HOGESCHOOL UTRECHT

weyman VAST GOED ONDERHOUD

Adviesrapport

Procesoptimalisatie Projectvoering

Door: A. de Man

Adviesrapport

Procesoptimalisatie Projectvoering

Onderwerpen:	procesoptimalisatie; projectorganisatie; faalkosten; risico's; PSO; cultuur; PDCA
Versie:	1.0 Definitief
Student:	Man, André de
Studentnummer:	1532342
Opleiding:	Logistiek & Economie
Instelling:	Hogeschool Utrecht
Bedrijfsmentor:	Spek, Ebe van der
Organisatie:	Weijman Vastgoedonderhoud BV
Docentbegeleider:	Groot, Andre de
1e examinator:	Groot, Andre de
2e examinator:	Tongerloo, Herman van
Datum:	1 juni 2011

VOORWOORD

Dit adviesrapport is de verslaglegging van het onderzoek naar de procesoptimalisatie met betrekking tot de projectvoering van Weijman Vastgoedonderhoud. In dit onderzoek is er specifiek ingegaan op de verbetering van de voorbereiding en afsluiting van de projecten.

Ter afsluiting van mijn studie Logistiek & Economie aan de Hogeschool Utrecht is er onderzoek gedaan naar mogelijkheden om het resultaat van Weijman te verbeteren. In dit onderzoek is er met name gelet op het optimaliseren van de processen. De uitkomsten van het onderzoek zijn beschreven in dit adviesrapport en is allereerst bestemd voor de Hogeschool Utrecht ter beoordeling van mijn competenties. Ten tweede is het adviesrapport bestemd voor Weijman om met de gerichte adviezen aan de slag te gaan.

Graag wil ik mijn bedrijfsmentor Ebe van der Spek bedanken voor de uitstekende begeleiding tijdens het afstuderen. Met veel energie zijn we samen het afstudeertraject ingegaan en heb ik de mogelijkheden gekregen om veel van de organisatie te ontdekken. Met een frisse en kritische blik heb ik naar de organisatie kunnen kijken. Ik hoop dat dit onderzoek daardoor mag leiden tot het verder professionaliseren van de organisatie. Tevens gaat mijn dank uit naar de begeleiders vanuit school gedurende het afstudeertraject maar ook tijdens de voorgaande studiejaren. In het bijzonder noem ik mijn eerste docentbegeleider Andre de Groot.

Ik kan terugkijken op een leuke en leerzame periode en daarom wil ik alle medewerkers van Weijman bedanken voor de gezelligheid en openheid die ze hebben getoond tijdens het onderzoek.

Hierbij wens ik u als lezer veel plezier bij het lezen van het adviesrapport ‘Procesoptimalisatie projectvoering’.

Veenendaal, juni 2011

André de Man

MANAGEMENTSAMENVATTING

In dit onderzoek is er ingegaan op de mogelijkheden om het rendement van de projecten van Weijman Vastgoedonderhoud te verhogen. Hierbij dient de kwaliteit gewaarborgd te worden. Binnen de organisatie worden projecten onvoldoende voorbereidt, heeft de organisatiestructuur een verkeerde invulling, is de ICT voorziening gebrekkig en kan de organisatie nauwelijks gestuurd worden op basis van prestaties.

De problemen van de organisatie brengen hoge faalkosten met zich mee. Deze worden geschat op 15% van de omzet, wat neer komt op een bedrag van 1,8 mln. euro. De werkwijze van de organisatie is inefficiënt en mogelijkheden om hier verbeteringen in aan te brengen worden onbenut gelaten. Geschat wordt dat 15% aan stafkosten á 0,8 mln. euro opgaat in een inefficiënte werkwijze.

Om in het onderzoek te komen tot oplossingen voor de bovengenoemde problemen is de volgende onderzoeksvraag opgesteld:
"Op welke wijze kan Weijman Vastgoedonderhoud BV het rendement op haar projecten verhogen en de kwaliteit van het vastgoedonderhoud waarborgen?"

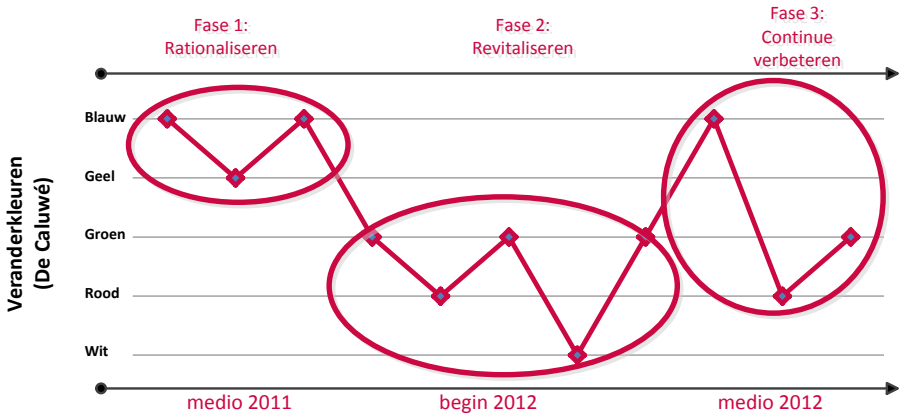
De primaire doelstelling van het onderzoek is het creëren van een rendabele organisatie, dit omvat:
- Het verhogen van het rendement op de projecten;
- het creëren van een lerende organisatie;
- het ontwikkelen van een gestandaardiseerde projectvoorbereiding voor routinematige projecten.

In het onderzoek is er ingegaan op het logistiek-, cultuur- en financieel aspect. Met behulp van verschillende methoden (o.a. Proces Mapping, OCAI, Kleurendenken en het Project Excellence Model) en interviews met medewerkers is de huidige en gewenste projectorganisatie van Weijman in kaart gebracht.

Om de problemen in de organisatie op te lossen zijn de volgende aanbevelingen opgesteld:
1) Risicoanalyse voor start van projecten;
2) eerder inrichten van projectteams;
3) hanteren van een projectvoorbereidingsschema;
4) registratie van faalkosten;
5) inbouwen van Kritische Prestatie Indicatoren;
6) uitvoeren van audits;
7) implementeren van een Project Support Office.

Deze aanbevelingen maken het mogelijk om projecten beter voorbereid te starten, de projectvoorbereiding voorspelbaar te maken, de organisatie te sturen op basis van prestaties en succesfactoren en het stimuleren van een lerende organisatie. Om deze veranderingen succesvol door te voeren is er gekeken naar een aantal veranderaanpakken (Van Amelsvoort, De Caluwé). Waarbij het succes van de veranderingen altijd staat of valt bij de acceptatie door de medewerkers. Het creëren van draagvlak is daarom cruciaal. Om de acceptatiegraad bij de medewerkers te verhogen zijn aanpassingen aan de adviezen mogelijk om daardoor de werkbaarheid te vergroten. Tevens moeten de medewerkers kennis bijgebracht worden om zodoende de waarde van de adviezen in te kunnen zien en nieuwe mogelijkheden te ontdekken. Het verandertraject is opgedeeld in drie fasen:
- Fase 1: Rationaliseren
- Fase 2: Revitaliseren
- Fase 3: Continu verbeteren

De eerste fase wordt gekenmerkt door het ontwikkelen van nieuwe processen waarbij ad hoc activiteiten voorkomen dienen te worden. De veranderkleuren die in deze fase gebruikt dienen te worden zijn 'blauw' en 'geel'. De tweede fase kenmerkt zich door het ontdekken van nieuwe mogelijkheden door de medewerkers in leersituaties te brengen, meer samen te werken of door functieroulatie. In deze fase worden de veranderkleuren 'groen' en 'rood' gebruikt. De laatste fase wordt gekenmerkt door een mix van de vijf mogelijke veranderkleuren. Belangrijk in deze fase en voor in de toekomst is dat de energie om te veranderen vanuit de organisatie komt. Deze fasen worden in de onderstaande afbeelding samengevat.



FIGUUR 0-1: GLOBAAL OVERZICHT VERANDERTRAJECT

Door deze adviezen door te voeren worden de kosten in jaar 1 geschat op € 78.322 tegenover € 104.000 aan baten. Na drie jaar wordt verwacht dat er netto € 453.408 bespaard kan worden. Deze baten zijn gebaseerd op het verlagen van de inefficiënties met 18,8% en het verlagen van de faalkosten met 18,8% tot 12,2% van de omzet. Deze kosten en baten zijn berekend op basis van een positief (1), neutraal (2) en negatief (3) scenario.

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord ... 3
Managementsamenvatting ... 4
1 Inleiding ... 7
2 Onderzoeksopzet ... 9
2.1 Probleemomschrijving ... 9
2.2 Vraagstelling ... 9
2.3 Doelstelling ... 10
2.4 Onderzoeksbeperkingen ... 10
2.5 Eindresultaat ... 10
2.6 Onderzoekskader ... 11
3 Methoden ... 12
3.1 SSBK ... 12
3.2 Proces Mapping ... 12
3.3 RA(S)CI-matrix ... 13
3.4 Organizational Cultural Assessment Instrument ... 13
3.5 Project Excellence Model ... 14
4 Projectvoering Weijman Vastgoedonderhoud ... 15
4.1 Huidige situatie ... 15
4.2 Gewenste situatie ... 18
5 Resultaten ... 21
5.1 Onvoldoende projectvoorbereiding ... 21
5.2 Onjuiste invulling projectstructuur ... 21
5.3 Gebrekkige ICT ... 21
5.4 Onjuiste sturing van de organisatie ... 21
6 Conclusie & Aanbeveling ... 22
6.1 Aanbevelingen ... 22
6.2 Resultaten ... 26
7 Implementatieadvies ... 27
7.1 Succesfactoren bij veranderen ... 27
7.2 Veranderaanpakken ... 27
7.3 Weijman en veranderen ... 28
Begrippenlijst ... 30
Geraadpleegde literatuur ... 31
Bijlagen ... 32
Bijlage 1: OCAI Enquête ... 33
Bijlage 2: Organogram Weijman Vastgoedonderhoud BV ... 38
Bijlage 3: Contactpersonen ... 39
Bijlage 4: Toelichting Model van de concurrerende waarden (OCAI) ... 40
Bijlage 5: Bedrijfsprocessen Huidige Situatie ... 41
Bijlage 6: Risico Register ... 48
Bijlage 7: Cultuurveranderingen obv OCAI ... 49
Bijlage 8: Voorbeeld werkbegroting project X ... 53
Bijlage 9: Kosten-Baten analyse ... 56

1 INLEIDING

Al jarenlang wordt er in de bouw gesproken over hoge faalkosten: kosten die ten behoeve van het eindproduct door vermijdbaar tekortschieten worden gemaakt. Faalkosten zijn dus kosten die vaak in de uitvoering van het project ontstaan door fouten die in de projectvoorbereiding al gemaakt zijn. Faalkosten kunnen dus bijvoorbeeld kosten zijn die ontstaan als gevolg van verkeerd inmeten of het niet in een keer goed plaatsen van een ruit. Hierin komt duidelijk naar voren dat er vermijdbare kosten worden gemaakt. Schattingen geven aan dat deze faalkosten ongeveer 10% van de omzet bedragen[1]. In een onder druk staande markt met kleine marges dienen deze kosten beheerst te worden om te kunnen overleven.
Bij Weijman Vastgoedonderhoud (Weijman) te Veenendaal is men bekend met verschillende problematieken in de organisatie. Zo is er onder andere een gebrek aan structuur en standaardisering in de projectorganisatie en schiet men tekort in de informatieoverdracht gedurende de gehele looptijd van de projecten. Niet geheel toevallig worden deze problemen door verschillende onderzoeken genoemd als oorzaken van onnodig ontstane kosten[2].

Met een omzet van circa 11 mln. euro in 2010 is Weijman in ruim 100 jaar uitgegroeid tot een middelgrote speler in de vastgoedonderhoudsbranche. Haar belangrijkste opdrachtgevers zijn woningbouwcorporaties, overheden en gemeentes, vastgoedbeleggers en bedrijven. Weijman tracht deze klanten te ontzorgen in het onderhoud van het vastgoed. Dit betreft hoofdzakelijk de volgende activiteiten:

- Grootschalige renovaties;
- geluidssanering;
- planmatig onderhoud;
- resultaatgericht onderhoud.

Weijman streeft naar het beheersbaar en voorspelbaar maken van het onderhoud[3]. Hiervoor is noodzakelijk dat projecten goed voorbereid worden en dat de juiste personen op tijd bij de projecten betrokken worden. Minstens zo belangrijk is het organiseren van de informatiestromen rondom de projecten. De aanleiding van het onderzoek is daarom de wens om de projectvoorbereiding beter te kunnen beheersen, om de juiste controle te hebben op de lopende projecten en om lering te kunnen trekken uit gelopen projecten. Dit alles heeft als doel om de projecten structureel rendabel te krijgen. De uitkomsten van het onderzoek zijn bestemd voor de directie van Weijman die met de gerichte verbeteradviezen aan de slag kan gaan.

