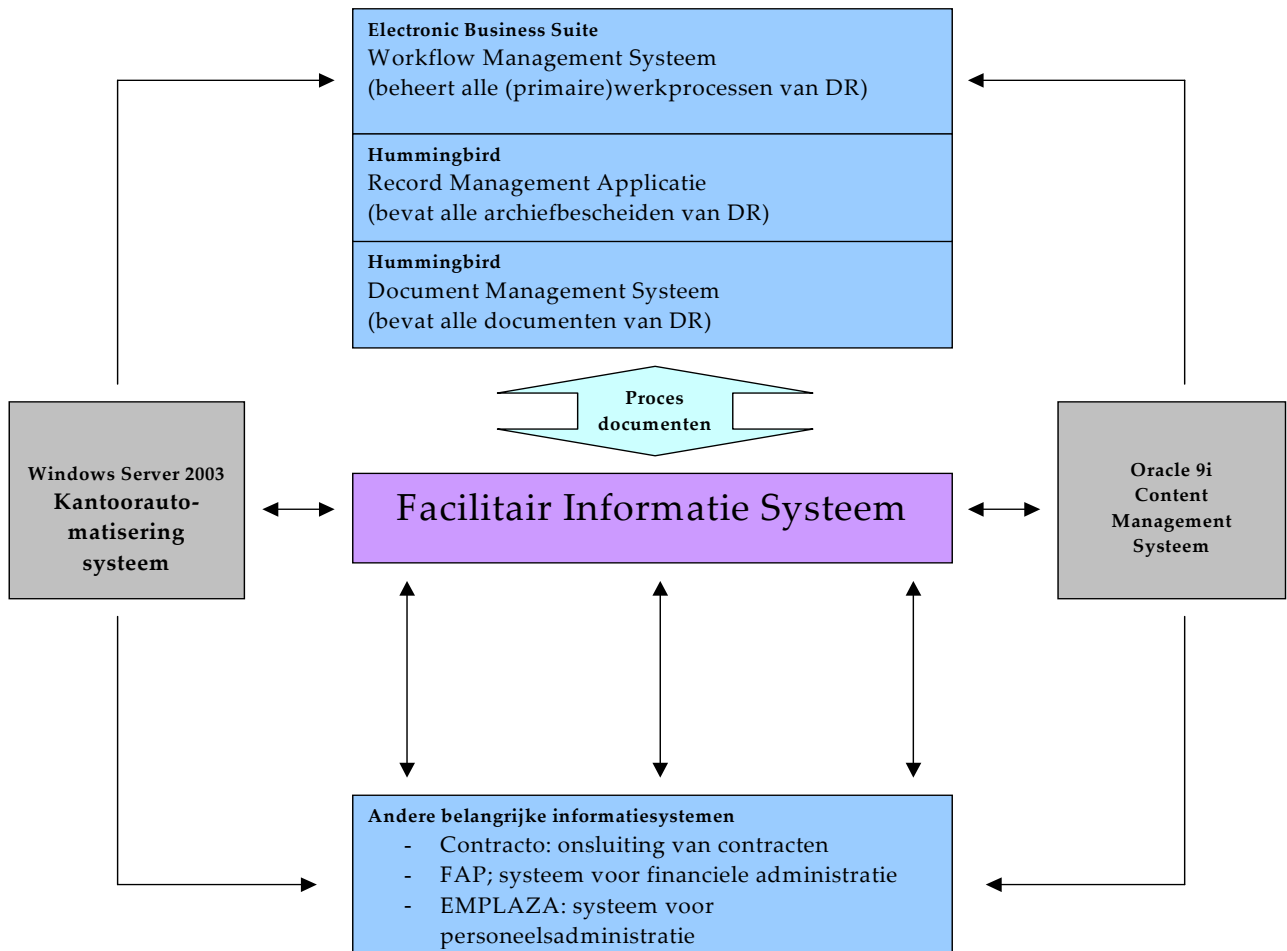
In de onderstaande figuur is de aanbevolen structuur gevisualiseerd.



Facilitair Management Informatiesysteem

In de onderstaande paragraaf zal een gewenst facilitair informatiesysteem omschreven worden. In de figuur zijn de communicatielijnen aangegeven.

Een recentere en modernere definitie wordt door Maas en Pleunis gegeven: "Een Facility Management Informatie Systeem is een geïntegreerd mensmachinesysteem waarmee informatie wordt verschaft over de geboden en beschikbare faciliteiten die ter ondersteuning dienen van de operationele activiteiten, de bedrijfsleiding, de analyse en besluitvormingsfuncties binnen een facilitaire organisatie."



Kantoorautomatisering systeem

Het systeem wat de medewerker gebruikt op zijn werkplek. In de MS-Office toepassingen zoals MS-Word, Excell, Outlook etc. zijn hummingbird functionaliteiten geïntegreerd. In de Windowsverkenner functie is EBS geïntegreerd.

