



FM is Kwaliteit Bijlagen

Een onderzoek naar de inhoud van twee landelijke congressen.
Eén voor beroepsbeoefenaars uit het vakgebied FM en één
voor afstuderende FM-studenten van de hogescholen.

Ine van Gent

0

a b c d e f g h

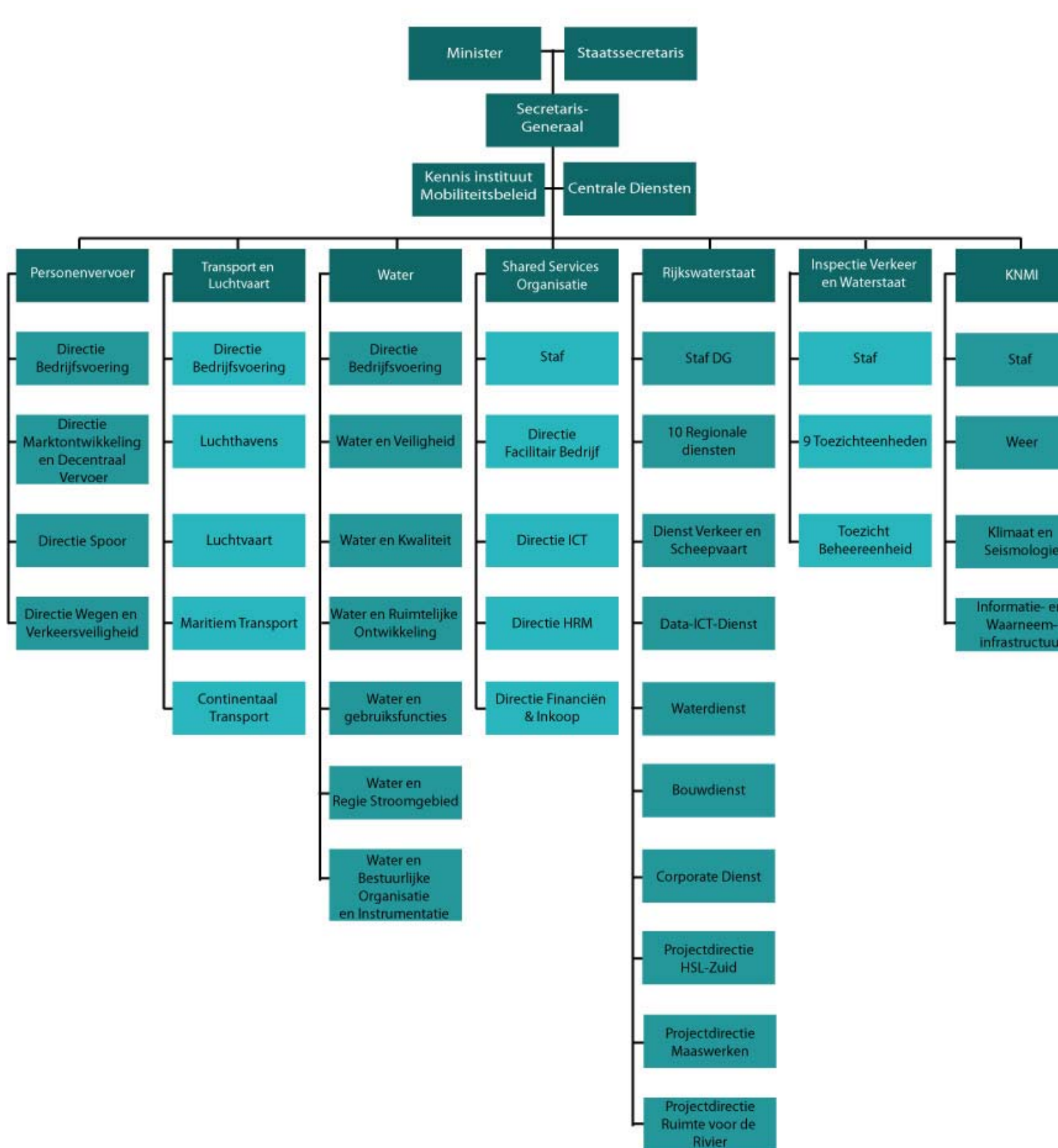
FM & Kwaliteit

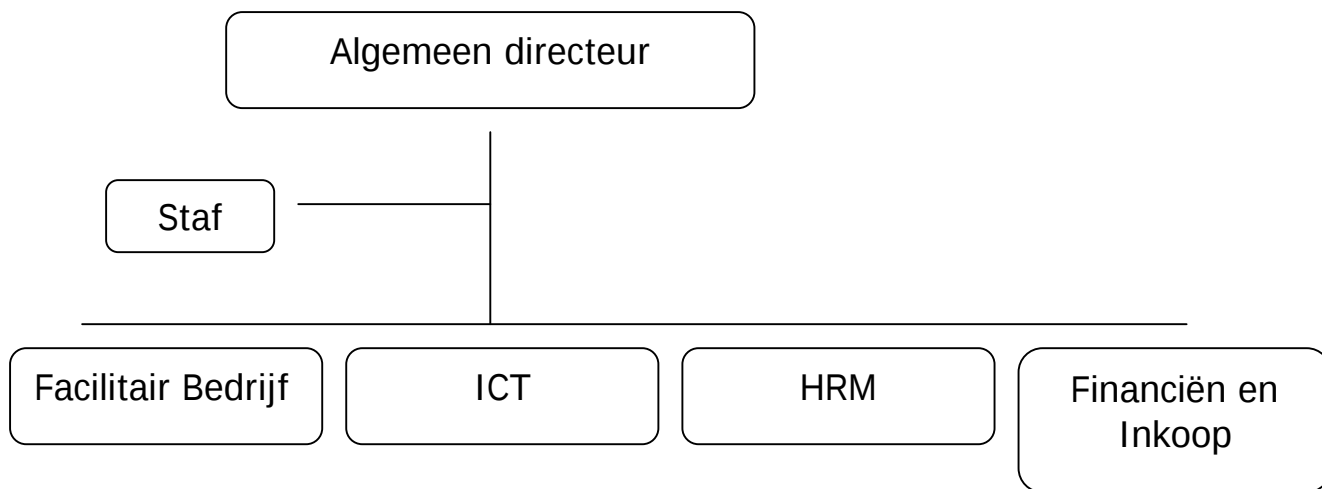
Een onderzoek naar de inhoud van twee landelijke congressen. Één voor beroepsbeoefenaars uit het vakgebied FM en één voor afstuderende FM-studenten van de hogescholen.

Naam:	Ine van Gent
Student nummer:	20051136
Jaar van uitgave:	2008
Klas:	Flits 4
Opdrachtgever:	Dhr. P. Hunnengo Directeur SSO-Facilitair Bedrijf Ministerie van Verkeer & Waterstaat Koningskade 4 2500 EX Den Haag
Opleiding:	Academie voor Facility Management Haagse Hogeschool Johanna Westerdijkplein 75 2521 EN Den Haag
Beoordelaar:	Mvr. B.A. Heemskerk- Nooij
Medebeoordelaar:	Mvr. L.C.P. Rijnja
Onderzoekperiode:	februari 2008 t/m mei 2008

Inhoudsopgave

Bijlage 1	Organogram VenW.....	4
Bijlage 2	Organogram SSO	5
Bijlage 3	Onderzoeksmethoden.....	6
Bijlage 4	Het INK-managementmodel.....	12
Bijlage 5	Regieorganisatie	16
Bijlage 6	Benchmark	18
Bijlage 7	SSO	20
Bijlage 8	Uitwerking diepte-interview FMN	21
Bijlage 9	Samenbrengen beroepsbeoefenaars en studenten	22
Bijlage 10	Tussenadvies	24
Bijlage 11	Uitwerking diepte-interview LOOFD	26
Bijlage 12	Uitwerking diepte-interview INK.....	27
Bijlage 13	Uitwerking diepte-interview ROI opleidingen	28
Bijlage 14	9-valks model rond Regie	29

Bijlage 1 Organogram VenW

Bijlage 2 Organogram SSO

Bijlage 3 Onderzoeksmethoden**Onderzoeksmethode¹****Kwantitatieve methoden**

Bij kwantitatief onderzoek wordt met grote steekproeven gewerkt. Resultaten worden veelal weergegeven in tabellen, grafieken en percentages. Er zijn verschillende kwantitatieve onderzoeksmethoden.