FIGUUR 1-1: WEIJMAN VASTGOEDONDERHOUD TE VEENENDAAL

Om dit mogelijk te maken is de volgende onderzoeksvraag opgesteld: *Op welke wijze kan Weijman Vastgoedonderhoud BV het rendement op haar projecten verhogen en de kwaliteit van het vastgoedonderhoud waarborgen?*

In het onderzoek is er onderscheidt gemaakt tussen een drietal aspecten: logistiek; cultuur; financieel. Op basis van deze aspecten is de onderzoeksvraag opgedeeld in de volgende sub onderzoeksvragen:

1) Op welke wijze worden projecten gecalculeerd en uitgevoerd?
2) Wat zijn de veroorzakers van faalkosten in de voorbereidingsfase?
3) Op welke wijze functioneert de huidige projectorganisatie van Weijman?
4) Op welke wijze moet de gewenste projectorganisatie van Weijman functioneren?

[1] CoBouw (2010). Bouw onderschat impact faalkosten
[2] USP (2007). *Gebrekkige communicatie grootste veroorzaker faalkosten*
[3] http://www.weijman.nl/website.php?p=missie&pa=bedrijfsprofiel.

5) Welke veranderingen moet Weijman doorvoeren om het rendement van projecten te verhogen?
6) Wat zijn kenmerken van de huidige cultuur binnen Weijman volgens OCAI en het 'Kleurendenken'?
7) Op welke wijze kan Weijman de gewenste veranderingen effectief doorvoeren?
8) Wat zijn de financiële gevolgen voor de gewenste veranderingen?

Om antwoord te krijgen op deze vragen is er gebruik gemaakt van een aantal methoden. Allereerst is de SSBK-methode gebruikt om structuur te geven aan de opbouw en uitwerking van het adviesrapport. De SSBK-methode staat voor Situatie nu, Situatie gewenst, Blokkade en Kernvraag (SSBK). Grondlegger van deze methode is de heer Schouten van de Visioning Group. Deze methode wordt toegelicht in paragraaf 3.1.

De methode die gebruikt is om het primaire proces in kaart te brengen is gebaseerd op de SIPOC-analyse. Deze analyse is op een aantal punten gewijzigd om deze voor het onderzoek bruikbaarder te maken. Naast deze methode voor het '*mappen van het proces'* zal er een gedetailleerde RA(S)CI-matrix opgesteld worden, om verantwoordelijkheden en functies te verduidelijken. In de paragraven 3.2 en 3.3 worden deze methoden verder toegelicht.

Het Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) is een methode die voor het cultuuraspect in het onderzoek gebruikt is. Dit standaard meetinstrument (Cameron & Quinn) maakt het mogelijk om op een eenduidige wijze de dominante organisatiecultuur meetbaar te maken. Bovendien is het mogelijk om door middel van deze enquête het verloop en de verandering van de organisatiecultuur herhaaldelijk te meten. Hoewel een organisatiecultuur nooit in zijn geheel te meten is geeft deze methode veel inzicht in zeer specifieke kenmerken van de cultuur. Meer informatie over deze methode is in paragraaf 3.4 te vinden.

Het onderzoek is uitgevoerd in een tijdsbestek van twintig weken. In deze periode is met behulp van de verschillende methoden en modellen inzicht verkregen in de huidige en gewenste projectorganisatie van Weijman, welke in de paragraven 4.1 en 4.2 beschreven zijn. Daarnaast is er veelvuldig gebruik gemaakt van de aanwezige kennis binnen de organisatie. Op basis van de resultaten in hoofdstuk 5 zijn er gerichte verbeteradviezen uitgebracht die met een financiële onderbouwing in hoofdstuk 6 zijn toegelicht. Hoofdstuk 7 is er op gericht om op een effectieve manier aan de slag te kunnen gaan met de aanbevelingen.

Aan het rapport is een begrippenlijst toegevoegd waarin alle afkortingen te vinden zijn. Ook verschillende termen die extra verduidelijking behoeven zijn hier met uitleg in terug te vinden.

Het onderzoek is, tenzij anders vermeld, gebaseerd op projectgegevens van 2010. In 2010 zijn er 337 offertes gecalculeerd, waarvan er 125 opdracht zijn geworden.

2 ONDERZOEKSOPZET

In het hoofdstuk 'Onderzoeksopzet' wordt allereerst het probleem van de organisatie geschetst. Vervolgens worden de vraagstelling van het onderzoek benoemd en toegelicht. Tenslotte zullen de doelstellingen en het verwachte eindresultaat geformuleerd worden.

2.1 PROBLEEMOMSCHRIJVING

Weijman opereert in een sterk onder druk staande markt met veel nieuwe toetreders. De marges zijn klein terwijl de complexiteit van de opdrachten groter wordt. Medio 2010 is er gestart met een noodzakelijke reorganisatie om met het oog op het voortbestaan van Weijman, de organisatie weer (structureel) rendabel te krijgen. Hoewel er in 2010 een kleine winst is geboekt worden de activiteiten gekenmerkt door hoge faalkosten en een inefficiënte bedrijfsvoering. Deze inefficiënte bedrijfsvoering komt tot uiting in vele handelingen om de projecten heen om deze beheersbaar te maken. Deze 'noodzakelijke' handelingen worden grotendeels veroorzaakt door een gebrekkige ondersteuning vanuit de ICT.

Schattingen gaan uit van 15% aan faalkosten, berekend over de omzet (circa 12 mln. euro). Verder wordt er geschat dat er een efficiëntieslag van 15% is te maken op de stafkosten (circa 0,8 mln. euro)[4].
Hoewel literatuur de faalkosten in de bouw schat op ruim 10% van de omzet, wordt er in dit onderzoek gesteld dat de faalkosten bij Weijman 5% hoger ligt dan het gemiddelde in de markt. Dit is te verklaren door de achterblijvende prestaties in 2009 en 2010 in vergelijking met de markt.

De faalkosten zijn deels te verklaren door het ontbreken van uniforme processen. Hierdoor krijgen medewerkers veel ruimte in de uitvoering van de werkzaamheden. Ook is er een hoge werkdruk op de 'werkvoorbereiding' waardoor er onvoldoende afstemming is met leveranciers. Verder zijn de medewerkers erg actie-gedreven waardoor er kansen voor een beter verloop van projecten in de projectvoorbereiding gemist worden. De directie van Weijman acteert te operationeel waardoor medewerkers teveel van de directie verwachten. Hierdoor zijn de medewerkers erg afhankelijk geworden van de directie en wordt er weinig van projecten geleerd.
Een belangrijke oorzaak van de inefficiënte bedrijfsvoering is de gebrekkige ICT voorziening. De programma's voor het voorbereiden, controleren en beheersen van de projecten sluiten niet aan op de werkprocessen en vereisen veel handelingen om tot gedegen analyses te komen. Verder worden er weinig prestatiemetingen uitgevoerd waardoor er mogelijkheden worden gemist om de organisatie effectief te sturen en te verbeteren.

Deze bovenstaande oorzaken worden samengevat in een viertal hoofdoorzaken: ten eerste worden projecten onvoldoende voorbereidt, ten tweede krijgt de organisatiestructuur een onjuiste invulling, ten derde is de ICT voorziening gebrekkig en de laatste oorzaak is de onjuiste sturing van de organisatie. Hoe ernstig deze problemen zijn blijkt uit de veranderende markt, met nieuwe toetreders en onder druk staande marges, waarin het steeds belangrijker wordt om de competentie '*continu verbeteren*' als organisatie te beheersen.

Een ander erkend probleem van de organisatie - maar dat buiten het onderzoek valt - is dat er verkeerde opdrachten aangenomen worden waardoor er verspillingen (tijd, geld) ontstaan.

2.2 VRAAGSTELLING

"Op welke wijze kan Weijman Vastgoedonderhoud BV het rendement op haar projecten verhogen en de kwaliteit van het vastgoedonderhoud waarborgen?"

Hierbij wordt gesteld dat het rendement verhoogd kan worden door het verlagen van de kosten van de interne organisatie. Het rendement kan ook verhoogd worden door het verlagen van de faalkosten voor en tijdens de uitvoering van de werkzaamheden. Belangrijk is dat de kwaliteit van het werk geborgd wordt in de processen. Bovendien moet het mogelijk zijn om als organisatie continu te verbeteren.

Om tijdens het onderzoek de structuur te bewaren is het onderzoek opgesplitst in drie onderzoeksaspecten, te weten: een logistiek -, cultuur- en financieel aspect. Het logistieke aspect omvat globaal het in kaart brengen van de huidige en gewenste projectorganisatie. Vervolgens zijn de gewenste verbeteringen aangegeven. In het

[4] Spek, van der E. (algemeen directeur Weijman). Mondelinge mededeling (informeel gesprek), mei 2011

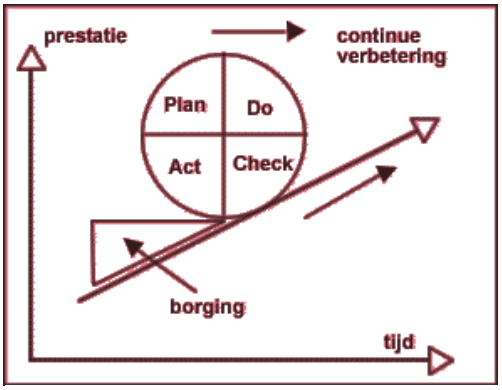
cultuuraspect is de organisatiecultuur van Weijman in kaart gebracht en worden er mogelijkheden onderzocht om de gewenste verbeteringen effectief door te kunnen voeren. Het financiële aspect omvat een kosten-batenanalyse van de aanbevelingen.

Deze onderzoeksgebieden zijn onderverdeeld in de volgende onderzoeksvragen:

Logistiek	1.	Op welke wijze worden projecten gecalculeerd en uitgevoerd?
	2.	Wat zijn de veroorzakers van faalkosten in de voorbereidingsfase?
	3.	Op welke wijze functioneert de huidige projectorganisatie van Weijman?
	4.	Op welke wijze moet de gewenste projectorganisatie van Weijman functioneren?
	5.	Welke veranderingen moet Weijman doorvoeren om het rendement van projecten te verhogen?
Cultuur	6.	Wat zijn kenmerken van de huidige cultuur binnen Weijman volgens OCAI en het 'Kleurendenken'?
	7.	Op welke wijze kan Weijman de gewenste veranderingen effectief doorvoeren?
Financieel	8.	Wat zijn de financiële gevolgen voor de gewenste veranderingen?

2.3 Doelstelling

De primaire doelstelling van het onderzoek omvat het creëren van een structureel rendabele organisatie. Dit is enerzijds te verwezenlijken door het efficiënter werken binnen de organisatie. Anderzijds door het voorkomen van faalkosten in de projectvoorbereiding en uitvoering.
Belangrijk voor de lange termijn is dat de organisatie kan leren van projecten en die kennis ook kan gebruiken tijdens de voorbereiding van nieuwe projecten. Hiervoor is noodzakelijk dat de aanwezige kennis in de processen geborgd wordt. Dit is in figuur 2.1 weergegeven. Om de aanwezige kennis te borgen, is het belangrijk dat de processen duidelijk zijn en dat er een standaard werkaanpak is voor de routinematige projecten. Deze routinematige projecten omvatten alle projecten die in de voorbereiding grote overeenkomsten vertonen. Door deze projecten zoveel mogelijk procesmatig aan te pakken zijn er verschillende voordelen te behalen.



FIGUUR 2-1: DEMING CIRKEL ICM KWALITEITSBORGING

Samengevat omvat het onderzoek de volgende doelstelling:

- Creëren van een rendabele organisatie, deze doelstelling omvat:
  - Het verhogen van het rendement op de projecten;
  - het creëren van een lerende organisatie;
  - het ontwikkelen van een gestandaardiseerde projectvoorbereiding voor routinematige projecten.

2.4 Onderzoeksbeperkingen

Het onderzoek betreft het optimaliseren van de processen van de projectvoorbereiding en de nacalculatie van projecten. De fase 'uitvoering' is buiten beschouwing gelaten. In het onderzoek is een implementatieadvies meegenomen. Het verantwoording voor het daadwerkelijk doorvoeren van de aanbevelingen ligt niet bij de onderzoeker maar bij de organisatie Weijman. Tevens is er aangegeven dat er verkeerde opdrachten aangenomen worden. De verbetering of het voorkomen hiervan zal niet expliciet in het onderzoek meegenomen worden.