Oracle 9i

Bedoeld om alle informatie binnen DR intern openbaar te krijgen. Denk aan intranet toepassingen, maar ook netwerkschijven

Daarnaast is CMS ook bedoeld om informatie actief extern openbaar te krijgen. Denk aan internet toepassingen, nieuwsbrieven etc.

E-procurement

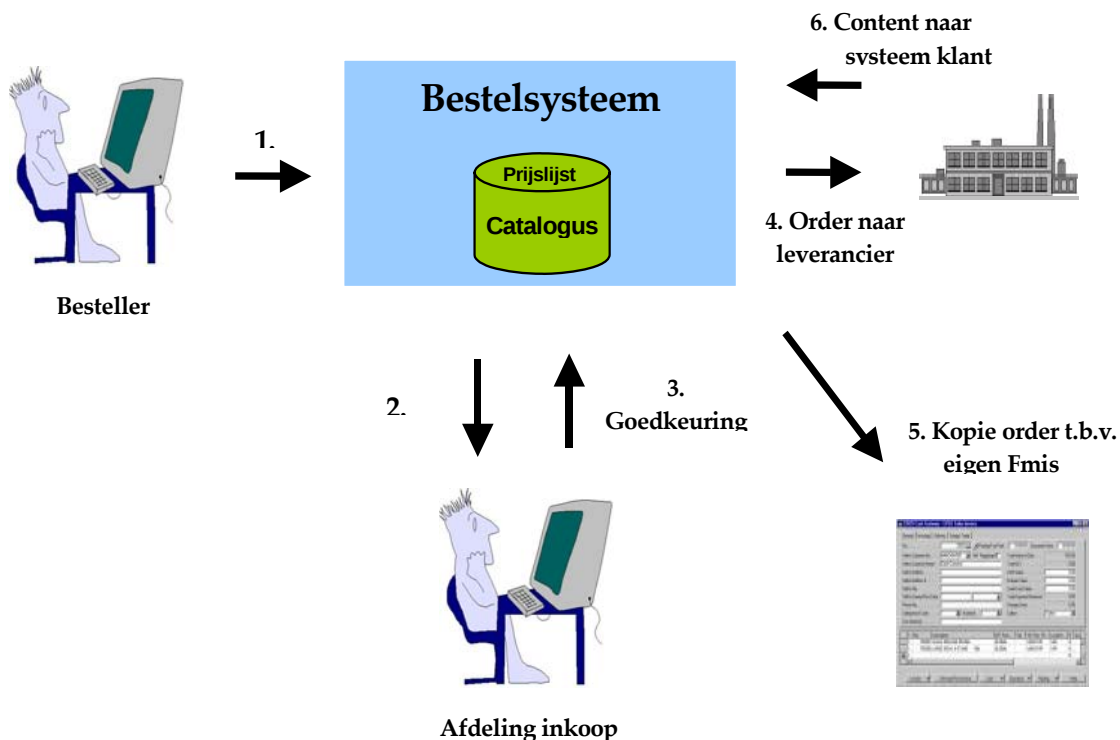
In de onderstaande figuur wordt een digitaal bestelsysteem geschetst, hierin heeft de besteller (klant van facilitaire organisatie) via een digitaal systeem de mogelijkheid zijn gewenste product te bestellen (fase1). Dit kan hij doen aan de hand van een interne catalogus met een bijbehorende prijslijst, deze wordt samengesteld door de afdeling inkoop, met het aanbod van de verschillende leveranciers. De afdeling inkoop maakt een selectie van producten en diensten waaruit de besteller een keuze kan maken. Als de besteller een bestelling heeft geplaatst zal er een goedkeuring plaats moeten vinden door de afdeling inkoop (fase 2+3). De goedgekeurde inkooporders krijgen een uniek nummer en worden doorgestuurd naar de financiële administratie. Fase 4 is de order naar de leverancier, hiervan

zal tevens een kopie naar het facilitair informatiesysteem verstuurd worden. Het proces wordt afgerond met een contentverklaring van de leverancier naar het bestelsysteem.

Een aantal beïnvloedbare vraaggestuurde facilitaire producten en diensten van Dienst Regelingen getypeerd in de Kraljic portfolio:

- kantoormeubilair (routineproduct)
- hardware (strategisch product)
- software (knelpuntproduct)
- kantoorartikelen (routineproduct)
- telecom (routineproduct)
- vergaderfaciliteiten (routineproduct)
- uitgeverijen (routineproduct)
- bloemen en planten (routineproduct)

In het blauwe kader zijn een aantal producten en diensten uit het facilitair assortiment omschreven, waar keuze ruimte ligt voor de klanten. Op deze zaken kan de klant mogelijk meer invloed uitoefenen. Mocht de klant zelf een budget hebben om producten in te kopen kan er pas gesproken worden van een vraagsturing, in dat geval bepaald de betaler ook⁸⁸.