Schriftelijk onderzoek:**Beschrijving:**

Aan een steekproef wordt een schriftelijke vragenlijst met een begeleidende brief toegezonden. Om de response te vergroten is het verstandig een reminder te versturen.

Voordelen:

- Minder last van sociaal wenselijke antwoorden
- Goedkoop
- Eenvoudig te organiseren

Nadelen:

- Veelal lage response
- Respondent kan de vragenlijst in een andere volgorde invullen dan de onderzoeker wil.
- Vereist goede lay-out
- Alleen eenvoudige doorverwijzingen te gebruiken

Face-to-face onderzoek (CAPI, Computer Assisted Personal Interviewing):**Beschrijving:**

De enquêteur bezoekt de respondent thuis of op zijn werkplek. Een voorbeeld hiervan is NIPO CAPIbus

Voordelen:

- Lange vragenlijsten mogelijk
- Gemakkelijk hulpmiddelen te gebruiken, bv. bij gebruik laptop digitaal tonen van tv-commercial, logo's, printadvertenties e.d.
- Enquêteur kan helpen als de respondent de vraag niet begrijpt

Nadelen:

- Mogelijke beïnvloeding van de respondent door enquêteur
- Relatief duur t.o.v. andere methoden

Telefonisch onderzoek (CATI, Computer Assisted Telephone Interviewing):**Beschrijving:**

De respondent wordt gebeld vanuit een call center. Een voorbeeld hiervan is NIPO CATI

Voordelen:

- Relatief snel
- Redelijke kosten

¹ <http://www.tns-nipo.com/>

Nadelen:

- Geen toonmateriaal mogelijk, wel het laten horen van een radiocommercial
- Relatief korte vragenlijst
- Simpele vragen

Panelonderzoek:**Beschrijving:**

Een vaste groep respondenten wordt periodiek (bv. maandelijks) geïnterviewd. Een voorbeeld hiervan is het TNS NIPO Telepanel.

Voordelen:

- Zeer snel
- Redelijke kosten
- Goed mogelijk ontwikkelingen te volgen

Nadelen:

- Panel (leer)effecten

Computergestuurd onderzoek:**Beschrijving:**

Bij het enquêteren wordt gebruik gemaakt van een computergestuurde vragenlijst. Computergestuurde vragenlijsten kunnen ingezet worden bij zowel face-to-face, telefonisch als panelonderzoek

Voordelen:

- Complexe doorverwijzingen mogelijk
- Complexe antwoordcategorieën mogelijk
- Tonen van logo's, audio- en videomateriaal mogelijk
- Sneller en goedkoper

Nadelen:

- Hogere investeringen om hard- en software aan te schaffen

Internetonderzoek:**Beschrijving:**

Onderzoek waarbij een computergestuurde vragenlijst op een website gezet wordt.

Voordelen:

- Goedkoop
- Snel
- Tonen van logo's, audio- en videomateriaal mogelijk

Nadelen:

- Alleen representatief onderzoek mogelijk voor Internetgebruikers

Kwalitatieve methoden

Kwalitatief onderzoek is veelal kleinschalig en hypothesevormend. Bij kwalitatief onderzoek gaat het om het vóórkomen van bepaalde uitspraken, en niet om de frequentie waarmee de uitspraken worden gedaan. Met kwalitatief onderzoek wordt getracht de achterliggende motivaties van een doelgroep in kaart te brengen. Het geeft inzicht in knelpunten, attitudes, percepties, wensen en behoeften van de doelgroep. De methode wordt dan ook vooral toegepast wanneer een bepaalde diepgang in de informatie gewenst is. Er wordt een aantal verschillende kwalitatieve methoden onderscheiden, met elk hun eigen voor- en nadelen.

Diepte- interview vs. Groepsdiscussie

Diepte interview²:

Beschrijving:

Gesprek tussen interviewer en één respondent. Hiervoor wordt een licht gestructureerde checklist gebruikt.

Gedurende een persoonlijk gesprek wordt dieper ingegaan op de motivatie en perceptie van de respondent. Hierbij wordt vooral getracht te achterhalen waarom men iets wel of niet vindt. De interviews hebben een licht gestructureerd karakter: er wordt gebruikgemaakt van een gesprekspuntenlijst. In deze relatief vrije gespreksvorm kan de diepliggende beleving van de respondent in beeld worden gebracht. Een ander positief aspect van diepte-interviews is de flexibiliteit: de interviewer kan het gesprek aanpassen aan individuele situaties en veranderende omstandigheden. De duur van de interviews varieert van 30 tot 75 minuten, afhankelijk van het onderwerp en de doelgroep.

Voordelen:

- Vooral geschikt als informatie nodig over motieven, achtergronden en het uitdiepen van gedachten en ideeën.

Nadelen:

- Conclusies mogen niet gegeneraliseerd worden voor de onderzoeksdoelgroep, alleen hypothesevormend.

Groepsdiscussie ³:

Beschrijving:

6 tot 8 personen praten onder leiding van een gespreksleider over een bepaald onderwerp. Hiervoor wordt een licht gestructureerde checklist gebruikt.

De groep discussieert onder leiding van een gespreksleider (meestal de projectleider van het onderzoek) over een bepaald onderwerp. Hierbij wordt een gesprekspuntenlijst gebruikt. Het gesprek duurt doorgaans anderhalf tot twee uur. De discussie wordt opgenomen en de opdrachtgever wordt in de gelegenheid gesteld de discussie live te volgen vanuit een nabij gelegen ruimte.

In het algemeen worden per onderscheiden (sub)doelgroep minimaal twee discussies gehouden, om effecten van het groepsproces te kunnen filteren.

In sommige situaties is het zinvol om van de deelnemers aan een groepsdiscussie een panel te vormen dat periodiek over een bepaald onderwerp wordt ondervraagd. Op deze wijze kan een ontwikkeling worden gevolgd.

² <http://www.probit-mo.nl/content/view/57/34/>

³ <http://www.rightmarktonderzoek.nl/methoden/groepsdiscussie.asp>

Voordelen:

- Genereert snel veel ideeën, mogelijkheden en alternatieven.
- Vooral geschikt bij onderzoek naar een nieuw terrein, nieuw product, alternatieven etc.

Nadelen:

- Weinig gelegenheid gedachten en motieven van de deelnemers uit te diepen.
- Conclusies mogen niet gegeneraliseerd worden voor onderzoeksdoelgroep, alleen hypothesevormend.

Brainstormen⁴

Brainstormen: laat de storm door uw hersens gieren

Brainstormen is een methode om ideeën te genereren. Brainstormen doe je alleen of met een groep personen; meestal vindt brainstormen echter groepsgewijs plaats, zodat men gebruik kan maken van elkaars creativiteit. Een brainstormsessie wordt meestal voorgezeten door een sessieleider. Er wordt gebruikgemaakt van associaties, connecties en combinaties van verschillende afzonderlijke ideeën om nieuwe ideeën te genereren.

Osborn was directeur van een reclamebureau en hij ergerde zich mateloos aan de manier waarop zijn werknemers in groep originele ideeën bedachten voor nieuwe reclamecampagnes. Wat gebeurde er? Iemand opperde een nieuw idee waarop de anderen hun kritiek en commentaar spuwden. Er ontstond een discussie waarbij sommigen niets anders deden dan hun eigen agenda en voorkeuren verdedigen. Na een uur ideeën bedenken waren er niet meer dan een magere tien ideeën ontstaan. Osborn gooide het denkproces volledig om en splitste het in twee fases: voor de koffie ideeën bedenken, na de koffie evaluatie en selectie van diezelfde ideeën. In elke fase wordt gebruik gemaakt van andere hersenfuncties, die beter niet door elkaar gebruikt kunnen worden als het de bedoeling is om veel, originele en goed uitgewerkte ideeën en concepten te bedenken. In de eerste fase gaat het om zaken als intuïtie, visueel denken en fantasie en in de tweede fase veel eerder om logisch denken, praktisch inzicht en commercieel vernuft.

In het algemeen worden deze twee fases voorafgegaan door een briefing annex probleemstelling en afgesloten met een actieplan. Schematisch verloopt een brainstorm dus op de volgende manier:

- 1) Voorbereiding (briefing en probleemformulering).
- 2) Idee-generatiefase (divergentie).
- 3) Idee-ontwikkelingsfase (convergentie).
- 4) Actieplan.