2.5 Eindresultaat

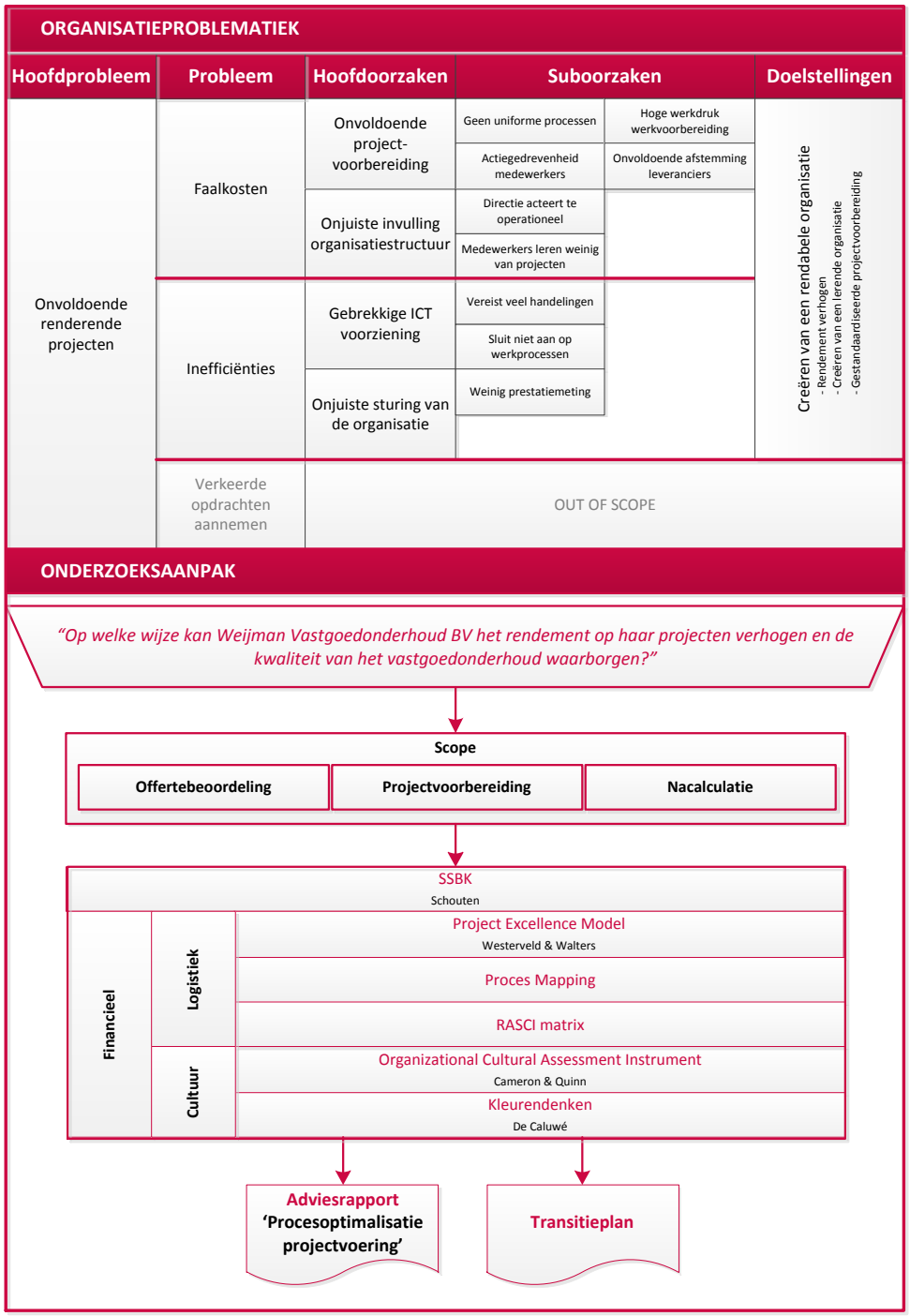
Aan het einde van de onderzoeksperiode dient er een gestandaardiseerde procesomschrijving opgeleverd te worden. Deze werkomschrijving zal de basis moeten zijn om de werkprocessen te verbeteren en verder te standaardiseren. Andere onderdelen van dit adviesrapport zijn de cultuuranalyse en een kosten-batenanalyse van de aanbevelingen om de doelstellingen van het onderzoek te bereiken.

Naast dit adviesrapport zal er voor de directie van Weijman een transitieplan opgeleverd worden. Het transitieplan omvat de volgende onderdelen:

- Huidige en gewenste situatie projectvoering;
- transitie van de huidige naar de gewenste situatie;
- planning voor de gewenste veranderingen.

2.6 ONDERZOEKSKADER

In de onderstaande figuur is het gehele onderzoek gevisualiseerd. Hierbij zijn de erkende problemen en doelstellingen als input voor het onderzoek aangegeven. Deze leiden uiteindelijk samen tot de onderzoeksvraag. Vervolgens is de scope, de onderzoeksaspecten van het onderzoek en de daarin gebruikte methoden aangegeven.



FIGUUR 2-2: ONDERZOEKSKADER PROCESOPTIMALISATIE PROJECTVOERING

3 METHODEN

Om het onderzoek kracht bij te zetten is er gebruik gemaakt van een aantal bewezen methoden. Voor de drie verschillende onderzoeksaspecten is er gebruik gemaakt van de volgende methoden:

- SSBK-methode;
- Proces Mapping-methode;
- RA(S)CI-matrix;
- OCAI-methode;
- Project Excellence Model.

Deze methoden zijn gebruikt in het onderzoek om inzicht te krijgen in de huidige en gewenste projectorganisatie en organisatiecultuur. Op basis van deze analyses zijn er aanbevelingen geformuleerd welke Weijman verder kunnen helpen om de organisatie structureel rendabel te krijgen.

3.1 SSBK

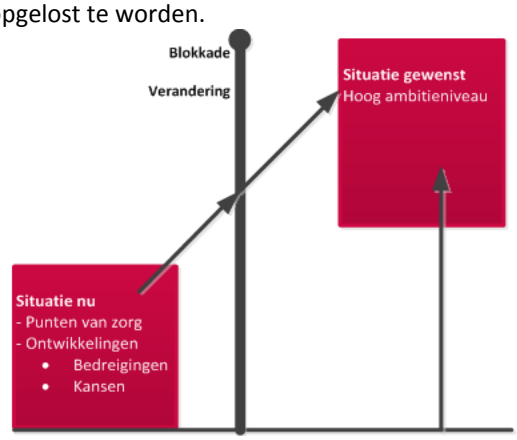
De SSBK-methodiek[5] is gebruikt om het onderzoek en het adviesrapport structuur te geven. In deze methode, ontwikkeld door de heer Schouten van de Visioning Group, worden de volgende stappen doorlopen:

- Situatie huidig;
- Situatie gewenst;
- Blokkade;
- Kernvraag.

De SSBK methode draagt bij om inzicht te krijgen in de ongewenste zaken van de huidige situatie. Bij deze methode is het belangrijk dat de opdrachtgever weet wat hij als gewenste situatie ziet. De problemen die deze gewenste situatie in de weg staan zijn de blokkades en dienen opgelost te worden.

Om zicht te krijgen op de daadwerkelijke problemen kan er een issue-analyse opgesteld worden. Deze issue-analyse is een visuele uiteenzetting van de problemen en mogelijke oplossingen.

Binnen Weijman is er zorg over de winstgevendheid van de organisatie. Hierbij zijn er verschillende problemen te onderscheiden. Door na te gaan wat er zal gebeuren als er niets aan de huidige situatie wordt gedaan, wordt er een *'sense of urgency'* gecreëerd. Met name voor de opdrachtgever is het van belang dat hij weet wat er daadwerkelijk speelt en hoe ernstig deze problemen zijn.



FIGUUR 3-1: SSBK-METHODIEK (BRON: VISIONING GROUP)

De SSBK-methodiek is gebruikt om duidelijkheid te krijgen in de huidige- en gewenste situatie en dient ter structurering van het rapport.

3.2 PROCES MAPPING

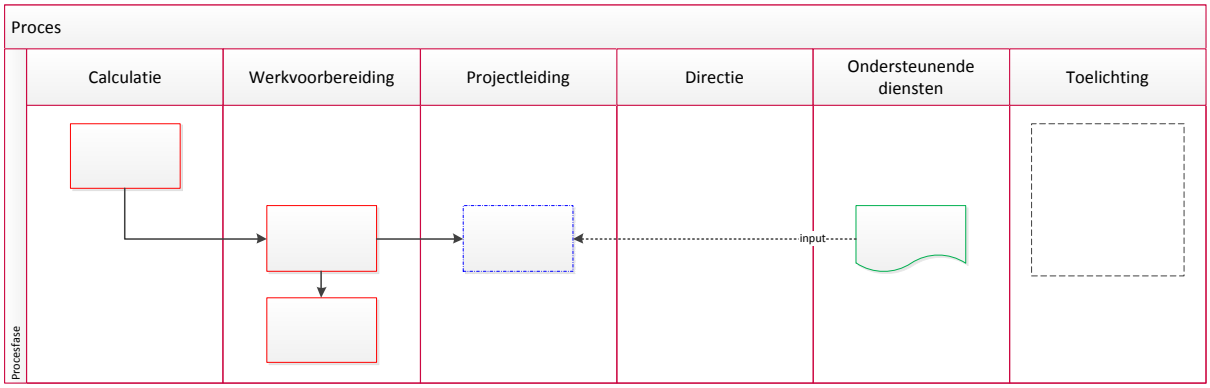
Om het primaire proces in kaart te brengen is gebruik gemaakt van een methode die gebaseerd is op de SIPOC-analyse. SIPOC is een acroniem voor: Supplier, Input, Process, Output en Customer. Door middel van deze analyse is antwoord te verkrijgen op de onderstaande vragen:

- Wie levert de input?
- Welke input wordt gebruikt?
- Welke processtappen worden gevolgd?
- Wat ontvangt de klant?
- Wie zijn de klanten van het proces?

Er zijn echter enkele aanpassingen aan deze SIPOC analyse gemaakt waardoor er een variant is ontstaan die voor dit onderzoek bruikbaarder is dan de SIPOC.

[5] Schouten, E. (2004) *De juiste vraag doelgericht aanpakken.* http://www.visioning.nl/assets/artikel3.pdf

Deze variant geeft namelijk de verschillende processtappen voor elke functionaliteit in een aparte kolom weer, waardoor de taken en verantwoordelijkheden duidelijk per functie zijn af te lezen (Supplier, Customer). Daarnaast wordt het proces ondersteund door informatie dat in een aparte kolom wordt weergegeven (Input, Output). Als toevoeging is er een extra beschrijving van het proces in de rechter kolom te vinden. Door middel van kleuren wordt er aangegeven of een processtap administratief (rood: vergunningen regelen, projectgegevens verzamelen, etc.) dan wel technisch (blauw: inmeten, inspectie, etc.) van aard is. De methode is in figuur 3.2 vereenvoudigd weergegeven.



FIGUUR 3-2: VOORBEELD 'PROCES MAPPING'

Deze methode draagt bij aan het ontwikkelen van een projectvoorbereidingsschema (zie hoofdstuk 6.1.3). Een probleem dat kan ontstaan bij deze methode is dat er richtlijnen voor het detailniveau van het proces ontbreken. Hierdoor is het mogelijk dat het proces lastig af te lezen is en dat de processen uiteindelijk niet op een en dezelfde manier in kaart zijn gebracht.

3.3 RA(S)CI-MATRIX

De RA(S)CI-matrix is een bekend model om de rollen en verantwoordelijkheden van medewerkers in kaart te brengen. RA(S)CI is een acroniem voor verschillende rollen binnen een project- of lijnfunctie, waarbij de letters staan voor:

- Responsible (verantwoordelijk);
- Accountable (eindverantwoordelijk);
- Support (ondersteuning);
- Consulting (verplicht raadplegen);
- Informing (verplicht informeren).

Deze techniek leent zich uitstekend voor het compleet beschrijven van functies. Diverse problemen kunnen middels dit model gelokaliseerd worden. Bijvoorbeeld als er teveel 'R'-rollen toegewezen zijn aan verschillende personen, of als er meerdere 'A'-rollen voor eenzelfde taak aangewezen zijn. Hierdoor kan er onduidelijkheid ontstaan wat betreft de eindverantwoording van taken. Of door in het proces 'C' en 'I' rollen te plaatsen, kan voorkomen worden dat belangrijke personen overgeslagen worden.

Om de rollen en verantwoordelijkheden in de projectorganisatie duidelijk te krijgen is deze matrix een waardevolle toevoeging.