Omschrijving product diensten catalogus⁸⁹

In de catalogus moet duidelijk staan omschreven wat er met het product wordt bedoeld. Hoe ziet bijvoorbeeld een standaardwerkplek eruit? Wat hoort daar wel en niet bij?

De leverbare kwaliteitsniveaus:

Wanneer de facilitaire organisatie verschillende kwaliteitsniveaus kan leveren, moet dit in de catalogus worden vermeld. Bijvoorbeeld: hoe kan de verzorging van recepties en jubilea eruit zien? Wat zijnde verschillende soorten vergaderzalen?

De bestelwijze

Hoe moet het product worden besteld, gaat dit via de mail, servicemeldpunt? Is voor dit product een handtekening van de budgethouder nodig?

De leveringscondities

Onder welke condities kan het product worden geleverd? Is er een besteltermijn? Moet het door de gebruiker zelf worden opgehaald?

De prijs

Wat kost het product per eenheid? Bijvoorbeeld
per vierkante meter (schoonmaak)
per persoon (broodjes tijdens vergadering)
per stuk (treinkaartje)
per uur (beamer)

⁸⁹ Bron: De besturing van Facilitaire Organisaties

Kosten en Risico's per element

Kosten en risico's verandering strategie

- Het opstellen van concrete beleidskaders, het omschrijven van procedures van deze kaders en het vastleggen van de positie van de directie ten opzichten van de facilitair organisatie, zal eenmalige kosten met zich meebrengen.
- Voor het bijstellen van de drie genoemde zijn jaarlijks terugkerende kosten noodzakelijk.
- Bij het ontbreken van concrete kaders bestaat risico dat de koersen van de directie en het facilitair management uit elkaar gaan lopen.

Kosten en Risico's structuurverandering

- Door een centrale aansturing bestaat het risico dat communicatielijnen te lang worden, het verschuiven van de verantwoordelijkheid van decentraal naar centraal kan bureaucratie laten toenemen en dienstverlening vertragen.
- Bij een mandaatverplaatsing bestaat het risico dat er ontevredenheid ontstaat door het verlies van verantwoordelijkheden.

Kosten en risico's verandering verrekensysteem

- Het risico bestaat dat het werken met integrale kostprijzen zorgt voor overadministratie en niet in verhouding is met de opbrengsten, dit zorgt voor inefficiëntie.
- Het gevaar bestaat dat er een te gedetailleerde beschrijving van processen ontstaat.
- Bij het implementeren van accountmanagement zal een extra functie gecreëerd moeten worden binnen de facilitaire organisatie, dit zorgt voor extra personeelskosten.
- Omscholing zal noodzakelijk zijn om accountmanagement te realiseren bij de afdeling FM en bij de vertegenwoordigers op de afdelingen.
- (Bestel)bevoegdheden worden gedeeltelijk verlegd naar de afdelingen, het risico bestaat dat dit weerstand oproept bij medewerkers die de bevoegdheid verliezen.
- Bij het opstellen van service niveau overeenkomsten (SNO's) is een eenmalige investering en periodieke kosten noodzakelijk.

Kosten en risico's bij verandering van bestelsysteem

- Aanschaf van e-procurement zal een eenmalige investering zijn.
- Het implementeren van e-procurement zal een forse eenmalige investering zijn.
- Bijscholing voor afdeling inkoop en bestelbevoegden.
- Het opstellen van een PDC zal eenmalige en jaarlijks terugkerende kosten met zich meebrengen.
- Het risico bestaat dat er te veel tijd aan bestellen wordt besteedt, doordat medewerkers op de afdelingen bestelbevoegdheid krijgen.

Kosten en risico's bij verandering naar digitaal FMIS

- De kosten kunnen hoog zijn door een te uitgebreide functionaliteit en een daarmee gepaard gaan met kostbare ontwikkeling op onder andere technologisch gebied.
- Het risico bestaat dat de invoering van een FMIS een (tijdelijk) verlies aan productiviteit oplevert, omdat medewerkers moeten worden omgeschoold in het gebruik van het informatie systeem.
- Het risico bestaat dat de standaard pc-programmatuur niet te gebruiken is, door de specifieke software.

Kosten en risico's personeelsveranderingen

- De extra scholing van medewerkers om over de juiste competenties te beschikken zal kosten met zich meebrengen.
- Het implementeren van kennismanagement veroorzaakt eenmalige en periodieke kosten.

- Het risico bestaat dat niet alle medewerkers multidisciplinaire taken aankunnen, hierdoor zal personeelsreorganisatie kunnen plaatsvinden.

Kosten en risico's verandering managementstijl en cultuur

- Een verandering in schriftelijke rapportage zal tijd en geld kosten.

Bij het verzakelijken van de cultuur bestaat het risico dat de cultuur een omslag maakt naar een afrekensfeer die als vervelend ervaren wordt.