Om het maximale uit een brainstormsessie te halen, kan het beste een aantal vuistregels in acht worden genomen:

- Het onderwerp van de brainstorming moet voor iedereen duidelijk zijn. Omschrijf het concrete onderwerp van het brainstormen aan het begin van de sessie en ga na, of iedereen met hetzelfde onderwerp bezig is.

- Brainstorming vraagt een duidelijke leiding. Brainstorming vraagt gelijkwaardige deelname van alle deelnemers.

In de fase waarin het belangrijkste doel is om ideeën te spuien, is kwantiteit belangrijker dan kwaliteit.

- Het resultaat van de eerste fases van een brainstormsessie is een groot aantal ongeverifieerde en zeer diverse ideeën die getoetst moeten worden op bruikbaarheid.

Wanneer is dit resultaat bereikt? Ga door tot er echt geen nieuwe ideeën meer komen.

- Beëindig de brainstormingsbijeenkomsten in elk geval niet te snel en geef deelnemers

⁴ <http://www.xs4all.nl/~jan/Publicaties/Brainstormen.htm>

de tijd om nieuwe ideeën te laten rijpen. Laat de groep ook kiezen welke ideeën men wil gebruiken om verder uit te werken.

- Vervolgens kan evaluatie en verdere uitwerking van ideeën plaatsvinden.

Er moet gelet worden op de volgende valkuilen:

- Gebrek aan vertrouwen en angst voor kritiek, zodat veel te weinig ideeën gegenereerd worden.
- Kritiek, concurrentie, defensieve houding.
- Onderbrekingen, vragen en uitleg: ze breken het brainstorm-ritme.
- Dwaasheden: er moet taakgericht te werk gegaan worden; het brainstormen mag niet uitmonden in een reeks grappige maar dwaze ideeën.
- Te ruime definiëring van het probleem, zodat de geformuleerde ideeën niet concreet genoeg zijn.

Kwantitatief vs. Kwalitatief⁵

De traditionele opvatting over het onderscheid tussen kwalitatief en kwantitatief onderzoek is dat er een verschil in methodisch werken is. Het verschil in methodisch handelen, hangt echter sterk samen met het aantal eenheden dat aan het onderzoek deelneemt. Ook de doelstelling wordt wel eens genoemd als het bepalende onderscheid.

Met kwalitatief onderzoek kun je dieper op de materie ingaan dan met kwantitatief onderzoek mogelijk is. Omdat het in beginsel mogelijk is zowel in een kwalitatief als in een kwantitatief onderzoek dezelfde vragen te kunnen stellen, is dezelfde diepgang te bereiken.

Kwalitatief onderzoek gebruikt men voor andere doeleinden dan voor kwantitatief onderzoek. Kwalitatief onderzoek wordt vaker gebruikt voor exploratie van het onderzoeksonderwerp; kwantitatief onderzoek leent zich daar minder voor. Bij kwalitatief onderzoek gaat de onderzoeker gewapend met pen en papier (soms met geluids- en/of beeldopnameapparatuur) op pad. Het doel is meestal om een deskundige te raadplegen, of te laten vertellen over het onderzoeksonderwerp. Dit soort onderzoek levert heel andere informatie op en is om die reden heel goed bruikbaar. Een andere reden waardoor een onderzoek kwalitatief van aard wordt in plaats van kwantitatief, is dat er te weinig onderzoekseenheden zijn. In het geval van mijn opdracht is het aantal onderzoekseenheden beperkt tot ongeveer 4 onderzoekseenheden. Regieorganisatie, INK managementmodel, Benchmarks en shared service organisaties. In deze situatie is de onderzoeker gedwongen een kwalitatief onderzoek uit te voeren⁶.

Gebruikte methode

Tijdens mijn onderzoek maak ik gebruik van een kwalitatieve methode. In het geval van mijn opdracht is er sprake van een beperkt aantal onderzoekseenheden en is het noodzakelijk om meer diepgang te krijgen tijdens het gesprekken met deskundigen. Tevens is er te weinig tijd om de gehele doelgroep te ondervragen aan de hand van enquêtes.

Om een diepgaand onderzoek uit te kunnen voeren zal ik diepte-interviews afleggen met deskundigen op de verschillende onderzoekseenheden. Tijdens dit soort interviews probeer ik achterliggende gedachten van de respondent aan het licht te krijgen en inzicht te krijgen in de wensen en behoeften van de doelgroep en respondent. Tevens creëer ik de mogelijkheid om vragen te stellen. Op deze manier ontstaat er een situatie waarin de werkwijze van de geïnterviewde helder wordt en op een overzichtelijke wijze kan worden genoteerd. Deze diepte-interviews zullen vaak uitmonden in een brainstorm tussen de 2 aanwezige deelnemers. Dit komt omdat er over een aantal zaken, vooral tussen de samenwerkende organisaties, een overeenkomst en idee doorgesproken moet worden waar iedereen zich in kan vinden.

⁵ <http://www.moaweb.nl/bibliotheek/digitaal-woordenboek/k/kwalitatief-of-kwantitatief-onderzoek>

⁶ <http://www.moaweb.nl/bibliotheek/digitaal-woordenboek/k/kwalitatief-versus-kwantitatief-onderzoek>

De gebruikte methode voor het brainstormen is de volgende geweest:

Gekozen idee als functie omschrijven

Omschrijf het probleem in algemene termen, beschrijf de functie en niet de meest voor de hand liggende uitvoering. In plaats van een babyschommel op zonne-energie kun je ook zeggen: een object waar je een baby veilig in op kunt bergen en wel zo dat de baby op een aangename manier beweegt en niet huult. Door het zo ruim te omschrijven laat u de mogelijkheid open voor nieuwe en verrassende oplossingen. Er zijn allerlei manieren om bepaalde functies uit te voeren; deze kunnen tijdens een brainstormsessie nader worden ingevuld.

Vervolgens kunnen de suggesties worden uitgewerkt tot een presenteerbaar idee. Hierbij hoeft niet op details te worden ingegaan maar in omschrijving en ruwe schets worden getoond hoe een voorstel ongeveer werkt en eruitziet.

Het doel van deze oefening is: snel oplossingen genereren en keuzes maken. Leren ontwerpbeslissingen snel vast te leggen en te verduidelijken.

Als laatste heb ik nog gebruik gemaakt van observatieonderzoek. Deze onderzoeksmethode heb ik gebruikt om ervoor te zorgen dat ik van andermans fouten kan leren en die daarom niet hoeft te maken. Dit heb ik met name gedaan bij het bezoeken van de evenementen, congressen en symposia. Tijdens deze evenementen heb ik veel geleerd over hoe ik dingen wel moet doen en niet moet doen. Door alles op te schrijven wat je tegenkomt, of het nu goed is of minder goed, kan je voor jezelf een beeld schetsen waar mijn advies aan moet voldoen en waar ik zeker aan moet denken.

Bijlage 4 Het INK-managementmodel

Het INK- managementmodel⁷ is ontstaan vanuit de vraag van veertien presidenten van grote multinationals wat succesvol ondernemen is, zeker ook vanuit mondiaal perspectief. Het EFQM Excellence model en het INK- managementmodel zijn daarvan het gevolg.

De visie achter het INK- managementmodel heeft betrekking op het continu streven naar het balanceren tussen diverse stakeholders van de organisatie, het balanceren tussen de resultaten en de inspanningen die daarop betrekking hebben en voortdurend werken aan (kwalitatieve) groei. Dit, om – in een veranderende omgeving met veranderende eisen en wensen – blijvend goede prestaties neer te zetten. En soms zijn daarbij meer dan wel minder fundamentele veranderingen nodig.

Concurrentieverhoudingen zijn verscherpt en de opkomst van nieuwe economieën biedt kansen, maar ook bedreigingen. We moeten sneller reageren op veranderingen in onze omgeving en de wil hebben te excelleren.

De belofte aan organisaties in de profit en non-profit sector is dat zij met het INK- managementmodel robuust en actueel hulpmiddel in handen hebben om hun prestaties te evalueren en te verbeteren. Het model legt verband tussen de eisen die vanuit de omgeving worden gesteld en de kracht en verbetermogelijkheden waarover de organisatie beschikt.