3.4 ORGANIZATIONAL CULTURAL ASSESSMENT INSTRUMENT

Om de dominante cultuur binnen Weijman zichtbaar te maken, wordt er gebruik gemaakt van het OCAI. Dit instrument is gebaseerd op het theoretische model van de *concurrerende waarden*. Uit dit model komen vier dominante cultuurtypen naar voren. Deze cultuurtypen worden bepaald door de mate waarin de organisatie scoort op: flexibiliteit versus stabiliteit en interne- versus externe gerichtheid. Deze vier cultuurtypen zijn:

- Familiecultuur;
- Adhocratiecultuur;
- Marktcultuur;
- Hiërarchiecultuur.

Cameron en Quinn hebben in hun onderzoek een groot aantal culturele indicatoren terug weten te brengen tot zes aspecten. Op basis van deze zes aspecten kan middels de OCAI-enquête op een eenduidige wijze de dominante culturele kenmerken gemeten worden. Door te vragen naar de gewenste situatie op basis van dezelfde zes aspecten is het mogelijk om inzicht te krijgen in de mate van tevredenheid over de organisatiecultuur. De zes aspecten welke de basis vormen van de organisatiecultuur zijn de volgende:

1) Dominante kenmerken;
2) de leiding in de organisatie;
3) het bindmiddel van de organisatie;
4) de strategische accenten;
5) de succescriteria;
6) het personeelsmanagement.

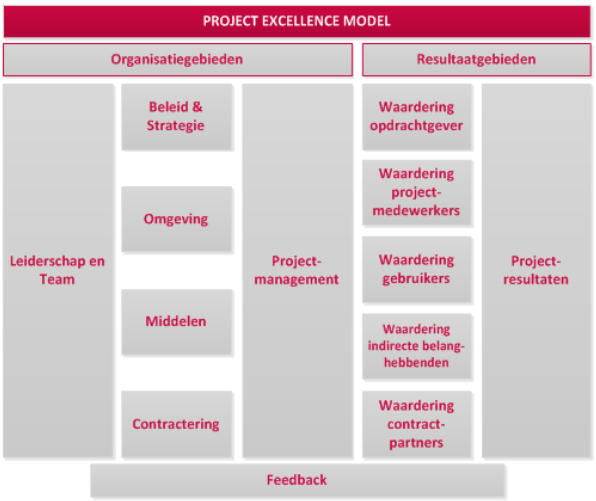
Bij het afnemen van de OCAI-enquête is onderscheid gemaakt tussen de resultaten van het kaderpersoneel (17 respondenten, 85%) en van de directie (drie respondenten, 100%). In bijlage 1 is de verstuurde enquête bijgevoegd en in bijlage 4 is een omschrijving van de bovenstaande cultuurtypen te vinden.

3.5 Project Excellence Model

Het Project Excellence Model[6] (Westerveld en Walters, 2001) is gebruikt om de projectorganisatie van Weijman te typeren volgens een van de volgende projecttypen:

1) Realisatiegericht;
2) toolgericht;
3) systeemgericht;
4) strategiegericht;
5) Total Project Management.

Dit model komt grotendeels overeen met het INK-managementmodel. Er zijn echter kleine verschillen aangebracht om het model geschikt te maken voor projectorganisaties.
De bovengenoemde projecttypen zijn gebaseerd op de mate van complexiteit, omvang, innovativiteit, hardheid of zachtheid en de omgeving van de projecten. Hierbij wordt gesteld dat het ene projecttype niet slechter of beter is dan een ander projecttype aangezien dit geheel afhankelijk is van de kenmerken en doelstellingen van het project.



FIGUUR 3-3: PROJECT EXCELLENCE MODEL

Door het inzicht in de te onderscheiden organisatie- en resultaatgebieden kan er beoordeeld worden of het gewenste projecttype in de markt overeenkomt met het gehanteerde projecttype. Tevens kan dit model gebruikt worden om een benchmark uit te voeren met collega-bedrijven.

[6] Westerveld, E. en Walters, D.G. (2001). *Het verbeteren van uw projectorganisatie. Het project Excellence Model in de praktijk*. Deventer: Kluwer

4 PROJECTVOERING WEIJMAN VASTGOEDONDERHOUD

In het hoofdstuk projectvoering Weijman Vastgoedonderhoud wordt de huidige en gewenste situatie van de projectvoering beschreven. Aangezien Weijman bekend is met het INK-managementmodel wordt de huidige en gewenste situatie van de projectorganisatie op basis van een aantal organisatiegebieden van dit model beschreven. In de Amerikaanse variant van dit model, het 'European Foundation for Quality Management' (EFQM), worden deze organisatiegebieden 'enablers' genoemd, aangezien deze onderwerpen een vertaling zijn van de beoogde resultaten van de organisatie. Deze maken het mogelijk om de organisatie beter te laten presteren. Dit betreft de volgende organisatiegebieden:

- Beheersing proces;
- Bestuur;
- Bemanning;
- Benodigdheden.

FIGUUR 4-1: INK-MANAGEMENTMODEL

4.1 HUIDIGE SITUATIE

Weijman en 'continueren en bouwen'

In 2011 is het motto voor het jaar 2010 'reorganiseren en verbouwen' opgevolgd door 'continueren en bouwen'. Deze motto's geven al een beeld van de situatie van Weijman in 2010. In de afgelopen maanden zijn er daarom verschillende noodzakelijke veranderingen van de grond gekomen die voor rust en duidelijkheid in de organisatie hebben gezorgd. De controle op de projecten is aangescherpt door ook in de projectvoorbereiding gewerkte uren naar projecten toe te gaan schrijven. Ook wordt er tijdens de uitvoering strakker gestuurd op werkbegrotingen, waardoor er een realistischere weergave is van de stand van het werk. Dit heeft als positief gevolg dat er snel ingespeeld kan worden op afwijkingen ten opzichte van de werkbegroting. In bijlage 8 is een werkbegroting van een willekeurig project weergegeven.

4.1.1 BEHEERSING PROCES

Het organisatiegebied 'beheersing proces' omvat de wijze waarop de interne en externe processen opgesteld, gecontroleerd en verbeterd worden. Om een idee te geven van de gebruikte methode voor het in kaart brengen van de processen zijn in bijlage 5 enkele processchema's bijgevoegd.
Hoewel de uit te voeren taken duidelijk zijn bij de medewerkers, zijn de werkzaamheden niet vastgelegd in uniforme werkprocessen. Hierdoor ligt er bij de medewerkers veel vrijheid om taken naar eigen inzicht uit te voeren. Wel is er duidelijkheid over welke personen bij welk type project worden betrokken.
Doordat eenduidige processen gemist worden is het niet mogelijk om kennis in de organisatie te borgen, met als risico dat fouten zich herhalen. Een belangrijke oorzaak van de gebrekkige organisatie van kennis, is het ontbreken van een effectieve ondersteuning van de ICT. Kennis is hierdoor niet in procedures, systemen en bij medewerkers vastgelegd.

In de projectvoorbereiding wordt er nauwelijks aandacht geschonken aan risico's. Hierdoor is het vooraf inspelen op mogelijke problemen niet mogelijk. Bovendien wordt er weinig geleerd wanneer er niet serieus over problemen wordt nagedacht.

In de projectvoorbereiding worden mogelijkheden gemist om door standaardisering minder energie te steken in de kleinere projecten (80% van het aantal opdrachten) die voor een klein deel van de omzet zorgen. Door de weinige standaardisering blijven er kleine taken tussen de werkzaamheden doorkomen die als oorzaak voor de werkdruk worden gezien.
Een belangrijke oorzaak voor problemen in andere organisatiegebieden (bestuur en bemanning) is het gebrek aan prestatiemeting in de processen. De informatie, voortkomend uit deze metingen geven houvast en sturing voor het succes en de ontwikkeling van de organisatie. Zo is er op dit moment geen zicht op de hoogte van de

faalkosten en kunnen er geen resultaatgerichte verbeteringen plaatsvinden. In de afgelopen jaren zijn faalkosten wel geregistreerd maar zijn er weinig resultaten geboekt om de faalkosten terug te dringen. In tabel 4.1 staan de totalen van de geregistreerde faalkosten in 2008, 2009 en 2010. Bij deze registraties zijn de volgende kanttekeningen te plaatsen:

- Totaal geregistreerde faalkosten nemen af;
- aantal registraties nemen af.

Jaar	Totaal geregistreerde faalkosten	Aantal registraties	Gemiddelde faalkosten per registratie	Geschatte faalkosten	% geschatte faalkosten van de omzet
2008	€ 419.653	95	€ 4.417	€ 661.622	5,51%
2009	€ 124.814	108	€ 1.156	€ 446.084	3,72%
2010	€ 56.876	78	€ 729	-	-

TABEL 4.1: FAALKOSTEN OVER 2008, 2009 EN 2010

Uit de achterliggende gegevens van deze tabel blijkt dat er een groot verschil is tussen de consequentheid van registreren bij verschillende personen. Daarnaast is er geen eenduidig beleid over welke kosten wel of niet als faalkosten geregistreerd kunnen worden. Veel geregistreerde faalkosten zijn samen te vatten in: verkeerd inmeten of bestellen, schade, diefstal, verkeerde afstemming met leveranciers en faalkosten die niet naar projecten toe te schrijven zijn, zoals uitval van de server op het kantoor in Veenendaal. Hierdoor kan er weinig waarde gehecht worden aan deze faalkostenregistraties. Geschat wordt dat de daadwerkelijke faalkosten ongeveer 15% van de omzet bedragen. Dit komt neer op een bedrag van €1.800.000. Tevens wordt geschat dat 15% van de stafkosten opgaan in inefficiënties in de processen. Dit betreft een bedrag van €120.000 .

In de projectvoering is er weinig focus op de activiteiten die daadwerkelijk waarde toevoegen voor de klant. Vanuit de LEAN gedachte dienen niet-waarde toevoegende activiteiten uit het proces weggenomen of gestandaardiseerd te worden, om zodoende de doorlooptijd van de projectvoorbereiding te verkorten en te verbeteren. De projectvoorbereiding kan daardoor omschreven worden als ineffectief en inefficiënt.

4.1.2 Bestuur

Het organisatiegebied 'bestuur' omvat de structuur en stijl van leidinggeven van de organisatie.
In bijlage 2 is de organogram van de organisatie bijgevoegd. Hierin is af te lezen dat de eindverantwoording in de organisatie duidelijk is ondergebracht bij drie directieleden: Operationeel, Commercieel en Algemeen. De Operationeel Directeur is eindverantwoordelijk voor het soepel verlopen van de projectvoorbereiding, -uitvoering en nacalculatie.
Zoals al eerder vermeld worden er weinig prestatiemetingen uitgevoerd. Om die reden kan de directie de ontwikkelingen in de organisatie niet effectief vanaf een tactisch of strategisch niveau besturen. Hierdoor is de directie te operationeel bezig om projecten te controleren en te beheersen. Doordat er in de afgelopen maanden verschillende veranderingen zijn doorgevoerd, is de directie momenteel druk bezig om die veranderingen te borgen in de werkwijze. Deze sterke operationele focus is dus enigszins vereist.

Hoewel er op papier in projectteams wordt gewerkt, worden de voordelen van een functioneel ingericht projectteam niet optimaal benut. Alsnog zijn er weinig gezamenlijke contactmomenten en worden teamleden niet gedurende het hele project betrokken. Zo ziet de calculator maar weinig terug van het eindresultaat en heeft de projectleider maar weinig invloed op de calculatie.
In figuur 4.2 zijn per procesfase de betrokken functionaliteiten aangegeven. Hierin is op te merken dat er alsnog verschillende overdrachten plaatsvinden. Hierbij wordt gesteld dat de kans op informatieverlies bij overdrachtsmomenten het grootst is. Tevens wordt hierdoor ook de verantwoording van het project overgedragen wat theoretisch gezien niet de bedoeling is van het werken in projectteams. Verder is ook op te merken dat er een informatiestroom door de organisatie loopt. Doordat er weinig terugkoppeling plaatsvindt wordt er stroomopwaarts in het proces weinig geleerd.