Tijdspad

De tabel geeft een indeling van tijd maar vooral van volgorde om van de huidige positionering (kostencentrum) te veranderen naar de gewenste situatie (servicecenter). Hierin zal een onderscheid worden gemaakt tussen de harde en zachte elementen. In het schema wordt aangegeven of de verandering strategisch/tactisch/operationeel is. Wie de verandering moet bewerkstelligen en wanneer dit moet gebeuren. De zachte aanbevelingen zullen gedurende het project moeten veranderen.

Wat	Wie	Harde elementen	Tijdspad	Zachte elementen
Strategisch	Directie Dienst Regelingen	Van decentrale naar centrale sturing	2007	Transparantie, samenwerking en verzakelijking
Strategisch	Directie Dienst Regelingen	Kaders en positie eenduidig vastleggen	2007	
Strategisch/tactisch /operationeel	Facilitair management	Omschrijven processen	2007	
Strategisch/tactisch /operationeel	Facilitair management	FMIS	2007	
Strategisch/tactisch /operationeel	Directie Dienst Regelingen/ Facilitair management	Accountmanagement	2007	
Strategisch/tactisch	Facilitair management	Digitale Producten en Diensten Catalogus	2008	
Strategisch	Directie Dienst Regelingen	Total cost of ownership	2008	
Strategisch	Directie Dienst Regelingen	Geoormerkt budget per afdeling	2009	
Strategisch/tactisch	Facilitair management	Service Niveau Overeenkomsten	2009	
Strategisch/tactisch	Facilitair management	E-procurement	2009	
Strategisch/tactisch	Facilitair management	Kennismanagement	2010	

Bijlagen 6: Interne stukken

Deze interne stukken zullen dienen als verduidelijking en verantwoording bij het bepalen van het ambitieniveau.

Herinrichting facilitaire organisatie Dienst Regelingen

Auteur: Dhr. J.G. van Moosel

Jaar van uitgave: 2005

Beleidsnotitie Facilitair management DR

Deze beleidsnotitie geeft antwoord op de volgende centrale vraag:

Op welke wijze moet de facilitaire organisatie worden ingericht zodat de aansluiting op ontwikkelingen ten aanzien van efficiëntie, effectiviteit en resultaatgerichtheid binnen de eigen organisatie en de directe werkomgeving is gewaarborgd?

Aanleiding voor de gestelde vraag is te vinden in de veranderende omgeving binnen en buiten Dienst Regelingen. Een toenemende mate van kostenbewustzijn, de toenemende focus op het eigen primair proces en de toenemende (interne) vraag naar kwalitatief hoogwaardige ondersteunende processen/diensten zijn van deze veranderingen slechts enkele voorbeelden. De huidige facilitaire organisatie moet inspelen op de genoemde veranderingen om een bijdrage te kunnen blijven leveren aan of toegevoegde waarde te hebben voor de eigen organisatie. Daarnaast is er de ambitie om zich te ontwikkelen tot een kwalitatieve, flexibele en resultaatgerichte facilitaire dienstverlener.

Ontwikkelingen in eigen interne werkomgeving

Binnen de eigen werkomgeving zijn de volgende ontwikkelingen waar te nemen:

- a. Focus op het primair proces volgens het Bedrijfsproces model (BPM)
- b. Toenemende mate van kostenbewustzijn
- c. Toenemende vraag naar kwalitatieve dienstverlening
- d. Toenemende eis naar effectieve en efficiënte werkprocessen

Op basis hiervan kan het volgende worden geconcludeerd en/of geadviseerd;

1. De focus op het eigen primair proces binnen een vestiging en de organisatie als geheel vraagt een andere
aansturing van de facilitaire organisatie. Een meer centrale aansturing (= regie) met een lokale invulling
van de facilitaire dienstverlening is hiervoor noodzakelijk.
2. Aanpassing van de facilitaire budgetstructuur en een meer gemeenschappelijk facilitair beleid zijn voor
zowel het lokaal management als de lokale facilitaire medewerkers ankers in het veranderingsproces.
3. DR dient de eigen facilitaire organisatie aan te passen op basis van eigen uitgangspunten en de ontwikkelingen binnen de interne werkomgeving

Naast ontwikkelingen in de eigen werkomgeving, spelen de volgende ontwikkelingen een rol:

- Intern LNV – a. Vorming van een FM Shared Service Center / Parkmanagement
b. Front - Backoffice model Haagse LNV panden
c. Komst van nieuwe facilitaire instrumenten zoals FMIS en NEN2748
- Rijksbreed - a. Interdepartementale samenwerking op o.a. Inkoop gebied
b. Facilitair Front - Backoffice model binnen regio Den Haag

Gebaseerd op deze ontwikkelingen wordt het volgende geconcludeerd/geadviseerd:

1. Een sterke ontwikkeling van facilitaire instrumenten zoals FMIS en de SSC formule dient vertaald te worden naar de eigen organisatie. Dit om de eigen autonomie te waarborgen en/of gebruik te kunnen maken van de ontwikkelingen ten aanzien van deze facilitaire instrumenten.
2. Toenemende (inter-)departementale samenwerking leidt tot vermindering van de mate van eigen besluitvorming ten aanzien van facilitaire instrumenten en/of –processen.
3. Toenemende (inter-) departementale samenwerking fungeert als ‘aanjager’ voor het eigen veranderingsproces. Soms omdat het moet en soms omdat nieuwe instrumenten versneld worden ontwikkeld of ingezet.
4. Gebruik maken van bijv. NEN2748 in de eigen financiële systemen. Dit maakt een benchmark onderzoek ten aanzien facilitaire kosten en resultaten mogelijk.
5. Ontwikkelingen op gebied van SSC/Parkmanagement bieden voor de eigen organisatie mogelijkheden om eigen facilitaire organisatie verder te ontwikkelen. Spreiding van facilitaire kosten en versneld investeringen terugverdienen zijn wellicht te behalen uitkomsten.

Naast ontwikkelingen in de interne en externe omgeving spelen ook de ambities van de eigen facilitaire organisatie een rol in de voorgestelde verandering. Naar deze ambities is onderzoek gedaan met behulp van het FEM onderzoek. Dit is een onderzoek dat de huidige en gewenste positie in kaart brengt op een zevental deelgebieden zoals organisatie, personele en financiële aspecten. De uitkomsten zijn vertaald naar verschillende typen van een facilitaire organisatie. De medewerkers hebben de huidige facilitaire organisatie als volgt getypeerd:

*De medewerkers beoordelen de huidige situatie met een 2. Dit betekent dat de huidige facilitaire organisatie merendeels wordt gezien als een **introverte facilitaire organisatie**. Dit betekent dat de facilitaire organisatie is gericht op de beheersing en denkt vanuit het eigen producten- en dienstenaanbod. Zij is binnen de moederorganisatie een goed gestructureerde interne leverancier van facilitaire diensten en reageert op vragen van klanten om deze vervolgens om te zetten in facilitaire producten en diensten.*

Het is de ambitie binnen de facilitaire organisatie zich te ontwikkelen tot een meer extraverte facilitaire organisatie.

Het is in de toekomst gewenst dit te veranderen in een meer **extraverte facilitaire organisatie** (type 3). Dit houdt in dat de facilitaire organisatie loyaal is ten opzichte van de moederorganisatie. Zij is duidelijk bezig met wat haar klanten vinden of wensen ten aanzien van de facilitaire dienstverlening en tracht hier op voorhand op in te spelen. De facilitaire organisatie is flexibel waardoor ze is ingesteld op veranderingen en zoekt naar verbetering en optimalisering van de facilitaire dienstverlening.

Om van de huidige situatie een veranderingsproces te starten met als ‘bestemming’ de gewenste situatie, zijn de geschetste ontwikkelingen en de ambities meer concreet vertaald. Hierbij wordt

onderscheid gemaakt tussen organisatorische aspecten en instrumenten. Ook aspecten als het toekomstige werkpakket, financiële gevolgen en personele aspecten zijn hierbij zichtbaar. Op de volgende pagina's worden de genoemde aspecten weergegeven.

1. Organisatorisch

Behoudt de plaatsing van de facilitaire organisatie, **direct onder de directie**. Hanteer een uniforme functiebenaming conform benaming afdelingshoofden voor het hoofd van de afdeling FM. In plaats van teammanager FM, de benaming manager Facility Management hanteren. Hiermee verkrijgt de manager FM een meer gelijkwaardige positie in besluitvormingsvraagstukken en kan op basis van zijn expertise het (lokaal) management vanuit een gelijkwaardige positie adviseren c.q. het directiebeleid uitvoeren.

De facilitaire organisatie dient te groeien naar de status van **profitcenter**. Vanuit de profitcenter gedachte wordt gewerkt met centrale budgetten en decentrale bevoegdheden voor de facilitair coördinatoren. Het beginsel van een profitcenter is gericht op efficiëntie, effectiviteit, klantgerichtheid en kwaliteitsverbetering. Het resultaat van het compleet pakket aan facilitaire diensten en producten staat centraal.

De inrichting van de facilitaire organisatie zal een combinatie zijn van **centrale staffuncties** en **decentrale invulling** op de verschillende locaties. Vanuit de staffuncties worden voor de verschillende terreinen beleidskaders gemaakt, met verantwoordelijke managers SLA's/DVO's afgesproken, controle en bewaking van budgetten uitgevoerd, ontwikkelingen in de eigen organisatie (incl. het ministerie) en de externe omgeving overzien/getoetst en vertaald naar toepassingen voor de eigen organisatie.

Aansturing van de facilitaire organisatie wordt gebaseerd op de gedachte van een **Shared Services Center**. Dit wil praktisch zeggen dat het aansturen van de facilitaire organisatie centraal gebeurt. De manager FM stuurt de gehele facilitaire organisatie aan inclusief de huidige decentrale medewerkers. Op deze wijze wordt eenduidigheid van beleid en uitvoering geborgd. Tevens wordt de facilitaire organisatie transparanter. Uitwisselbaarheid van kennis en kunde is op deze manier beter georganiseerd omdat "regionale muurtjes" verminderen.