Het INK is een netwerkorganisatie met als doelstelling het verhogen van de kwaliteit van de bedrijfsvoering op basis van het INK- managementmodel dat een Nederlandse variant van het EFQM Business Model is.

Het model is uit de praktijk ontstaan. Het stimuleert leiderschap met lef, gerichtheid op de resultaten waar het echt om gaat, transparantie in de bedrijfsvoering en een verbetercultuur. De werkvormen die rond het model zijn ontwikkeld, kenmerken zich een actieve betrokkenheid van management en medewerkers bij de ontwikkeling van hun organisatie. Want verbetering en vernieuwing beginnen bij een constructieve samenwerking tussen mensen.

De kern van de INK- filosofie wordt gevormd door het werken aan de samenhang en groei op de negen aandachtsgebieden van het model en het bouwen aan vijf fundamentele kenmerken die organisaties succesvol kunnen maken.

5 fundamentele kenmerken

1. *Leiderschap met lef:*

De leiding van een organisatie bepaalt op basis van externe en interne informatie een uitdagende koers, draagt deze uit, motiveert, luistert en gaat de consequenties ook voor zichzelf niet uit de weg.

2. *Resultaatgerichtheid:*

Een organisatie moet streven naar evenwicht in de behartiging van de belangen van alle groepen belanghebbenden.

Succes hangt af van het vermogen om afstemming te bereiken tussen de organisatie en haar omgeving.

Management is gebaseerd op feiten, doelstellingen en het meten van prestaties.

3. *Transparantie:*

Alle relevante aspecten van de bedrijfsvoering zijn transparant te maken.

Er wordt samenhang aangebracht tussen de verschillende aandachtsgebieden van de bedrijfsvoering (integraal management), zodat deze elkaar versterken.

De organisatie wordt gestructureerd op basis van samenhangende processen, zodanig dat deze de meeste toegevoegde waarde bieden.

Het beheersen van processen wordt gezien als een vorm van professionaliteit en voorwaarde voor verdere groei en verbetering.

⁷ <http://www.INK.nl>

4. *Continu verbeteren:*

Het streven om op het eigen werkterrein tot de besten te behoren;
inspelen op de voortdurende veranderingen in de in- en externe omgeving;
structurele toepassing van de Plan-Do-Check-Activiteit-cyclus.

5. *Samenwerking:*

Het bereiken van consensus tussen relevante partijen binnen en buiten de organisatie;
samenwerking tussen management en medewerkers, alsmede tussen partners in de keten,
om de doelen van de organisatie te bereiken, te verbeteren en te vernieuwen;
afstemming van de belangen van de organisatie en het individu.

9 aandachtsgebieden⁸

1. Leiderschap
2. Strategie en Beleid
3. Management van medewerkers
4. Management van middelen
5. Management van processen
6. Klanten en leveranciers
7. Medewerkers
8. Maatschappij
9. Bestuur en financiers

Leiderschap

De manier waarop de leiding de onderneming inspireert tot voortdurende verbetering.

Hierbij spelen een rol:

de visie van de leiding op de toekomstige ontwikkeling;
de structuur en cultuur van de onderneming om de visie te kunnen realiseren;
welke faciliteiten en ondersteuning worden verleend en hoe de leiding op alle niveaus
daadwerkelijk het goede voorbeeld geeft.

Strategie en beleid

De manier waarop de onderneming haar missie implementeert door een heldere voor alle stakeholders uitgewerkte strategie en hoe deze wordt vertaald in concreet beleid, plannen en budget. Het gaat ook over informatiebronnen die aan de strategie ten grondslag liggen en de wijze waarop intern en extern wordt gecommuniceerd.

Management van medewerkers

De manier waarop de kennis en inzet van de medewerkers maximaal wordt benut.

Hierbij spelen een rol:

het personeelsbeleid dat hieraan ten grondslag ligt;
de investering in kennis en vaardigheden van medewerkers;
de waardering en het respect voor de inspanningen van medewerkers;
de zorg voor het welzijn van medewerkers.

Management van middelen

De manier waarop vanuit de strategie en het beleid de beschikbare middelen (geld, kennis, technologie, materialen en faciliteiten) worden aangewend om de activiteiten van de onderneming efficiënt en effectief uit te voeren. Ook de manier waarop samengewerkt wordt met leveranciers en partners om de toegevoegde waarde in de keten te vergroten, valt onder management van middelen.

Management van processen

De manier waarop de onderneming vanuit de strategie en het beleid haar processen identificeert, ontwerpt, beheerst en waar nodig verbetert of vernieuwt. Aandacht voor de specifieke eisen en mogelijkheden van de professional, het type medewerker dat met kennis van zaken en ervaring vaak autonoom moet handelen.

⁸ <http://www.xqmp.nl/nl/quality/ink.html>

Klanten en leveranciers

De waardering door klanten, leveranciers en partners waarmee wordt samengewerkt, is van groot belang voor de continuïteit van de onderneming. Daarom is het nodig te weten hoe zij uw producten, dienstverlening en de samenwerking waarderen. Wat is hun mening over uw product of de dienstverlening? Heeft u inzicht in de redenen waarom men wel of niet van uw diensten gebruik maakt en wat mag u voor de toekomst van hen verwachten?

Medewerkers

Bij de waardering door medewerkers spelen onderstaande vragen een rol:

Hoe denken medewerkers over hun bedrijf?

Voldoen het werk en de onderneming aan de verwachtingen van medewerkers in materiële en niet-materiële zin (ontwikkeling, uitdaging, motivatie)?

Wat voor een onderneming wilt u zijn voor uw medewerkers en maakt u dat ook waar?

Maatschappij

Hoe waardeert de maatschappij de inspanningen van de onderneming om naast haar primaire, klantgerichte taken in de bedrijfsvoering rekening te houden met de behoeften en verwachtingen van de lokale, nationale en internationale omgeving? Hierbij spelen elementen als werkgelegenheid, milieu en bijdragen aan het onderwijs een rol.

Bestuur en financiers

Hoe waarderen het bestuur en de financiers de inspanningen van het management?

Hierbij spelen onderstaande vragen een rol:

Hoe beoordelen zij de prestaties van het management?

Zijn de financiële en operationele doelstellingen behaald?

Het INK- managementmodel kent de volgende toepassingsmogelijkheden:

Bewustmaking

Het INK- managementmodel is vaak het startpunt voor een interne discussie.

Het legt de noodzaak tot veranderen bloot. Wanneer medewerkers management daarvan doordrongen zijn, groeien bereidheid en motivatie er iets mee te gaan doen.

Diagnose

Een analyse van sterke en verbeterpunten. Dat kan met een quick- positiebepaling, zelfevaluatie en met audits door externe deskundigen. De diagnose markeert de verbeterpunten. Het startpunt voor actie.

Verbeteren

Kijken in de spiegel kan verhelderend werken. De diagnose heeft de aanknopingspunten voor verbetering opgeleverd. De volgende stap is dan het maken van een concreet verbeterplan en verkennen van de verandermogelijkheden.

Besturen

Ondernemen begint met een duidelijke visie. Het INK- managementmodel biedt vervolgens een samenhangend inzicht in de organisatie en de resultaten. De methodiek op basis van de negen aandachtsgebieden is een uitstekend hulpmiddel om de planning- en controlcyclus te versterken.

Het model kan als verschillende modellen gebruikt worden:

Sturingsmodel: Door op deze manier te blijven leren van ervaringen en feitelijk behaalde resultaten kan de meetlat steeds hoger worden gelegd. Zo gaat de organisatie leren excelleren. Het INK- managementmodel kan op deze manier gebruikt worden als (be)sturingsmodel.

Beschrijvingsmodel: Het model kan echter ook gebruikt worden als beschrijvingsmodel voor een kwaliteitssysteem (ordeningskader) om informatie en processen te stroomlijnen en afspraken te borgen.