Functionaliteiten / Processen	Operationeel					Ondersteunend		Directie		
	Receptie	Calculatie	Werk-voorbereidi	Project-leiding	Uitvoerend	Finan Adm	Adm	Algem D	Commer D	Operat D
1. Offertebeoordeling	✔	✔						✔	✔	✔
2. Calculatie										
2.1 Algemeen	✔	✔								✔
2.2 RGVO	✔	✔						✔	✔	✔
2.3 Geluid	✔	✔							✔	
3. Werkvoorbereiding	✔		✔							
4. Uitvoering										
Uitvoerende werkzaamheden				✔	✔					
Operationele Controle				✔						✔
Financiële Controle				✔		✔		✔		✔
5. Nacalculatie		✔	✔	✔						

Informatiestroom

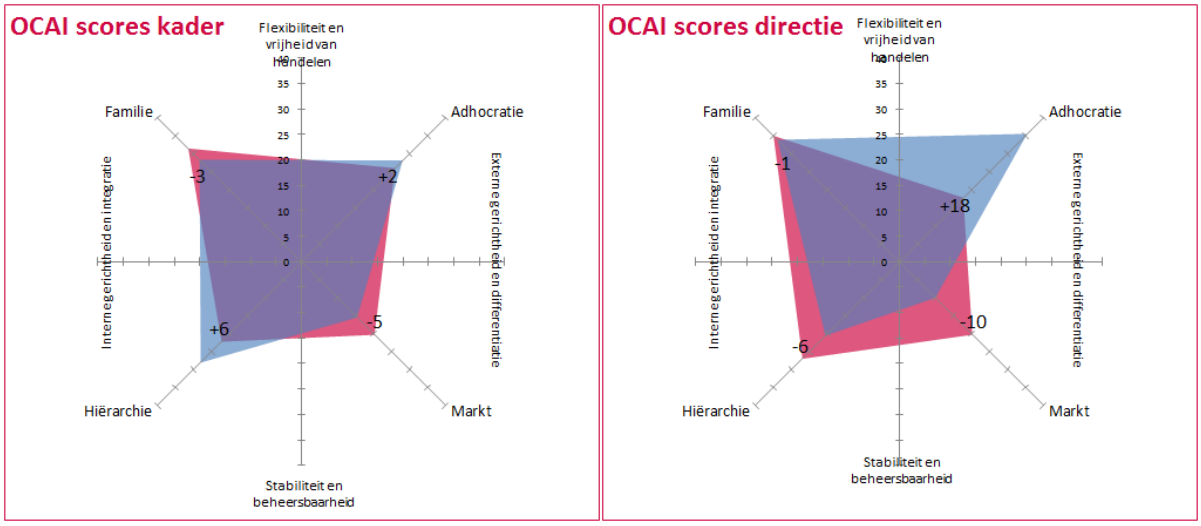
FIGUUR 4-2: PROJECTVOERING WEIJMAN

4.1.3 Bemanning

Het organisatiegebied 'bemanning' omvat het organiseren van personeel met hun bijbehorende kennis en kwaliteiten. Ook het aspect cultuur behoort tot dit gebied.
De organisatie is erg taakgericht en sterk gefocust op het realiseren van de projectdoelen. Hierdoor gaan de medewerkers snel tot actie over. Samen met de hoge werkdruk in de werkvoorbereiding wordt er hierdoor op tactisch niveau een slag gemist als het gaat om het afstemmen met leveranciers en het optimaal gebruik maken van de aanwezige kennis in de organisatie.

De organisatie Weijman wordt gekenmerkt door een normale, gezellige en enthousiaste groep mensen die trots zijn op hun werk. De omgang door de hele organisatie is informeel en de medewerkers komen netjes over op klanten (opdrachtgevers en bewoners) en leveranciers. Professionaliteit wordt redelijk belangrijk gevonden en men probeert kwaliteit te leveren. Op basis van de OCAI-resultaten wordt de organisatie door het kaderpersoneel getypeerd als een familiecultuur, met verschillende kenmerken van een creatieve en vooruitstrevende organisatie. De mensen durven risico's te nemen en beheersen de taken die men uit moet voeren.
De directie ziet de organisatie als een grote familie die zich nogal afhankelijk gedraagt van hetgeen dat er van bovenaf wordt bepaald. De directieleden zien daardoor te weinig innovatie vanuit de organisatie komen. Daarnaast geeft de directie aan het werken in teams erg belangrijk te vinden voor het optimaal voorbereiden van het werk.

In figuur 4.3 wordt de dominante organisatiecultuur weergegeven op basis van de OCAI-resultaten (rood: huidige situatie, blauw: gewenste situatie). De cijfers in de hoeken van de grafieken geven aan hoeveel de gewenste situatie afwijkt ten opzichte van de huidige. Uit de linker grafiek is op te maken dat het kader personeel over het algemeen tevreden is met de dominante organisatiecultuur zoals deze er nu is. Aspecten van de familiecultuur zijn zowel bij het kader als bij de directie dominant aanwezig. In bijlage 7 zijn de resultaten van de afgenomen enquêtes te vinden.



FIGUUR 4.3: OCAI RESULTATEN

4.1.4 Benodigdheden

Het organisatiegebied 'benodigdheden' betreft de organisatie van alle middelen van de organisatie: zoals ICT, huisvesting en financiën.
Kenmerkend voor Weijman is dat ze zeer beperkt wordt door de gebrekkige ICT. De programmatuur van Bartels Datastore biedt weinig mogelijkheden voor aanpassingen aan de bedrijfsvoering en geeft weinig handvatten om projecten effectief en efficiënt te kunnen beheersen. Tevens is er weinig ondersteuning om projectinformatie op te slaan en effectief rapportages te genereren.

Om projecten te controleren en te beheersen zijn verschillende tools gebouwd in MS Excel. Deze tools maken ongeacht de grootte of het type project een eenvoudige maar scherpe controle op de projecten mogelijk. Wel is er relatief veel tijd nodig om de instrumenten voor te bereiden. Echter, deze tools zijn noodzakelijk aangezien de ICT op dat gebied te wensen overlaat. Deze gebruikte programmatuur (TopMan, TopRel, TopCalc en IbisStrad), vereist extra handelingen in MS Excel om projecten te kunnen beheersen. Hierdoor is er een organisatie ontstaan die draait op verschillende ICT-eilandjes.

Kennismanagement

In de organisatie is veel kennis aanwezig. Door de onvolledige invulling van projectteams wordt deze kennis niet altijd goed benut. Deze kennis is ook niet geborgd in procedures en systemen, maar grotendeels aanwezig bij de individuele medewerker. Hierdoor is kennisdeling vrijwel alleen mogelijk door middel van gesprekken.

Samengevat: de bedrijfssoftware is een beperkende factor in de projectvoorbereiding, -uitvoering en nacalculatie. Hierdoor zijn er weinig mogelijkheden om projecten te beheersen zonder de toevoeging van eigen ontwikkelde tools. Door het ontbreken van uniforme processen ontbreken ook de mogelijkheden om de ontwikkeling en het succes van de organisatie te meten. Dit heeft als gevolg dat de organisatie niet vanaf een hoog organisatorisch niveau te besturen is.

4.2 Gewenste situatie

Bij het beschrijven van de gewenste situatie is er rekening gehouden met de wensen van de betrokkenen. Verder is er vanuit verschillende theoretische modellen naar de gewenste projectorganisatie gekeken.

4.2.1 Beheersing proces

De projectorganisatie van Weijman heeft baat bij duidelijkheid en een bepaalde mate van standaardisering in de projectvoering. Door een betere structurering van het proces wordt de variabiliteit van het proces verminderd, wat uiteindelijk kan resulteren in een hogere betrouwbaarheid en voorspelbaarheid van het proces[7]. Voor Weijman betekent dit het wegnemen van inefficiënties en het verlagen van de faalkosten. Daarnaast is een structurering van het proces de eerste en noodzakelijke stap naar het standaardiseren van de routinematige projecten. De volgende stap is het wegnemen van de 'niet-waarde toevoegende activiteiten' waardoor de doorlooptijd van de projectvoorbereiding verkort kan worden. Door het verbeteren van de projectvoorbereiding kan Weijman ten opzichte van de concurrentie onderscheidend worden[8].

Informatiemanagement

Informatiemanagement houdt in dat kennis is vastgelegd in procedures, aanwezig is in systemen of kennis dat aanwezig is bij werknemers als individu. Meer kennis in procedures en systemen is zeer gewenst. Hierdoor kan het kennisniveau door de gehele organisatie verhoogd worden en wordt de kans op herhaling van fouten verkleind. Uitgaand van het kennismanagement raamwerk9 (Collison & Parcell, 2009) kunnen herhalingen van fouten worden voorkomen, wordt de herhaaldelijke uitvinding van het wiel voorkomen en kan een beter kennismanagement leiden tot het continu verbeteren van de organisatie.

Faalkostenbeheersing

Grip op faalkosten is een erg belangrijk onderdeel voor het creëren van een rendabele organisatie. Om grip te krijgen op faalkosten is het absoluut noodzakelijk dat deze kosten consequent geregistreerd worden. Daarnaast moet het relatief eenvoudig zijn om conclusies en verbeteracties aan de faalkostenregistratie te verbinden.

---

[7] KAD+, procesbeheersing; www.kadplus.nl
[8] HAS Consult (2010) *FOSAG LEAN project*
[9] http://www.12manage.com/methods_collison_knowledge_management_nl.html

Hierdoor is het voor iedereen mogelijk om te leren van gemaakte fouten. Belangrijk is dat de registratie op een eenduidige wijze plaatsvindt waardoor de resultaten van de registraties over verschillende perioden te vergelijken zijn. Hiervoor dient er gebruik gemaakt te worden van de volgende definitie:
"Faalkosten zijn alle kosten die ten behoeve van het eindproduct zijn gemaakt, ontstaan door vermijdbaar tekortschieten."

Risicobeheersing
Om de uitvoering voorspelbaarder te maken is een risico-inventarisatie een handig hulpmiddel om vooraf eventuele problemen te voorkomen. Door tijdens de projectvoorbereiding te onderzoeken of er bepaalde risico's zich kunnen gaan voordoen kunnen er ook maatregelen genomen worden om de kans op gebeuren en impact te verkleinen. Dit alles heeft als doel om de projecten soepeler te laten verlopen en besparingen te realiseren in termen van tijd, geld en kwaliteit.

Om deze drie bovenstaande onderwerpen de juiste aandacht te geven is het wenselijk dat er capaciteit wordt vrijgemaakt of gecreëerd. Hiervoor is het inrichten van een Project Support Office (PSO) om het projectmanagement te ondersteunen een geschikte oplossing. Dit wordt in paragraaf 6.1 verder toegelicht.

4.2.2 Bestuur

Voor de directie is het belangrijk dat er kritische prestatie indicatoren (KPI's) worden ingericht. KPI's zijn een vertaling van de doelstellingen in meetbare indicatoren. Deze kunnen zeer waardevol zijn om de organisatie vanaf een hoger niveau te kunnen sturen. Op basis van het INK-managementmodel zijn de prestaties van de organisatie te meten en eventueel te vergelijken met de prestaties van collega-bedrijven. Het effectief gebruik van prestatiemeting is echter alleen mogelijk door een goede ondersteuning vanuit de bedrijfssoftware.

De verantwoording van de projecten moet meer bij het projectteam komen te liggen. Hierdoor wordt men gestimuleerd om kennis te delen en elkaar te controleren, om uiteindelijk tot een beter resultaat te komen. De operationeel directeur zal hierdoor minder operationele activiteiten te doen krijgen, met als gevolg dat medewerkers gestimuleerd worden om als projectteam de problemen op te lossen.

De gewenste projectorganisatie is in figuur 4.4 weergegeven. De oranje vlakken geven aan welke functionaliteiten er ook betrokken moeten worden in het verloop van het proces.

Functionaliteiten →

	Operationeel					Ondersteunend		Directie		
Processen	Receptie	Calculatie	Werk-voorbereiding	Project leiding	Uitvoerend	Finan Adm	PSO	Algem D	Comme D	Operat D
1. Offertebeoordeling	✔	✔	◻	◻			◻			✔
2. Calculatie										
2.1 Groot	✔	✔	◻	◻			◻			✔
2.2 RGVO	✔	✔	◻	◻			◻			✔
2.3 Geluid	✔	✔	◻	◻			◻			✔
3. Werkvoorbereiding	✔	◻	✔	◻	◻		◻			✔
4. Uitvoering										
Uitvoerende werkzaamheden				✔	✔		◻			
Operational Control		◻	◻	✔	✔		◻			✔
Financial Control		◻	◻	✔		✔	◻			✔
5. Nacalculatie		✔	✔	✔		◻	◻			◻

FIGUUR 4.4: GEWENSTE PROJECTORGANISATIE

4.2.3 Bemanning

Het kaderpersoneel is over het algemeen tevreden over de dominante organisatiecultuur, uitgaande van de resultaten van de afgenomen OCAI-enquêtes. De sterke kenmerken van betrokkenheid van medewerkers en de zeer persoonlijke sturing en omgang binnen de organisatie zijn gewenst. De directie echter ziet verschillende noodzakelijke veranderingen. De medewerkers moeten veel meer initiatief tonen en problemen zelf op kunnen lossen. Anders gezegd, de energie om te veranderen moet vanuit de organisatie komen. Nieuwe ideeën moeten hierbij geen uitzondering maar regel zijn. De directie moet hierin een stimulerende rol spelen, waarbij innovatief gedrag beloond kan worden. Efficiënte productie is in deze markt geen garantie voor succes, maar het leveren van hetgeen wat de klant wil en het inspelen op veranderingen zal belangrijk zijn.