2. Instrumenteel

Onderstaande instrumenten dienen binnen de facilitaire organisatie te worden ontwikkeld en geïmplementeerd.

FMIS – als een FM instrument voor kwaliteitsbeheersing, procesverbetering en als managementinstrument invoeren binnen gehele FM organisatie.

PDC – als een FM instrument ontwikkelen en implementeren binnen de organisatie.

SLA/DVO – zijn FM instrumenten als basis voor meer resultaat gerichte facilitaire dienstverlening binnen de organisatie.

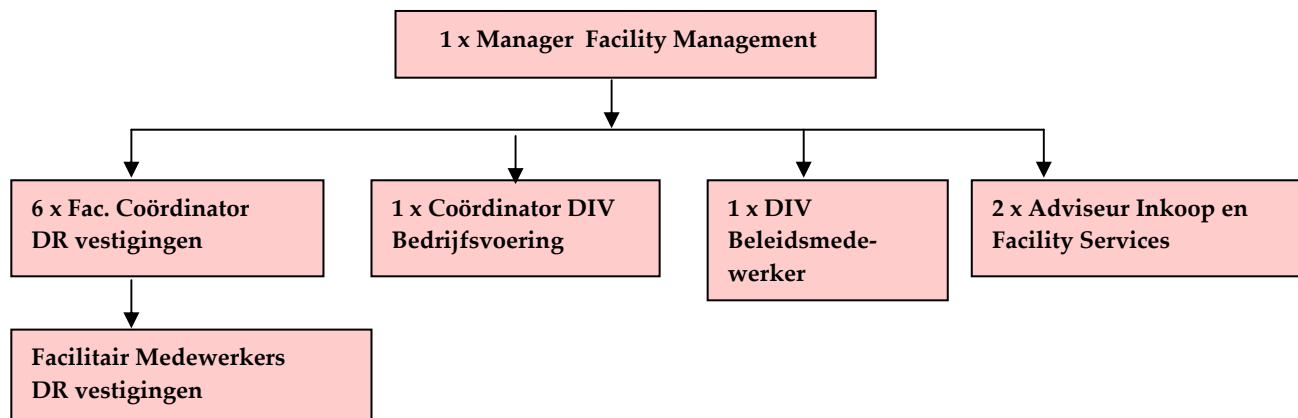
Accountmanagement – een absolute must voor een klantgerichte facilitaire dienstverlening.

Budgetsystemen – het huidige systeem van decentrale budgetten omzetten in centrale budgetten en invoeren van kostenplaatssystematiek met managementinformatie.

Communicatie/Service Desk – het ontwikkelen van uniforme, actuele communicatie- en dienstverleningsinstrumenten.

Kwaliteitssystemen – het structureel monitoren van klanttevredenheid op diverse gebieden en specialismen. Verbeteracties conform Plan-Do-Check-Act cyclus uitvoeren.

3. Organogram



Ten opzicht van huidig organogram is de Senior Inkoop functie vervangen door 1 x een Adviseur Inkoop en Facility Services.

4. Werkpakket en Financiën

Tot het werkpakket van de afdeling FM behoort:

- Verwerving en aanbesteding goederen en diensten incl. regelinggebonden aankopen;
- Vastgoed management (gebouw gebonden beleid en beheer);
- Huisvestingsvraagstukken (zoals werkplekinrichting);
- Facilitaire services (zoals catering, schoonmaak, beveiliging, onderhoud etc.);
- ARBO (beleid en uitvoering);
- Bedrijfshulpverlening (beleid en uitvoering);
- DIV (beleid, coördinatie en uitvoering).

De afd. FM werkt vanuit een centraal facilitair budget ten behoeve van de gehele organisatie. Per vestiging wordt met de vestigingsmanager jaarlijks een SLA/DVO afgesloten ten aanzien van de gewenste facilitaire ondersteuning. Met de directie worden jaarlijks afspraken gemaakt ten aanzien van doelstellingen, taakstellingen en budgetten.

Besluitvorming, intern draagvlak en implementatie

De uiteindelijke besluitvorming, het verkrijgen van draagvlak op verschillende functionele niveaus en het implementeren van de voorgestelde verandering is een proces dat zorgvuldigheid vraagt. Commitment van alle betrokkenen en een heldere communicatie voor/tijdens en na het veranderingsproces verdienen alle aandacht.

Alvorens tot besluitvorming over te kunnen gaan is een overzicht gemaakt van de verschillende voor- en nadelen, gezien vanuit de direct betrokken functiegroepen. Op de volgende bladzijde zijn deze schematisch weergegeven.