Ontwikkelingsmodel: Tot slot kan het model ook gebruikt worden als ontwikkelingsmodel om een organisatie op een steeds hoger niveau te brengen. Het model kent daartoe 5 ontwikkelingsfasen (georiënteerd op activiteit, proces, systeem, keten, transformatie)

Bijlage 5 Regieorganisatie

Regieorganisaties⁹ bestaan in de industrie al lang. Al jaren brengen industriële ondernemingen de assemblage en de uitvoerende arbeid naar lage lonenlanden en houdt men hier de regie en de marketing in handen. Het ontkoppelen van beleid en productie vindt men thans ook volop bij facilities. Catering, bewaking, etc. worden afzonderlijk of in combinatie uitbesteed aan daarin gespecialiseerde organisaties. Zo zijn in Nederland tientallen 'single and multiple service' bedrijven beschikbaar. Ook is het mogelijk dat een organisatie alle facilitaire diensten bij één aanbieder onderbrengt, de zogenaamde 'maincontractors'. Van hen wordt gevraagd om bij de afnemer de facilitaire diensten te integreren ('integrated services') en zo te komen tot een kostenvoordeel. Met het aanvullen van de koffieautomaten kunnen, bijvoorbeeld, in één moeite ook de printers en kopieermachines worden bevoorrad.

Als een facilitaire organisatie aangeeft zich te willen ontwikkelen tot een regieorganisatie, neemt zij een ingrijpend besluit. Allereerst wordt het bestaande business model ingeruild voor een ander, met veel gevolgen voor het personeel en de besturing van de facilitaire organisatie. In veel gevallen kan het uitvoerend personeel mee naar de uitvoerende instantie. Dit betekent in de regel dat, na een overgangsperiode, men onder een andere CAO zal vallen. Veel personeelsleden zien dit vaak niet als een vooruitgang. Wat wel een aanzienlijke verbetering is, zijn de loopbaanmogelijkheden die aan de medewerkers in de nieuwe situatie kunnen worden geboden.

Ook moet de interne organisatie van de facilitaire organisatie worden omgevormd. Deze komt nu als intermediair of makelaar tussen de interne klant, de afnemer en de aanbieder van facilitaire diensten, de leverancier te staan. Naar de interne klant toe moet een professioneel accountmanagement worden opgebouwd. Want wat wil de klant eigenlijk? Daarnaast, aan de andere kant, moet de facilitaire organisatie zorgdragen voor een goede inkooporganisatie en voor contractbeheer. Uiteindelijk worden vraag en aanbod vastgelegd in een SLA, een service level agreement. Het is duidelijk dat op het naleven van SLA's moet worden toegezien. Maar die facilitaire controlefunctie kan men ook weer uitbesteden.

Binnen de facilitaire markt is er in de loop der jaren de behoefte ontstaan om van een facilitaire organisatie te veranderen in een facilitaire regieorganisatie, omdat steeds meer organisaties zijn gaan uitbesteden. Door de uitbesteding van de diensten catering en schoonmaak (deze diensten werden en worden als eerste uitbesteed) is men meer bewust geworden van de mogelijkheden en voordelen die uitbesteding biedt. Hierdoor kiezen steeds meer organisaties voor het uitbesteden van meerdere diensten, zoals beveiliging, de front office/servicesdesk en het documentmanagement.

Door het uitbesteden van meerdere diensten, de hoeveelheid is geheel naar keuze van de organisatie, zal er meer tijd overblijven voor tactische en strategische vraagstukken.

In de regieorganisatie is er volledige aandacht voor de klant. Doordat de facilitaire organisatie gespecialiseerd is in secundaire processen kan zij veel voor de klant betekenen. De klanten zullen dat zien als ontzorgen en de leveranciers als het bundelen van vragen. Omdat de facilitaire organisatie gespecialiseerd is in secundaire processen zal er efficiënter en effectiever gewerkt worden, waardoor er een hoger rendement behaald kan worden en zo de kosten verlaagd kunnen worden.

Nadelen van een regieorganisatie kunnen ontstaan wanneer de transformatie niet juist verloopt en/of doorgezet wordt. Hierdoor kan weerstand ontstaan van het personeel. Als de medewerkers weerstand bieden en de diensten en processen niet op de juiste manier wordt uitbesteed, kan er een productiviteitsverlaging optreden waardoor de kosten in stijgende lijn kunnen komen.

⁹ Bij, Hans van der, Broekhuis, Manda en Gieskes, Jose; 2004

Er zijn een aantal kenmerkende eigenschappen zoals:

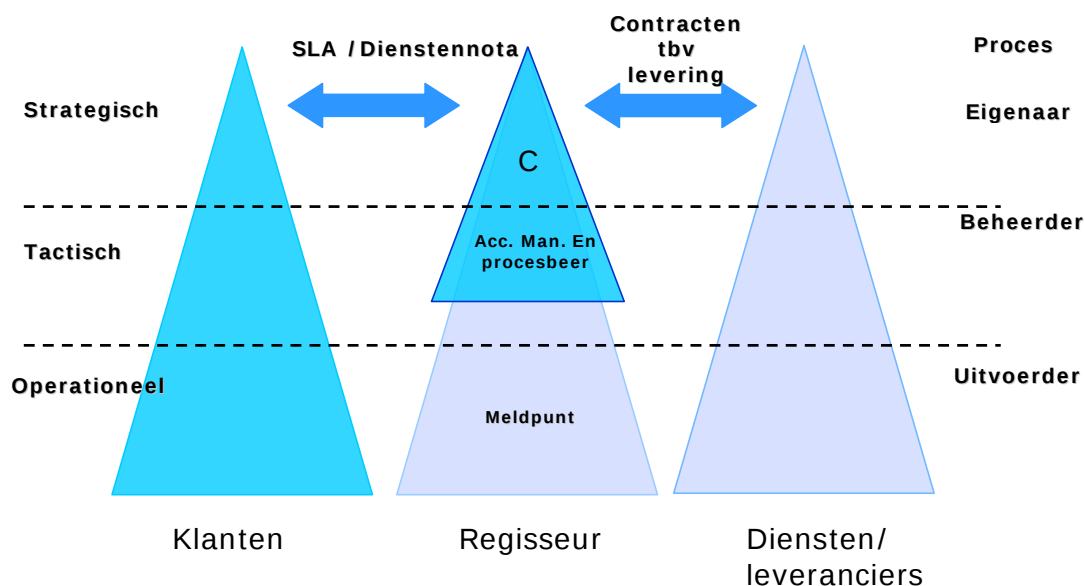
- De regieorganisatie vervult de rol van een bemiddelaar / makelaar / intermediair;
- De regieorganisatie staat tussen de klant en de leverancier in;
- Bij een regieorganisatie zijn de (meeste) operationele diensten uitbesteed;
- Deze uitbesteding is een strategische keuze.

Met behulp van deze kenmerkende eigenschappen is men tot de volgende omschrijving voor een regieorganisatie gekomen¹⁰:

“De facilitaire regieorganisatie is een organisatie die vraag en aanbod regisseert. De facilitaire organisatie streeft ernaar om op de juiste manier, met toegevoegde waarde en (zo veel mogelijk) rendement in te spelen op de vraag en de behoefte van de klant. Tevens streeft de organisatie naar continue verbetering”.

Klantgericht:	Klanttevredenheid onderzoek en klachtenafhandeling Accountmanagement, dienstengesprekken / SLA's
Klantduidelijke:	Diensten- en producten catalogus Managementrapportages en FMIS
Klantvriendelijk:	Bereikbaarheid via één aanspreekpunt

In het volgende model is goed te zien hoe een regieorganisatie is ingedeeld. Binnen een organisatie wordt er gewerkt op operationeel-, tactisch- en op strategisch niveau. Binnen deze verdeling zijn de uitvoerder, de beheerder en de eigenaar van de organisatie verantwoordelijk. In model (zie figuur 1.1) is te zien hoe de verdeling binnen regie is opgesteld. De klant (het bovenste stuk van de regisseur) heeft alleen met een deel tactisch niveau te maken en met het strategische niveau. De uitvoering (diensten en leveranciers) hebben alleen te maken met een deel van het tactische niveau en met het operationele gedeelte.



Figuur 1.1 Model van een regieorganisatie

¹⁰ Commandeur, L.: Regie onder de Knie. 2006/2007

Bijlage 6 Benchmark

Definitie volgens Van Dale¹¹:

bench·mar·ken (overgankelijk werkwoord; benchmarkte, heeft gebenchmarkt)

1. (de prestaties van een product of onderneming) vergelijken met die van concurrerende producten of collegabedrijven

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

De Engelse term *benchmark* komt waarschijnlijk van het gebruik om de hoogte van een werkstuk te meten vanaf de hoogte van de werkbank¹².