Een belangrijk punt in de gewenste organisatie van Weijman is het leren van fouten. Fouten mogen gemaakt worden, zolang er maar van geleerd wordt of kan worden. Doordat fouten niet herhaald worden kunnen faalkosten verlaagd worden en kan het de kwaliteit van de werkzaamheden en de planning ten goede komen.

4.2.4 Benodigdheden

Weijman kan veel baat hebben bij nieuwe bedrijfssoftware. Hierbij moet er ondersteuning zijn voor het opzetten, controleren en beheersen van de projecten. Hierdoor moet de grote verscheidenheid aan zelfontwikkelde tools grotendeels overbodig worden. Hierdoor kunnen inefficiënties drastisch verlaagd worden. Tevens moet middels nieuwe bedrijfssoftware mogelijkheden ontstaan om kennis te borgen in de procedures en systemen. Kennisdeling moet daardoor niet alleen via gesprekken mogelijk zijn.

De ICT kan dus veel beter georganiseerd worden. Mogelijkheden voor nieuwe bedrijfssoftware zijn: Gilde en BouwInfoSys. Voor Weijman is het in ieder geval belangrijk dat er een betere ondersteuning is voor het projectmanagement en dat er mogelijkheden ontstaan voor prestatiemetingen en kennisborging.

Samengevat: de gewenste projectorganisatie moet zich kenmerken door een voorspelbaar, effectief en efficiënt proces. Een organisatie waarin de processen beheerst worden, waarin kennis en ervaringen gedeeld worden, er geleerd wordt van fouten en waarin de directie vanaf een hoger niveau de organisatie kan besturen. Hierdoor moet Weijman de faalkosten kunnen verlagen en in de projectvoorbereiding inefficiënties weg kunnen nemen. Dit heeft als positief gevolg dat Weijman zich weer kan meten met de concurrentbedrijven.

5 RESULTATEN

Nu er inzicht is in de huidige en gewenste projectorganisatie van Weijman kunnen de problemen of knelpunten van de organisatie beschreven worden.

5.1 ONVOLDOENDE PROJECTVOORBEREIDING

Het primaire proces van Weijman is duidelijk en de juiste mensen zijn beschikbaar om de taken uit te voeren. Het vervullen van deze functies wordt echter wel bemoeilijkt door vele kleine taken die oorspronkelijk niet bij de desbetreffende functies thuis horen. Hierdoor is er op verschillende posities een werkdruk ontstaan die het lastig maakt om projecten optimaal voor te bereiden. Als gevolg hiervan wordt er weinig tijd genomen om projecten met het gehele projectteam te evalueren om belangrijke leerpunten uit het project te halen. Dit heeft als gevolg dat fouten zich kunnen herhalen.

Geen aandacht voor risico's

In de huidige voorbereiding van een project wordt er geen speciale aandacht geschonken aan risico's. Hierdoor is er een grote kans dat er in de uitvoering ad hoc gereageerd moet worden op problemen, terwijl de kans op voorkomen en impact van problemen mogelijk door aandacht in de voorbereiding al gereduceerd had kunnen worden. Tevens kunnen de bepaalde risico's belangrijke redenen zijn om projecten niet aan te nemen. In de offertebeoordeling worden deze nog niet meegenomen.

5.2 ONJUISTE INVULLING PROJECTSTRUCTUUR

De functie van een projectteam wordt niet optimaal benut. De expertise van werkvoorbereiders, projectleiders, voormannen en uitvoerders wordt niet altijd benut tijdens de calculatie van een offerte, andersom wordt deze van een calculator niet gebruikt in de werkvoorbereiding of uitvoering van een project. Doordat opdrachten ondanks het inrichten van een projectteam meerdere malen overgedragen worden kan er belangrijke informatie verloren gaan. Dit is tevens een van de belangrijkste oorzaken van faalkosten in de bouw[10].

5.3 GEBREKKIGE ICT

De gebruikte softwareprogramma's als TopMan en TopRel schieten tekort als het gaat om kennisdeling en de controle en aansturing op de projecten. Hierdoor worden er verscheidene tools gebruikt om alsnog de controle op de projecten aan te brengen. Ook is het lastig om aan goede managementinformatie te komen. Aangezien de huidige leverancier Bartels Datastore weinig flexibel is in het doorontwikkelen van de bedrijfssoftware moet nieuwe bedrijfssoftware heel serieus overwogen worden. Hierdoor kunnen er mogelijkheden ontstaan om de organisatie vanaf een hoger niveau te besturen op basis van prestatiemetingen.

5.4 ONJUISTE STURING VAN DE ORGANISATIE

In de huidige situatie is het slecht mogelijk om te sturen op prestaties. Zo is er onder andere geen zicht op de omvang van de faalkosten. Schattingen gaan uit van ongeveer 15% van de omzet. Dit komt neer op een bedrag van 1,8 mln. euro op jaarbasis. Dit komt overeen met de vele literatuur dat het fenomeen faalkosten in de bouw beschrijft[11,12,13,14].
Tevens is het proces niet geheel efficiënt. Geschat wordt dat hier 15% van de stafkosten opgaat in inefficiënties. Voor de gewenste groei van de organisatie is het noodzakelijk dat deze inefficiënties weggenomen worden en dat de faalkosten beheerst worden.

Als laatste probleem in de huidige situatie kan het lerend vermogen van de medewerkers worden genoemd. Medewerkers gedragen zich nogal afhankelijk van de directie. Hierdoor worden verantwoordelijkheden afgeschoven en is er geen echte drijvende kracht om de werkzaamheden te verbeteren en te leren van fouten.

---

[10] BouwKennis (2010). *Whitepaper Faalkosten*.
[11] Hanenburg, H.C. (2011). *Een onderzoek naar de aard en omvang van "faalkosten"*
[12] USP (2008). *Faalkosten in de bouw naar hoogtepunt*
[13] USP (2007). *Gebrekkige communicatie grootste veroorzaker faalkosten*
[14] CoBouw (onbekend). *Inzicht in faalkosten brengt bedrijf op hoger plan*

6 CONCLUSIE & AANBEVELING

De vastgoedonderhoudsbranche wordt complexer, de marges worden kleiner en er treden nieuwe aanbieders toe op de markt. Daarom is het belangrijk dat Weijman beter omgaat met de mogelijkheden om de bedrijfsvoering te verbeteren en het rendement te verhogen. Om operationele problemen te voorkomen zijn de volgende aanbevelingen opgesteld:

- Het inventariseren van de risico's;
- eerder inrichten van de projectteams;
- gebruik maken van een projectvoorbereidingsschema.

Op tactisch niveau moet er meer zicht komen op de problemen die zich in de uitvoering hebben voorgedaan. Daarom is het vereist dat er consequent prestatiemetingen worden uitgevoerd. Hierdoor moeten er mogelijkheden ontstaan om resultaatgerichte verbeterprogramma's op te stellen en door te voeren. Om dit mogelijk te maken zijn de volgende aanbevelingen opgesteld:

- Registratie van faalkosten;
- inbouwen van Kritische Prestatie Indicatoren;
- uitvoeren van audits.

Om de organisatie op de lange termijn continu te kunnen verbeteren, zal er een beter onderscheid gemaakt moeten worden tussen verschillende operationele, tactische en strategische taken. Door verschillende taken bij een nieuwe afdeling neer te leggen kan er een blijvende focus komen op procesbeheersing. Hiervoor is de volgende aanbeveling opgesteld:

- Implementeren van een Project Support Office.

In paragraaf 6.1 wordt aangegeven hoe Weijman aan deze aanbevelingen concreet invulling kan geven.

Tevens is het bijzonder belangrijk dat er nieuwe mogelijkheden worden gezocht om met nieuwe bedrijfssoftware te gaan werken. De huidige programmatuur werkt zeer beperkend op hetgeen wat Weijman nodig heeft. Onderzoek naar mogelijke nieuwe leveranciers zijn wegens de complexiteit en omvang in dit onderzoek niet meegenomen.

6.1 AANBEVELINGEN

In deze paragraaf komen de volgende aanbevelingen aan bod:

1) Risicoanalyse voor start van projecten;
2) eerder inrichten van projectteams;
3) hanteren van een projectvoorbereidingsschema;
4) registratie van faalkosten;
5) inbouwen van Kritische Prestatie Indicatoren;
6) uitvoeren van audits;
7) implementeren van een Project Support Office.

De genoemde kosten bij de uitwerking van de aanbevelingen in de volgende paragraaf omvatten alle jaarlijks terugkerende kosten. Naast deze genoemde kosten is er eenmalig € 8.188 uitgetrokken voor het ontwikkelen van diverse tools en handboeken ten behoeve van de aanbevelingen.

6.1.1 RISICOANALYSE VOOR START VAN PROJECTEN

Alvorens te starten met het werk moet er een risicoanalyse zijn uitgevoerd. Middels dit onderzoek kan er vooraf ingespeeld worden op de risico's, bijvoorbeeld door de kans op het daadwerkelijk plaatsvinden van het risico te verlagen, of door de impact te verlagen. De uitkomsten van de risicoanalyse moeten tijdens en na het project bijgewerkt worden. Wanneer deze in een database opgeslagen worden kunnen ze bruikbaar zijn om bijvoorbeeld offerteaanvragen te beoordelen om zodoende onnodige risico's buiten de organisatie te houden. Om de risico's in kaart te brengen kan er gebruik gemaakt worden van een korte brainstormsessie.

In bijlage 6 is een overzicht van een bruikbare risicoregistratie weergegeven. Onder andere de volgende gegevens dienen hierin ingevuld te worden:

- Risico-omschrijving;

- kosten als risico voorkomt;
- kans op voorkomen;
- grootte van de impact;
- maatregel;
- kosten van de maatregel.

Deze inventarisatie van risico's kan tijdens de werkvoorbereiding en uitvoering helpen om de focus op de belangrijkste risico's te hebben. Een uitdraai van deze risico's moet voor iedere betrokken werknemer bij het project beschikbaar zijn. Het is daarom aan te raden om een uitdraai in de PKP map bij te sluiten. Tijdens de start-werkvergadering zullen deze risico's besproken moeten worden. Hoewel deze risico's sterk te manipuleren zijn door de aangever zullen de risico's op den duur objectiever worden geregistreerd door de ervaring die ermee wordt opgebouwd.

De verwachte jaarlijkse kosten voor deze aanbeveling zijn:	€ 4.520
Prioriteit van de aanbeveling:	Hoog
Organisatorische impact van de aanbeveling:	Gering - Groot
Veranderaanpak:	Experimenteel

6.1.2 Eerder inrichten van projectteams

Op dit moment krijgen projectteams geen juiste invulling. Pas bij de overdracht van de calculatie naar de werkvoorbereiding zijn alle projectteamleden bekend waardoor er nog steeds overdracht momenten in het proces blijven. Door de projectteams bij offerteaanvragen - met een hoog scoringspercentage en een waarschijnlijke omzet van meer dan €100.000 - voor de start van het calculatieproces in te richten zijn er meerdere personen betrokken. Hierdoor wordt de kans op fouten verkleint en zijn er geen overdracht momenten in het verdere proces noodzakelijk. In plaats van deze momenten zullen er verschillende bijeenkomsten zijn waarbij het projectteam gezamenlijk aan de opdracht kan werken. De verwachte voordelen zijn: een verhoging van de kwaliteit van het werk, minder kans op faalkosten en een verbeterde samenwerking tussen de functionaliteiten. Tevens wordt hiermee het 'hokjes denken' voorkomen doordat de eindverantwoording nu bij het gehele projectteam komt te liggen.

In figuur 4.4 (pagina 19) is al aangegeven welke functionaliteiten op welke momenten in het proces betrokken dienen te worden.

De verwachte jaarlijkse kosten voor deze aanbeveling zijn:	€ 7.216
Prioriteit van de aanbeveling:	Aan te bevelen
Organisatorische impact van de aanbeveling:	Gering - Groot
Veranderaanpak:	Experimenteel

6.1.3 Hanteren van een projectvoorbereidingsschema

Het is aan te raden om een projectvoorbereidingsschema voor de routinematige projecten te ontwikkelen. Dit schema moet alle taken omvatten die uitgevoerd moeten worden alvorens een project te kunnen starten. Ook moet er per taak de duur en de verantwoordelijke worden aangegeven. Hierdoor is er meer inzicht in de werkzaamheden die uitgevoerd moeten worden en kan er grip op het tijdspad gehouden worden. Daarnaast zijn fouten in het proces beter te plaatsen.