Functiegroep	voordelen	nadelen
Directie	éénduidige verantwoordelijkheden/aansturing jaarplancycclus FM eenvoudiger koppeling DR doelstelling / FM bijdrage overzichtelijk FM taakstellingen op één plaats belegd	mogelijke uitbreiding facilitaire organisatie nodig
Vestigingsmanagers	één aanspreekpunt voor facilitaire ondersteuning meer concentratie op primair proces eenduidige aansturing	verandering taakgebied vermindering invloed op facilitair terrein
Vestigingscontrollers	meer concentratie op eigen taakgebied één aanspreekpunt voor facilitaire ondersteuning eenduidige aansturing	verandering taakgebied vermindering invloed op facilitair terrein
Hoofd Dienst Control	jaarplancycclus FM op één plaats belegd eenvoudigere cyclus t.a.v budgetten en resultaten	
Manager FM	éénduidige aansturing totale Fac. Organisatie snellere/verbeterde facilitaire besluitvorming minder administratieve inspanningen vakinhoudelijke uitbreiding	vergroting van span of control toename reistijd / overlegtijd
Facilitair Coördinatoren	éénduidige aansturing vakinhoudelijke uitbreiding takenpakket/verantw.	mogelijk conflict of intrest aansturing op afstand
Facilitair Medewerkers	éénduidige aansturing	

Behalve specifieke voor- en nadelen is het ook belangrijk te bezien op welke aspecten deze verandering aansluiting geeft. Hiermee wordt inzichtelijk aan welke kernwaarden van de organisatie de verandering beantwoordt:

SOV begrip	Element nieuwe FM organisatie
Slagvaardigheid	Centraal en decentraal dicht op opdrachtgever en klant
Verantwoordelijkheid laag in de organisatie	Lokale FC spil in lokale dienstverlening
Resultaatgericht	Taakstelling en FM jaarplan centraal/decentraal
Maatwerk	SLA/DVO, budgetstructuur, opdrachtgeverschap VM
Partnership	FM Accountmng, SLA/DVO als basis
Professionaliteit	Benutten van kennis en vaardigheden facilitaire organisatie

Aanpassingsvermogen	Korte lijn met opdrachtgever en klant
Extern gericht	FM Accountmanagement + lokale facilitaire organisatie
Kennis van doelgroepen	FM Accountmanagement + lokale facilitaire organisatie
Efficiëntie	FMIS als basis voor facilitaire dienstverlening, FM Service Desk
Relatiegericht	FM Accountmanagement voor opdrachtgever
Zichtbaar voor de klant	Lokaal FM Service punt
Goed werkgeverschap	Vakinhoudelijke uitdaging en verantwoordelijkheid

Op basis hiervan kan worden geconcludeerd dat de voorgestelde verandering belangrijke voordelen biedt voor de organisatie als geheel en voor de diverse functiegroepen. Tevens beantwoordt de verandering aan diverse, in de SOV, genoemde organisatiebeginselen en doelstellingen.

Ten aanzien van besluitvorming en implementatie wordt het volgende tijdspad als uitgangspunt voorgesteld:

Omschrijving	jun 05	jul-05	aug-05	sep-05	okt-05	nov-05	dec-05	jan-06	feb-06	mar-06	apr-06	mei-06	jun-06	jul-06	aug-06	sep-06	okt-06	nov-06	dec-06	en verder
Informeel collegiaal overleg																				
Opstellen notitie Verandering																				
Bespreken notitie met opdrachtgever																				
Eventuele aanpassing + vaststelling																				
Start FMIS project Ruimtebeheer																				
Start FMIS project Inventarisbeheer																				
Start FMIS project Werkorder																				
Besluitvorming vervolgproject FMIS																				
implementatie vervolgmodulen FMIS																				
Vorbereiding financ./budgetering																				
Jaarplan 2007 nwe versie																				
Vorbereiding Fac. PDC																				
Uitrol Fac. PDC op BO/FO																				
Vorbereiding en implementatie SLA/DVO																				
Vorbereiding en implementatie Accountmng																				
FM Service Desk DR voorbereiding/besluitv.																				
Kwaliteitsprogramma FM																				

Een veranderende directe en indirecte werkomgeving, een ambitieuze facilitaire organisatie, aansluiten bij de eigen organisatiebeginselen, doelstellingen en betrokkenheid van alle relevante functionele functionarissen vormen de basis voor een vernieuwde facilitaire organisatie binnen DR. Een facilitaire organisatie met een helder takenpakket, uniforme werkprocessen en een zakelijke grondslag. Die als facilitaire dienstverlener een bijdrage levert aan de organisatiedoelstellingen nu en

in de toekomst. Om dit mogelijk te maken wordt de directie gevraagd in te stemmen met voorgestelde verandering.