Steeds meer organisaties in de openbare sector voeren benchmarks uit om inzicht te krijgen in de kwaliteit van hun organisatie en van de dienstverlening. Door prestaties te vergelijken met andere organisaties leren zij waar zij sterk in zijn en waar ze zich kunnen verbeteren. Benchmarking is een proces met een geheel eigen dynamiek dat vraagt om een goed inzicht in het verloop van het proces en in onderlinge posities en belangen¹³.

Voor het begrip benchmark zijn in de literatuur diverse definities te vinden. Hier volgen 2 definities van Camp, de formele en de werkdefinitie¹⁴:

Formele definitie:

Benchmarking is het doorlopende proces van het afmeten van onze producten, diensten en praktijken tegen de sterkste concurrenten of die bedrijven die als industriële leiders worden erkend.

Werkdefinitie:

Benchmarking is het zoeken naar de beste werkmethoden, die zullen leiden tot een suprieure prestatie.

Beide definities hebben te maken met de kwaliteit van de processen, producten, diensten, praktijken en werkmethoden. Benchmark is dus zeker wel een middel dat bijdraagt aan het leveren en beheersen van kwaliteit binnen een organisatie.

Benchmark kent verschillende typen¹⁵:

Best in practice

Beste uitvoerder van een bepaalde deelfunctie van een totaal proces.

Best in class

Beste op een bepaald deelgebied, onafhankelijk van een bepaalde tak of branche.

Externe, competitieve of concurrerende benchmarking

Het vergelijken van de performance en activiteiten van de eigen organisatie met die van de concurrentie.

Interne benchmarking

Het vergelijken van gelijke functies in verschillende divisies of business units binnen 1 onderneming.

Functionele benchmarking

Richt zich op kwaliteitscontrole en hogere efficiency van bepaalde functies binnen de organisatie.

Process benchmarking

Richt zich op het verbeteren van de efficiency en het verhogen van de concurrentiekracht.

¹¹ <http://www.vandale.nl/vandale/opzoeken/woordenboek/?zoekwoord=benchmarken>

¹² <http://nl.wikipedia.org/wiki/Benchmark>

¹³ http://www.metri-mc.com/publications/images/nb_benchmarking_nr10.pdf

¹⁴ Maas, drs. G.W.A. , Pleunis, drs. J.W. : 2004, BLZ 205/206

¹⁵ Maas, drs. G.W.A. , Pleunis, drs. J.W. : 2004, BLZ 207/208

Operational/operating benchmarking

Gericht op het vergelijken van aspecten als klantsatisfactie, de marketingmatrix, enz.

Strategic benchmarking

Een methode met behulp waarvan ondernemingen kunnen leren van de lessen die andere ondernemingen hebben moeten leren.

Toe te passen typen benchmarken:

Best practice	versus	Best in class
Intern	versus	Extern/competitive
Functie	versus	Proces
Operationeel	versus	Strategisch

Bijlage 7 SSO

Definitie volgens Jos Buijs, Vincent van Doorn, Peter Noordam¹⁶:

“Intern organisatie onderdeel waarin ten behoeve van de operationele bedrijfsonderdelen de uitvoering van een ondersteunende functie is geconcentreerd. Het organisatieonderdeel verricht zijn taken locatieonafhankelijk, als schakel in een bedrijfsbrede procesketen. Deze procesketen wordt ondersteund met geïntegreerde bedrijfssoftware. Het verricht zijn taken in een servicegerichte klant-leveranciers-verhouding.”

Redenen voor invoering van een SSO

Bij het vormen van de eerste SSO's was de focus primair het realiseren van kostenvoordelen. Vandaag de dag is dit nog steeds een goede reden om hiertoe over te gaan. Het is echter zeker niet meer de enige reden om een SSO te vormen. Uit verschillende onderzoeken zijn de volgende redenen voor invoering van een SSO naar voren gekomen:

- Betere dienstverlening, kwaliteitsverbetering en nauwkeurigheid van de informatievoorziening
- Het realiseren van kostenbesparingen
- Focus op kerntaken
- Betere carrièremogelijkheden medewerkers
- Samenvoegen activiteiten voor kritieke massa
- Fiscale of juridische overwegingen
- Standaard IT-infrastructuur en financiële instrumenten makkelijker in te voeren en te ondersteunen
- Een aanloop voor mogelijk outsourcing

¹⁶ Buijs, J., Doorn, V. van, Noordam, P.: 2004, BLZ. 12.

Bijlage 8 Uitwerking diepte-interview FMN

Facility Management Nederland (FMN)

Organisatie: *Facility Management Nederland*

Naam: *Mevrouw D. Michels*

Functie: *Verenigingsmanager*

Datum: *03-03-2008*

Het idee vanuit de heer Hunnengo om beide congressen op 1 dag te plannen, is van de baan omdat het dagprogramma dan te kort gaat worden en teveel in elkaar geschoven moet worden.

Omdat er iets gedaan gaat worden voor de afstuderende studenten en de beroepsbeoefenaars en de bijhorende organisaties is er een idee bedacht. Dit idee heeft als doel het helpen van studenten aan afstudeeropdrachten en in contact brengen met organisaties. Tevens kunnen organisaties, na de opgedane informatie tijdens het congres, studenten aannemen om met de nieuwe verkregen informatie iets te laten doen. De onderwerpen van het congres zijn perfect voor afstudeeropdrachten van studenten. Ook om dit idee in uitvoering te brengen kunnen de congressen niet op dezelfde dag plaatsvinden.

Ook is er gesproken over kosten voor de deelnemers voor het studentencongres en voor het bedrijvencongres. Voor de beroepsbeoefenaars kunnen we een kleine bijdragen vragen van onder de €100,-. Op deze manier kunnen we een groot gedeelte van de kosten dekken en dit zal geen bedrag zijn waardoor deelnemers zich laten afschrikken.

Voor de studenten kunnen we geen bijdrage vragen. Hier zal nog over gesproken worden met het LOOFD.

Kosten zijn besproken en zullen gedekt worden door Ministerie van VenW en FMN. Een vast budget wordt er niet voor vastgesteld omdat het ligt aan de hoogte van de kosten. Ook zal ik vragen of het LOOFD mee wil delen in de kosten van het Studentencongres.

Vervolgens is er gesproken over de locaties van de 2 congressen. Zo is er bij het eerdere idee (idee wat P. Hunnengo en D. Michels al besproken hadden) gebleven om het bedrijvencongres binnen het nieuwe gebouw van Rijkswaterstaat in Utrecht te organiseren. Dit is een nieuw en zeer modern gebouw dat voor iedereen interessant is en tevens ligt het centraal gelegen in Nederland. Ik zal hier verder meer informatie over gaan zoeken en opvragen.

Het congres voor de studenten zal gehouden worden binnen het Ministerie van VenW zelf om het toch maar het tintje van het Ministerie van VenW te laten houden. Hier zal meer informatie over opgevraagd worden.

Voor het studentencongres zal een bepaald aantal plaatsen beschikbaar worden gesteld. Dit zal in overleg gaan met het LOOFD en Ministerie van VenW voor het aantal plaatsen dat beschikbaar zal zijn. Dit wordt gedaan om de gemotiveerde studenten eruit te halen zodat het congres een groot succes wordt.

Datum van congressen: eind september 2008- begin oktober 2008

Er zal een tussenadvies gegeven moeten worden met daarin de verschillende taken van de deelnemende organisaties (VenW, FMN, LOOFD). Dit om te zorgen dat de organisatie van het congres al op gang komt en niet tot het laatste moment blijft liggen.

Bijlage 9 Samenbrengen beroepsbeoefenaars en studenten*Inleiding*

Als afstuderend student zou ik graag iets voor beide doelgroepen van de congressen willen betekenen. In het kader van deze doelstelling heb een idee gekregen dat voor beide doelgroepen iets kan opleveren.

Het idee heeft te maken met het verzorgen van afstudeeropdrachten voor de afstuderende studenten en het uit handen nemen van werk voor beroepsbeoefenaars.

Werk uit handen nemen en verzorgen van afstudeeropdrachten

Beroepsbeoefenaars krijgen tijdens het congres veel nieuwe informatie en informatie over de trends en ontwikkelingen over kwaliteitsonderwerpen binnen het vakgebied. Informatie die voor zijn of haar organisatie van groot belang kan zijn met het oog op kwaliteit. Het kost vaak veel tijd en moeite om iets met deze ontwikkelingen en informatie te gaan doen. Daarom worden deze onderwerpen vaak op de lange baan geschoven.