De verwachte jaarlijkse kosten voor deze aanbeveling zijn:	€ 164
Prioriteit van de aanbeveling:	Groot
Organisatorische impact van de aanbeveling:	Gering
Veranderaanpak:	Bottom-up

6.1.4 Registratie van Faalkosten

Om in de toekomst te kunnen sturen op onvolkomenheden in het proces of onjuistheden in de uitvoering van de werkzaamheden dient er – zoals voorheen – registratie van de faalkosten plaats te vinden. Het is belangrijk dat iedereen duidelijk weet wat wel of geen faalkosten zijn. Het is daarom aangeraden om een eenduidige definitie aan te houden, bijvoorbeeld de volgende:
"Faalkosten zijn alle kosten die ten behoeve van het eindproduct zijn gemaakt, ontstaan door vermijdbaar tekortschieten."

Door inzicht te hebben in deze gegevens, kan er periodiek een evaluatie plaatsvinden van de faalkosten. Het doel van deze registratie is om na te denken over gemaakte fouten en ervan te leren. Immers, wanneer men niet weet wat men fout doet, kan er ook geen verbetering plaatsvinden. Tijdens de periodieke evaluatie zal er per functionaliteit en per deelmarkt de faalkosten onderzocht moeten worden. Door deze registratie kan de focus op de belangrijkste pijnpunten in de organisatie komen te liggen. De verantwoording van een consequente faalkostenregistratie moet bij één functie komen te liggen. Bij voorkeur binnen de PSO.

De verwachte jaarlijkse kosten voor deze aanbeveling zijn:	€ 3.275
Prioriteit van de aanbeveling:	Zeer hoog
Organisatorische impact van de aanbeveling:	Gering
Veranderaanpak:	Blauwdruk

6.1.5 Inbouwen van Kritische Prestatie Indicatoren

Om de organisatie vanaf een hoger niveau te kunnen besturen moeten er goede maatstaven in de organisatie zijn waarop het succes af te lezen is. Deze maatstaven of KPI's zijn een vertaling van doelstellingen in meetbare en beïnvloedbare prestaties.

Aangezien Weijman bekend is met het INK-model, is het goed mogelijk om KPI's op basis van de deelgebieden invulling te geven. Hierdoor kan men de ontwikkeling van de eigen organisatie in de gaten houden en vergelijken met de ontwikkelingen van collega-bedrijven. De KPI's kunnen zowel objectieve als subjectieve indicatoren bevatten.

Deze KPI's moeten voor effectief gebruik in een gestandaardiseerde dashboard komen te staan, waardoor de prestaties eenduidig en gemakkelijk af te lezen zijn. Tevens is het belangrijk dat de noodzakelijke gegevens voor het meten goed voorhanden zijn. Om de werking van KPI's in de organisatie te verduidelijken zal er een zogenaamd definitieboek moeten worden aangelegd. Hierin wordt per KPI het volgende omschreven:

- Definitie;
- eenheid van meten;
- frequentie van rapporteren;
- verantwoordelijke voor het aanleveren van gegevens.

De verantwoording voor het correct invoeren en bijhouden van de KPI's moet bij de PSO of Controller komen te liggen. Het gedrag van de medewerkers kan door middel van KPI's gestuurd kunnen worden in de richting van de door de directie gestelde doelstellingen. Uit recent onderzoek[15] is gebleken dat het invoeren van KPI's zowel positieve als negatieve gevolgen voor het gedrag van medewerkers heeft. De positieve gedragsbeïnvloeding omvat meer betrokken, meer gemotiveerde en meedenkende medewerkers, welke betere prestaties kunnen leveren. De negatieve effecten van prestatiemetingen zijn: datamanipulatie, weerstand en eenzijdige focus van medewerkers op activiteiten die gemeten worden. Een goede keuze van prestatie indicatoren is dus essentieel. (in bijlage voorbeeld)
Deze gevaren worden samengevat in een quote van Albert Einstein: "*Not everything that can be counted counts, and not everything that counts can be counted*."

De verwachte jaarlijkse kosten voor deze aanbeveling zijn:	€ 2.707
Prioriteit van de aanbeveling:	Hoog
Organisatorische impact van de aanbeveling:	Groot
Veranderaanpak:	Netwerk

6.1.6 Uitvoeren van audits

Door het uitvoeren van audits kan er vorm gegeven worden aan organisatie veranderingen. Audits kunnen antwoorden geven op de volgende vragen:

- Presteert de organisatie zoals afgesproken?
- Zijn er veranderingen noodzakelijk?
- Zijn veranderingen blijvend of zijn er redenen om af te wijken van hetgeen dat afgesproken is?

[15] '*Prestatie-indicatoren beïnvloeden gedrag op magazijnvloer*'; J van de Berg, S de Leeuw (2011)

Het INK-model leent zich uitstekend om audits uit te voeren. Per organisatiegebied of resultaatgebied kan er namelijk een audit opgesteld worden. Zodoende kunnen er ook duidelijke verbeterpunten geformuleerd worden.

Auditing is een belangrijk onderdeel in de beheersing van het proces dat Weijman nastreeft. Ten eerste is de audit bedoeld om te controleren of de processen werkbaar zijn en dus ook nagevolgd worden. Ten tweede kunnen er tijdens het auditing problemen aan het licht komen die anders verborgen zouden blijven.

De verwachte jaarlijkse kosten voor deze aanbeveling zijn:	€ 1.812
Prioriteit van de aanbeveling:	Hoog
Organisatorische impact van de aanbeveling:	Gering
Veranderaanpak:	Expert

6.1.7 Implementeren van een Project Support Office

Om projecten beter voor te bereiden en te kunnen beheersen is de opzet van een nieuwe afdeling aan te bevelen; de PSO[16]. Deze afdeling is bedoeld om over verschillende (kritieke) projecten van begin tot eind de controle te houden. De project navigator[17] zoals de functionaris ook wel genoemd wordt is betrokken bij de calculatie, werkvoorbereiding, uitvoering en minstens zo belangrijk de nacalculatie. Deze functie zal enerzijds operationele taken op zich nemen, anderzijds zullen er ook tactische en strategische taken te vervullen zijn.

FIGUUR 6-1: PSO FUNCTIE IN RELATIE TOT EEN PMO EN RMO

Het doel van deze functie is het creëren van de noodzakelijke beheersing bij grote en complexe projecten. Het is belangrijk dat medewerkers de waarde inzien van een dergelijke functie, aangezien het succes grotendeels afhangt van de perceptie dat medewerkers bij een PSO (of PMO of RMO) hebben. Deze afdeling heeft tijd nodig om te ontwikkelen, medewerkers moeten er de waarde van inzien en er moet commitment zijn vanuit alle lagen van de organisatie. Deze commitment is deels te verdienen door zogenaamde '*short wins*' in te bouwen.

Als de PSO de mogelijkheden krijgt om zich te ontwikkelen kan het succes zich uiten in bijvoorbeeld de volgende punten:

- Verhogen van de transparantie voor stakeholders;
- verhogen van project management volwassenheidsniveau;
- verhogen van het projectsucces;
- verlagen van de faalkosten.

De PSO kan tevens groeien naar een Project Management Office (PMO) of een Result Management Office (RMO) waarin de strategische waarde van de afdeling zal toenemen. Dit is in figuur 6.1 weergegeven. De te implementeren PSO zal verantwoording af moeten leggen aan de Algemeen Directeur. De verantwoording van de uit te voeren projecten blijft overigens bij de projectleider.

De verwachte jaarlijkse kosten voor deze aanbeveling zijn:	€ 44.065
Prioriteit van de aanbeveling:	Zeer hoog
Organisatorische impact van de aanbeveling:	Zeer groot
Veranderaanpak:	Netwerk

[16] "A PSO is a temporary or permanent organizational unit that provides a portfolio of services to support project teams that are responsible for a defined group of projects." Cutter Consortium (2007)
[17] '*De project support office(r) als project navigator*' (2008) Marcel Verbrugge

6.2 Resultaten

In deze paragraaf worden de aanbevelingen vergeleken met de heersende problemen in de organisatie, welke zijn beschreven in hoofdstuk 2.1.

De aanbevelingen genoemd in de voorgaande paragraaf zijn organisatiebreed en grofweg onder te verdelen in twee categorieën. De eerste categorie bevat adviezen om projecten beter te kunnen starten. De tweede categorie bevat adviezen om een lerende organisatie te creëren.

Middels het doorvoeren van deze adviezen zijn er verschillende baten te behalen. In bijlage 11 is een kosten-batenanalyse toegevoegd over de eerste drie jaar na invoering van de aanbevelingen. Hierbij zijn er drie scenario's opgesteld (positief (1), neutraal (2) en negatief(3)) welke hebben geleid tot het meest realistische scenario.
De kosten genoemd in paragraaf 6.1 betreffen de kosten uit dit scenario. De verwachte kosten en baten voor de verschillende scenario's zijn in de onderstaande tabel samengevat.

	Scenario 1	Scenario 2	Scenario 3	Scenario 4
Jaar 1	**Positief**	**Neutraal**	**Negatief**	**Meest realistisch**
Kosten	€ 71.746	€ 78.920	€ 89.682	€ 78.322
Baten	€ 144.000	€ 96.000	€ 48.000	€ 104.000
Winst / verlies jaar 1	€ 72.255	€ 17.080	€ -41.682	€ 25.678
Jaar 2				
Kosten	€ 64.246	€ 70.670	€ 80.307	€ 70.135
Baten	€ 288.000	€ 192.000	€ 96.000	€ 208.000
Winst / verlies jaar 2	€ 223.755	€ 121.330	€ 15.693	€ 137.865
Jaar 3				
Kosten	€ 64.246	€ 70.670	€ 80.307	€ 70.135
Baten	€ 576.000	€ 288.000	€ 144.000	€ 360.000
Winst / verlies jaar 3	€ 511.755	€ 217.330	€ 63.693	€ 289.865
Totaal	**€ 807.764**	**€ 355.740**	**€ 37.704**	**€ 453.408**

TABEL 6.1: SAMENVATTING KOSTEN-BATEN ANALYSE

Verwacht is een besparing van ongeveer 450.000 euro, drie jaar na het invoeren van de aanbevelingen. Hierbij wordt verwacht dat de faalkosten in drie jaar zullen dalen van 15% naar 12,2%.

Voor zover het mogelijk was zijn in tabel 6.1 de voor- en nadelen uitgedrukt in een geldwaarde. Echter, naast deze geldwaarde kunnen de aanbevelingen meer voordelen met zich meebrengen. Onder andere doordat er fouten voorkomen kunnen worden kan de kwaliteit van het geleverde product verhoogd worden.

Middels de aanbevelingen moet het voor Weijman mogelijk zijn om het rendement op de projecten te verhogen. Bovendien maken de aanbevelingen een eerste stap mogelijk naar een organisatie waarin de medewerkers de organisatie continu verbeteren. Zo wordt duidelijk aan de hand van de Deming-cirkel (Plan, Do, Check, Act). Waar binnen Weijman de cirkel stokte bij het meten van de prestaties (check), moet het nu mogelijk zijn om met de gemeten prestaties verbeterprogramma's op te zetten (act).

Samengevat dragen de aanbevelingen bij aan:

- Het beter voorbereidt starten van projecten;
- het verhogen van het rendement op de projecten;
- het stimuleren van continue verbetering in de organisatie;
- het vanaf een hoger niveau kunnen sturen van de organisatie.

7 IMPLEMENTATIEADVIES

In dit hoofdstuk zal er ingegaan worden op de vraag: *Op welke wijze kan Weijman de gewenste veranderingen effectief doorvoeren?*
Effectief veranderen is veranderen waarbij het doel gehaald wordt. Om de haalbaarheid van de gewenste veranderingen te vergroten is daarom gebruik gemaakt van het OCAI en het 'kleurendenken'. Met behulp van deze methoden is er een compleet beeld ontstaan van de organisatiecultuur en de veranderbaarheid van de organisatie. Aangezien de aanbevelingen de organisatie op verschillende niveaus raakt, zal het gehele kader en de directie betrokken zijn bij de veranderingen.

7.1 SUCCESFACTOREN BIJ VERANDEREN

"*Organisatieverandering bestaat uit doelgerichte, min of meer nauwkeurig te plannen acties waarvan het eindresultaat min of meer duidelijk is te formuleren"* (Van der Vlist, 1993). Uit deze definitie is op te maken dat verandering gaat om te plannen acties of interventies. Tijdens de verandering zijn een aantal beïnvloedbare factoren cruciaal voor het slagen van de veranderingen. Draagvlak, integrale aanpak en zichtbare voordelen zijn belangrijke factoren. Deze factoren zullen dus in het te plannen verandertraject meegenomen moeten worden.