Besluitvormingspunten:

1. **Uitgangspunten ten aanzien van veranderingen intern - extern**
2. **Uitgangspunten SOV – Invulling door voorgestelde veranderingen**
3. **Uitkomsten FEM en gesteld ambitieniveau facilitaire organisatie**
4. **Aansturing van huidige decentrale structuur naar centrale aansturing**
5. **Wisselen functie Senior Inkoper met Adviseur Inkoop en Facility Services**
6. **Implementeren van instrumenten als FMIS, NEN2748, SSC en F/B.officemodel**
7. **Basis tijdspad implementatietraject**

Samenvatting

De inrichting van de facilitaire organisatie dient een combinatie zijn van **centrale staffuncties** en **decentrale invulling** op de verschillende locaties. Vanuit de staffuncties worden voor de verschillende terreinen beleidskaders gemaakt, met verantwoordelijke managers SLA's/DVO's afgesproken, controle en bewaking van budgetten uitgevoerd, ontwikkelingen in de eigen organisatie (incl. het ministerie) en de externe omgeving overzien/getoetst en vertaald naar toepassingen voor de eigen organisatie.

Het is in de toekomst gewenst te veranderen in een meer **extraverte facilitaire organisatie** (type 3). Dit houdt in dat de facilitaire organisatie loyaal is ten opzichte van de moederorganisatie. Zij is duidelijk bezig met wat haar klanten vinden of wensen ten aanzien van de facilitaire dienstverlening en tracht hier op voorhand op in te spelen. De facilitaire organisatie is flexibel waardoor ze is ingesteld op veranderingen en zoekt naar verbetering en optimalisering van de facilitaire dienstverlening.

Aansturing van de facilitaire organisatie wordt gebaseerd op de gedachte van een Shared Services Center. Op deze wijze wordt eenduidigheid van beleid en uitvoering geborgd. Tevens wordt de facilitaire organisatie transparanter.

Vanuit de profitcenter gedachte kan worden gewerkt met centrale budgetten en decentrale bevoegdheden voor de facilitair coördinatoren. Het beginsel van een profitcenter is gericht op efficiëntie, effectiviteit, klantgerichtheid en kwaliteitsverbetering. Het resultaat van het complete pakket aan facilitaire diensten en producten staat centraal.

Strategische OndernemingsVisie

Auteur: Directie kennis van Min. LNV

Uitgave jaar: 2004

Visie voor midden langen termijn voor Dienst Regelingen

Verantwoordelijkheden worden zo laag mogelijk in de organisatie neergelegd. Dit betekent dat alleen voor die taken waarvoor een centrale aansturing cruciaal geacht wordt, de verantwoordelijkheden centraal belegd worden. Alle verantwoordelijkheden die decentraal belegd kunnen worden, worden decentraal belegd. Op deze wijze wordt het principe van integraal management ingevuld.

De dienst heeft een (relatief) zelfstandige positie en is erkend als baten-lasten dienst / agentschap.

Randvoorwaarde voor de inrichting van de Dienst is, dat de Dienst als Europees Betaalorgaan erkend is.

Gedrag dat getuigt van het stellen van hoge eisen aan eigen werk. Laten zien niet tevreden te zijn met gemiddelde prestaties.

De medewerkers van Dienst Regelingen dienen kwaliteitsbewust, klantgericht en integer te zijn, alsmede communicatievaardig / open communicerend.

Kansen onderkennen en ernaar handelen; liever uit zichzelf beginnen dan passief afwachten. Dit overigens zonder dat het belang van planning en organiseren van het werk uit het oog verloren wordt.

Doelmatig blijven handelen door zich aan te passen aan veranderende omgeving, taken, verantwoordelijkheden en/of mensen.

Businessplan

Drs. P. Draaisma

Jaar van uitgave 2006

Visie op de lange termijn voor DR

Gelijkwaardige relatie met opdrachtgever. Bij een gegeven opdracht: Werken vanuit de klant en zijn situatie.

Een uitvoeringsproces is in control en is efficiënt ingericht. Waarin processen goed geborgd worden.

Er wordt gestreefd naar een professionele organisatie.

Jaarverslag Informatie&Facilitaire Zaken

Auteur: Arnoud Koers (Directie IFZ)

Jaar van uitgave: 2006

Jaarverslag, waarin een omschrijving voor het facilitair bedrijf van de toekomst wordt gegeven

Een belangrijke opgave ligt bij procesmatig gaan werken. Hiertoe worden de processen beschreven en geïmplementeerd, waarvoor een procesmanager noodzakelijk is. Het invoeren van een Facilitair Management Informatie Systeem is daarbij onontbeerlijk als instrument.

Er wordt gewerkt vanuit het model met een frontoffice en backoffice, waarbij de klant via één kanaal al zijn dienstverlening kan betrekken. Accountmanagement zal resulteren in afspraken met klanten die zijn vastgelegd in dienstverleningsovereenkomsten. Daarbij wordt zoveel mogelijk gestuurd op standaard dienstverlening uit de producten- en dienstencatalogus en maatwerk waar nodig.

De nieuwe manier van werken betekent ook andere processen, systemen, werkwijzen en gedrag voor medewerkers. Deze professionalisering doorvoeren met en door medewerkers vraagt om aandacht.