De doelgroep van het tweede congres (de afstuderende FM-studenten) is in de periode van het congres hard op zoek naar afstudeeropdrachten. Deze liggen op dit moment niet voor het oprapen.

Organisaties hoeven de onderwerpen niet op de lange baan te schuiven als ze gebruik gaan maken van een goedkope, innovatieve en maatschappelijke oplossing; het in dienst nemen van afstuderende studenten. Studenten hoeven niet veel geld te kosten en kunnen zich volledig storten op de onderwerpen van kwaliteit binnen de organisatie. Ze komen met nieuwe kennis binnen en kunnen hiermee voor de organisatie innovatieve ideeën aan het licht brengen. Ze kunnen analyseren waar de organisaties staan en hier wat mee gaan doen. Het enige wat studenten nodig hebben is begeleiding vanuit de organisatie en middelen om tot een advies of oplossing te komen.

Op deze manier komen we organisaties en studenten tegemoet.

Werkwijze

Dit idee zal bereikt worden door op beide congressen postersessies te houden voor en door de doelgroepen.

Dit onderdeel van het congres is niet belangrijk en groot genoeg om apart aandacht aan te besteden. Toch is het belangrijk dat dit onderwerp aan bod komt tijdens het congres. Bovendien zal een gedeelte van de deelnemers van beide doelgroepen geïnteresseerd zijn in dit onderdeel. De postersessies maken het mogelijk aan de interesses van een gedeelte van de doelgroep te voldoen. Tegelijkertijd heeft het deel van de doelgroep die niet geïnteresseerd is in dit onderdeel niet de verplichting om de postersessie te bezoeken.

Bij een postersessie worden in een ruimte posterpanelen opgesteld, waaraan iedere deelnemer (student of organisatie) zijn of haar aanbieding kan presenteren. Doormiddel van contactgegevens kan men op de posteraanbiedingen reageren¹⁷.

De bedoeling is dat tijdens het congres voor de beroepsbeoefenaars studenten zich tijdens deze postersessie aanbieden door middel van poster met daarop gegevens van de student en eventuele opdrachten waar aan gedacht kan worden die betrekking hebben op de onderwerpen tijdens het congres. Wanneer organisaties besluiten wat met de nieuwe informatie te doen kunnen zij contact op nemen met de student die hen aanspreekt. Op deze

¹⁷E. Moreu, J.: Conference management. 3e druk. Zoetermeer : Horeca branche instituut, 2006. ISBN-10: 90-5211-624-5.

manier houden organisaties de sollicitatieprocedure zelf in de hand. Tevens kunnen tijdens het studentencongres de organisaties opdrachten aanbieden in de vorm van posters. Studenten kunnen dan zelf het initiatief nemen om hierop te reageren. Mochten organisaties tijdens hun eigen congres nog geen behoefte hebben aan afstuderende stagiaires maar na afloop toch van deze dienst gebruik willen maken kunnen zij alsnog in contact komen met studenten door middel van hun eigen aanbiedingsposters vanuit de organisatie.

Op deze manier leg je het initiatief bij beide doelgroepen en houden de organisaties de selectie en procedure in eigen hand.

Tijdens de congressen zal ervoor gezorgd worden dat de contactgegevens van de posters verkrijgbaar zijn. Tevens zal er geprobeerd worden om alle aanbiedingen in de reminder na het congres mee te sturen. Zodat alles nogmaals inzichtelijk is.

Bijlage 10 Tussenadvies

Geachte heer Hunneco, heer Otto en mevrouw Michels,

In het kader van de benoeming van de heer Hunneco (directeur Facilitair Bedrijf Ministerie van Verkeer & Waterstaat) tot Facility Manager van het jaar, wil hij in deze rol iets doen voor het vakgebied Facility Management. Het idee is voor 2 verschillende doelgroepen, beroepsbeoefenaars en afstuderende studenten, een congres te organiseren met het thema Kwaliteit.

Het doel van deze memo is een tussenadvies met de voorlopige taakplanning voor de samenwerkende organisaties. Naar aanleiding van de gesprekken die ik heb gevoerd met alle betrokken partijen (Ministerie van Verkeer & Waterstaat, FMN, LOOFD) is afgesproken dat er inzicht gegeven wordt in de activiteiten die moeten plaatsvinden en wie waar voor verantwoordelijk is voor, tijdens en na het congres.

Dit tussenadvies komt erg vroeg in mijn opdracht maar is belangrijk voor de organisatoren om op tijd te kunnen beginnen met de voorbereidingen. Wanneer men zou wachten tot het opleveren van mijn scriptie is het voor veel activiteiten al te laat om mee te beginnen.

Het thema kwaliteit is gekozen omdat de heer Hunneco zijn titel te danken heeft aan de mate waarin kwaliteit aanwezig is en continu verbeterd wordt binnen het Facilitair Bedrijf van het Ministerie van Verkeer & Waterstaat. Het doel hiervan is het vakgebied te informeren over de trends en ontwikkelingen met het oogpunt op kwaliteit en daarnaast meer kennis te laten opdoen over instrumenten die kunnen helpen bij de het opbrengen en het verhogen van kwaliteit binnen organisaties.

Op dinsdag 23 september 2008 (data staan nog niet officieel vast maar we proberen ons hier wel aan te houden) zal het bedrijvencongres plaats gaan vinden. Op donderdag 2 oktober 2008 (voor deze data geldt hetzelfde) zal het studentencongres plaats vinden.

Mijn opdracht als afstuderende Facility Management student zal inhouden een advies te geven voor de inhoud van de beide congressen.

Plan

Er gaan 2 congressen georganiseerd worden met als thema "FM & Kwaliteit". Een congres zal plaatsvinden voor de beroepsbeoefenaars in het vakgebied van Facility Management en het tweede congres zal georganiseerd worden voor afstuderende studenten van de 9 academies van Facility Management.

Tijdens deze congressen zal men over de trends en ontwikkelingen op het gebied van Kwaliteit geïnformeerd worden en zal er dieper ingegaan worden op een aantal gebieden. Onder deze gebieden vallen de volgende onderwerpen:

INK managementmodel;
Regieorganisatie;
Benchmarks;
Shared Service organisaties.

Tevens willen we tijdens de congressen de beroepsbeoefenaars en de afstuderende studenten samenbrengen door middel van postersessie op beide congressen. Het idee heeft te maken met het verzorgen van afstudeeropdrachten voor afstuderende studenten en het werk uit handen nemen voor beroepsbeoefenaars.

Doelstellingen

De doelstelling die geformuleerd is voor het congres is als volgt:

Het informeren van de deelnemers over het begrip kwaliteit en welke instrumenten gebruikt kunnen worden om kwaliteit te behalen en te beheersen.

Aan het einde van het congres zal gemeten worden of de doelstelling bereikt is. Dit zal mogelijk door een extern bedrijf plaatsvinden.

Budgetafspraken

De kosten voor de congressen zullen gedekt worden door FMN en het Ministerie van Verkeer & Waterstaat. Het LOOFD heeft geen budget wat zij aan deze congressen kunnen besteden. Voor deelname van de beroepsbeoefenaars aan het congres zal een kleine bijdrage worden gevraagd om de kosten te kunnen dekken. Hierbij moet gedacht worden aan een bedrag onder de €100,-. Aan de deelnemende studenten kunnen we geen inschrijfgeld vragen, daarom kwam A. Otto met een idee. Hij gaat proberen om voor iedere deelnemende student €10,- inschrijfgeld te laten betalen door de Hogescholen om een deel van de kosten te kunnen dekken. Dit is nog niet zeker.

Kosten zullen met name bestaan uit:

- Catering;
- Sprekers;
- Uitnodigingen (first en second announcement);
- Uitnodigingen Beroepsbeoefenaars (Digitaal of Hard copy);
- Uitnodigingen studenten (Digitaal);
- Locatiekosten (zullen laag blijven omdat we waarschijnlijk binnen het Ministerie van Verkeer & Waterstaat blijven) ;
-

Communicatie

Ik zal jullie benaderen om een afspraak te maken om met alle partijen samen te komen zodat we ideeën en activiteiten op elkaar af kunnen stemmen. Hiermee wil ik proberen een optimaal samenwerkingsverband te creëren.

Tevens zal verder afstemming van activiteiten gecoördineerd worden vanuit het Ministerie van Verkeer & Waterstaat.

Zoals u heeft begrepen is de taakplanning die ik heb toegevoegd een concept. Hier zullen in de loop van de tijd zeker nog dingen in veranderen. Mocht u aanvullingen, vragen en/of opmerkingen hebben hoor ik deze graag zodat ik deze kan verwerken.

Met vriendelijke groet,

I.M. (Ine) van Gent
i.m.vangent@student.hhs.nl
ine.van.gent@minvenw.nl

Bijlage 11 Uitwerking diepte-interview LOOFD*Landelijk Onderwijs Orgaan Facilitaire dienstverlening (LOOFD)*

Organisatie: *Landelijk Onderwijs Orgaan Facilitaire Dienstverlening (LOOFD) Haagse Hogeschool*

Naam: *De heer A.J.M Otto*

Functie: *Voorzitter Landelijk Onderwijs Orgaan Facilitaire Dienstverlening (LOOFD)
Directeur Academie Facility Management van de Haagse Hogeschool*

Datum: *13-03-2008*

Locatie: *Haagse Hogeschool*

Met het LOOFD is gesproken over de inhoud en organisatie van het studentencongres.

Na een korte uitleg over de stand van zaken rond de opdracht is er verder gegaan met het praten en brainstormen over de organisatie en inhoud van het studentencongres. Daarnaast hebben we het gehad over de rol dat het LOOFD zal spelen binnen het studentencongres.

Bij het onderdeel over het aantal plaatsen die beschikbaar zijn voor het studentencongres kwam de heer Otto met het idee om de 9 Hogescholen die aan zijn gesloten bij het LOOFD, per school, 25 studenten te laten leveren. Aan de organisatie is dan de taak om een uitnodiging te sturen naar de 9 hogescholen en zij zorgen er dan voor dat deze uitnodigingen bij de studenten terechtkomen. De hogescholen zullen dan zelf dan een selectie maken uit de studenten die zich aanmelden.

Daarnaast kwam de heer Otto met de vraag wat er met de docenten gebeurt. Heel streng gezegd hebben die, wanneer zij lid zijn van FMN, toegang tot het bedrijvencongres. Wanneer ze hier niet lid van zijn zullen zij helaas voor beide congressen geen uitnodiging ontvangen. Het voorstel vanuit de heer Otto was om 2 docenten per school mee te laten komen. Dit niet alleen omdat het voor hen ook leuk en interessant is, maar ook om hun lesstof erop aan te kunnen passen en toch nog een oogje in het zeil te laten houden. Per school krijg je dus 25 studenten en 2 docenten.

De heer Otto heeft aangeboden om samen te werken voor de organisatie van het congres met de Haagse Hogeschool. Er mag gebruik gemaakt worden van de module Evenementen Management in de Praktijk (EVMP). Dit moet wel besproken worden met de docenten van deze module, Phine van Doorne en Bernadette Heemskerk.

Ook kunnen deze studenten helpen op de dagen van de congressen, bij bijvoorbeeld ontvangst, jassen, koffie en thee, sprekers, bewegwijzering, enz.

Verder zijn de onderwerpen van het congres besproken en heeft de heer Otto nog een advies gegeven voor de inhoud van de workshop Regieorganisatie.

Vorig jaar is er door 2 studenten van de Haagse Hogeschool een regieanalyse model gemaakt in opdracht van Iwan Liem (FMEX). De contactgegevens zijn ontvangen en er zal contact met hem worden opgenomen. Het is leuk om net afgestudeerde studenten hun afstudeeropdracht te laten presenteren die tegelijkertijd ook nog te maken hebben met het onderwerp.

Over de kosten van het congres is ook nog gesproken. Het LOOFD heeft geen budget om bij te dragen aan de kosten van het congres. Wel gaat de heer Otto het voorstel doen binnen het LOOFD om alle deelnemende hogescholen €10,- per leerling of docent te betalen. Dit zou dan gaan om €270,- per school. Met deze bijdrage kunnen we alweer een gedeelte van de kosten dekken.

5 april is er een overleg van het LOOFD ik zorg dat er een informatief stuk over het congres bij de heer Otto is voor deze datum zodat hij dit kan inbrengen tijdens de vergadering als ingekomen stuk. Op deze manier zijn alle leden van het LOOFD van de ontwikkelingen op de hoogte.

Bijlage 12 Uitwerking diepte-interview INK*INK*

Organisatie: *Instituut INK*
Naam: *De heer R. Stassen*
Functie: *Directeur*
Datum: *10-03-2008*
Locatie: *INK*
5300 CB, Zaltbommel

Binnen instituut INK is er gesproken met de directeur van het instituut, de heer R. Stassen. Er is deze meneer uitgelegd wat het idee is om 2 congressen te gaan organiseren en er is hem voorgelegd waarom het INK benaderd is voor een gesprek. Het INK-managementmodel is één van de onderwerpen van het congres omdat het SSO-FB van VenW dit binnen de organisatie heeft geïnterpreteerd en daarom dus ook het INK verbetercertificaat fase 2 heeft ontvangen.

Na het vertellen van de ideeën was de heer Stassen zeer enthousiast en vertelde hij dat hij het erg leuk en leerzaam vond om aan dit congres deel te nemen als spreker vanuit INK. Door voorafgaand literatuur onderzoek dat gepleegd was men op de hoogte van veranderingen binnen het INK-managementmodel. Dit bleek waar te zijn en deze veranderingen zijn op dit moment in volle gang. De heer Stassen vertelde dat er op dit moment een aantal ontwikkelingen binnen het instituut spelen en dat deze rond september volledig af zullen zijn en het hem uitstekend uitkwam om tijdens de congressen de veranderingen kenbaar te maken zodat deze direct binnen de branche Facility Management bekend zijn en hiermee gewerkt kan worden. Hij ziet het congres als een WIN-WIN situatie voor het instituut. Deelnemen aan het congres levert bekendheid van de veranderingen op en op deze manier kan hij nieuwe klanten trekken voor het managementmodel, tevens is het voor de branche zeer interessant om de ontwikkelingen te horen en daar iets mee te gaan doen zodat de organisaties meer kwaliteit kunnen gaan leveren.

Tijdens het bedrijvencongres zullen met name de ontwikkelingen aan het licht gebracht worden, tijdens het studentencongres zal er ingegaan worden wat het INK-managementmodel doet voor en binnen organisaties en hoe dit instrument meehelpt om kwaliteit te behalen en te behouden.

Bijlage 13 Uitwerking diepte-interview ROI opleidingen*ROI Opleidingen*

Organisatie: *ROI opleidingen*
Naam: *De heer V. Janssen*
Functie: *strategisch adviseur ROI*
Datum: *02-04-2008*
Locatie: *ROI opleidingen*
Herengracht 23, Den haag

Na zoekwerk op internet bleek dat ROI opleidingen beschikt over een interactief simulatiespel dat betrekking heeft op benchmark onderzoeken. Er is contact gelegd met de heer Janssen die dit simulatiespel heeft ontworpen en dit spel ook begeleidt.

Na een telefonisch gesprek met daarin uitleg over de plannen voor de congressen wat de heer Janssen zeer enthousiast en is er een afspraak gemaakt om naar de inhoud van de workshop te gaan kijken.

ROI voert regelmatig workshops benchmarking uit. Deze workshops duren een gehele dag, hier is echter geen tijd voor. De ingeplande tijd voor de workshops zal een uur bedragen. De heer Janssen vertelde dat hij dezelfde vraag vanuit het Ministerie van Binnenlandse zaken en koninkrijksrelaties heeft gekregen voor een workshop Benchmark van een uur. De invulling van een workshop van één uur vraagt naar om een andere invulling dan een workshop van een dag. Een workshop van een uur vraagt om nog strakker timemanagement en om beperking van de hoeveelheid informatie en leerdoelen.

Tijdens de gesprekken is de verkenning van de insteek van de workshop zou moeten zijn. Genoemd zijn onder andere aansluiting bij reële casuïstiek, wat levert benchmarken op en wat niet, verschil tussen monitoring en benchmarking en de vraag wat meet je precies. De workshop zal afgestemd worden op de uitgevoerde benchmark onderzoeken binnen VenW en andere ministeries. De benchmark op kwaliteit, klanttevredenheid en financiën.

Bijlage 14 9-vals model rond Regie