Draagvlak
Aangezien de veranderingen gaan om het veranderen van gedrag en activiteiten van medewerkers, is het belangrijk dat deze medewerkers achter de verandering staan en de voordelen ervan in zien. Het communiceren van de plannen en de ontwikkelingen is daarom een belangrijke succesfactor bij het veranderen. Goede communicatie kan zorgen voor een versterkte betrokkenheid, maar gebrekkige communicatie kan juist zorgen voor weerstand tegen de veranderingen. Naast de communicatie met de betrokkenen moeten de directie de verandering ook volledige steun (macht) geven. Het kaderoverleg dat elke twee maanden plaatsvindt is een goed moment om de voortgang en planning door te nemen.

Integrale aanpak
In het verandertraject moet iedereen betrokken worden. Het uitsluiten van personen of functies kan leiden tot weerstand en het mislukken van het veranderen. De betrokken functionaliteiten op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau zijn de volgende:

- Calculator
- Werkvoorbereider
- Projectleider
- Voorman
- Uitvoerder
- Directie
- Controller
- Administratief medewerker

Zichtbare voordelen
De zogenoemde 'short-wins' zijn relatief makkelijk haalbare voordelen en vergroten de commitment en dragen bij aan het doorzetten van de veranderingen. 'Short-wins' in het verandertraject van Weijman zijn onder andere de volgende:

- Succesvol hanteren van een projectvoorbereidingsschema;
- volledige inzicht in risico's voor start van werkzaamheden;
- praktische oplossing voor regelmatige terugkerende faalkosten;
- het zien van het eindresultaat door het gehele projectteam;
- algemeen beschikbare leerpunten.

Mocht Weijman op korte termijn een besluit nemen om nieuwe bedrijfssoftware te implementeren dan ontstaan er kansen voor het veranderprogramma. Over het algemeen vereist nieuwe bedrijfssoftware nieuwe werkwijzen, zodoende kan het veranderprogramma aanhaken bij deze nieuwe werkwijze. Er ontstaan echter ook risico's. Er is nog maar weinig bekend over de nieuwe bedrijfssoftware. Zo is het mogelijk dat de nieuwe programmatuur verschillende veranderingen overbodig maakt. Dit kan echter ook een positieve bijdrage hebben.

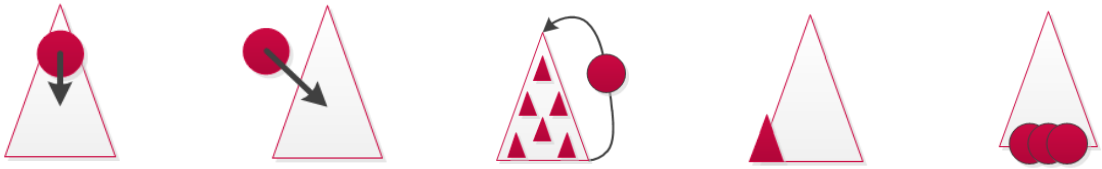
7.2 VERANDERAANPAKKEN

Wanneer de veranderingen in kaders worden geplaatst krijgen de betrokken functionaliteiten de ruimte om de aanbevelingen werkbaar en 'eigen' te maken. Dit vergroot de kans op acceptatie en slagen van de aanbeveling.

Echter, verschillende aanbevelingen mogen maar weinig speelruimte krijgen om zo te voorkomen dat de aanbevelingen hun doel missen.
In tabel 7.1 zijn per aanbeveling verschillende kenmerken van verandering weergegeven, hierbij hoort een meest geschikte aanpak (Van Amelsvoort, 2002).

Aanbeveling	Omvang verandering	Speelruimte	Tempo	Impact	Veranderaanpak
Risico-inventarisatie	Klein	Open	Snel	Gering - Groot	Experimenteel
Projectteams eerder inrichten	Klein - Groot	Open	Geleidelijk	Gering- Groot	Experimenteel
Projectvoorbereidingsschema	Klein - Groot	Open	Geleidelijk	Gering	Bottom-up
Faalkostenregistratie	Klein	Gesloten	Snel	Gering	Blauwdruk
Inbouwen van Kritische Prestatie Indicatoren	Groot	Open	Geleidelijk	Groot	Netwerk
Uitvoeren van audits	Klein	Gesloten	Geleidelijk	Gering	Expert
Implementeren van een Project Support Office	Groot	Open	Geleidelijk	Groot	Netwerk

Blauwdruk **Expert** **Netwerk** **Experimenteel** **Bottom-up**



TABEL 7.1: OVERZICHT KENMERKEN PER AANBEVELING

De veranderaanpak 'experimenteel' omvat een aanpak waarbij er in een aantal projecten het voorgestelde getest wordt op de werkbaarheid. De 'bottom-up' benadering betreft een verandering waarbij de betrokken functionaliteiten zelf de input moeten geven aan de aanbeveling. In de 'netwerk' benadering zullen alle betrokken personen nauw betrokken zijn bij de verandering. Een deskundige op dat gebied moet de betrokkenen leren over de toegevoegde waarde van de aanbeveling wat moet leiden tot het verlagen van de weerstand. De 'blauwdruk' benadering omvat een concreet ontworpen plan dat geïmplementeerd kan worden. De 'expert' benadering moet gezien worden als een deskundige dat met een eenduidig plan komt voor een aanpassing in de organisatie waarbij weinig speelruimte is om de verandering aan te passen.

7.3 WEIJMAN EN VERANDEREN

In het afgelopen jaar heeft Weijman aangetoond dat men kan veranderen als daar de noodzaak toe is. In het verlengde van deze veranderingen onder het motto 'reorganiseren en verbouwen' liggen de aanbevelingen voortkomend uit dit onderzoek.

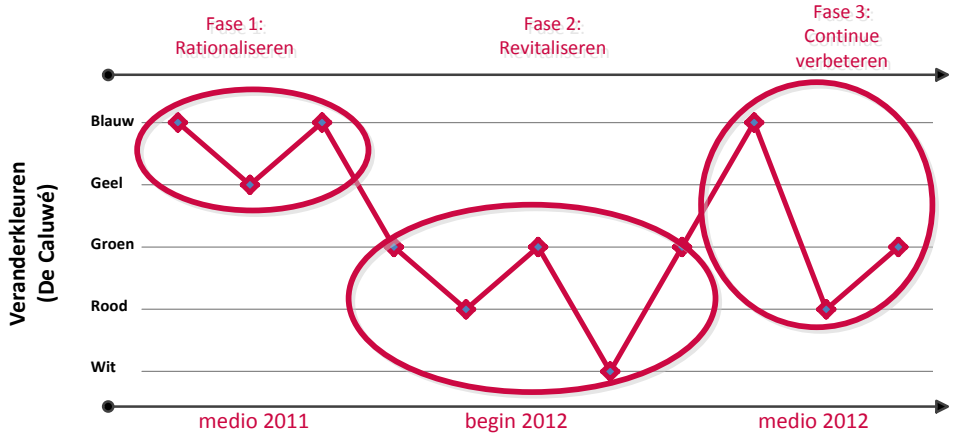
Om de aanbevelingen van Weijman door te voeren is het wenselijk om gebruik te maken van een drietal veranderstrategieën en gelijknamige fasen (Ghoshal & Bartlett, 2002):

- Rationaliseren: ontwikkelen van ad hoc processen naar omschreven processen en integratie tussen eenheden
- Revitaliseren: doorontwikkeling door functionaliteiten beter te laten samenwerken
- Continu vernieuwen: vernieuwen en aanpassen van werkprocessen en vernieuwde integratie met functionaliteiten en/of ketens

Aangezien er onvoldoende bedrijfskundige kennis aanwezig is zal de verandering aanvangen met een blauwdruk van de gewenste veranderingen. Door de enigszins deskundige inbreng kan de verandering gestart worden met een scenario dat is opgesteld vanuit de wensen van Weijman en vanuit verschillende theoretische modellen. De volgende stap omvat het doorontwikkelen van de blauwdruk naar een nieuwe, beter werkbare situatie. Vervolgens moet Weijman klaar zijn om zelf continu verbeteringen door te voeren.

In dit verandertraject zullen verschillende veranderkleuren gebruikt worden. In de eerste fase (rationaliseren) zal er voornamelijk gebruikt gemaakt worden van 'blauw' en 'geel' waarin de processen en procedures worden opgesteld en waarin er aanpassingen in de organisatiestructuur worden doorgevoerd. In de tweede fase (revitaliseren) zal er meer gebruikt gemaakt worden van de veranderkleuren 'groen' en 'rood'. In deze fase zullen medewerkers nieuwe inzichten opdoen door ze in leersituaties te brengen of door bijvoorbeeld

functieroulatie plaats te laten vinden. De laatste fase zal gekenmerkt worden door een hoge mate van vrijheid in veranderen: het 'witdrukdenken'. De energie om continu te verbeteren zal uit de organisatie moeten komen. Hierbij zullen er invloeden zijn vanuit andere veranderkleuren bijvoorbeeld door cursussen (groen) die er gevolgd worden of door veranderende wetgevingen (geel).
In de onderstaande afbeelding zijn de drie fasen weergegeven. Per fase is globaal aangegeven welke veranderkleuren er gebruikt zullen worden.



FIGUUR 7-1: GLOBAAL OVERZICHT VERANDERTRAJECT

Uit de OCAI-resultaten blijkt dat het kaderpersoneel enigszins openstaat voor meer procedures en standaardisering in de processen (blauw). De directie wil echter enerzijds een deel van de routinematige projecten standaardiseren om zodoende aan die projecten minder tijd en energie te besteden. Anderzijds wil de directie een flexibele organisatie waarbij het probleemoplossend vermogen bij de medewerkers vandaan komt (wit, groen) en niet uit procedures. De gewenste veranderingen, voortkomend uit dit onderzoek komen daarom overeen met de wensen van de directie waarbij er in de eerste fase de routinematige projecten gestandaardiseerd worden. In de tweede fase zal er gestart worden met het doorontwikkelen van de aanbevelingen en het verbeteren van de integratie tussen de functionaliteiten. In de laatste fase zal de veranderenergie vanuit de organisatie moeten kunnen gaan komen.

Een laatste belangrijke factor in het verandertraject is dat er een stevige verandercoalitie[18] is, die een duidelijk beeld heeft bij de voorgestelde veranderingen en zich daarvoor hard wil en kan maken. Deze groep medewerkers zal voldoende legitimiteit in de organisatie moeten hebben en gedurende het verandertraject nauw betrokken moeten blijven.

De veranderingen zullen grotendeels in 6 maanden te realiseren zijn, de opvolgende fase van 6 maanden zal bestaan uit het verfijnen van deze veranderingen. Echter, bij de implementatie van een PSO zal er rekening gehouden moeten worden met een traject van enkele jaren aangezien de implementatie geleidelijk 'in de organisatie moet groeien' en er vele aanpassingen plaats kunnen vinden om de PSO aan te laten sluiten op de organisatie.

Samengevat omvat het verandertraject de volgende aandachtspunten:
- Combinatie van veranderaanpakken en veranderkleuren;
- drietal fasen:
  - Rationaliseren;
  - revitaliseren;
  - continu verbeteren.
- Aandacht voor verschillende succesfactoren:
  - Creëren van draagvlak;
  - integrale aanpak van veranderen;
  - vormen van een verandercoalitie.
- Gebruik maken van 'short-wins'.

[18] Kotter's 8-Step Change Model

BEGRIPPENLIJST

Administratieve aard	Onder de administratieve taken in het proces verstaan we de werkzaamheden die geen technische kennis van de uit te voeren projecten vereisen. Te denken valt aan: het regelen van vergunningen en het verzorgen van bewoners-informatie
Faalkosten	Faalkosten zijn alle kosten die ten behoeve van het eindproduct zijn gemaakt, ontstaan door vermijdbaar tekortschieten. Dit zijn dus kosten die in de projectvoorbereiding al kunnen ontstaan maar vaak in de uitvoering van de projecten pas zichtbaar worden
FPO	Financieel Project Overzicht; tool in MS Excel voor de financiële beheersing van projecten met een omzet van meer dan €100.000
Inefficiënties	Inefficiënties omvatten alle overbodige stappen rondom de projecten. Veel van deze stappen zijn door de gebrekkige ICT noodzakelijk geworden
INK model	Model voor het continu streven naar balans tussen diverse stakeholders van de organisatie, het balanceren tussen de resultaten en de inspanningen die daarop betrekking hebben en voortdurend werken aan (kwalitatieve) groei
KPI's	Kritische Prestatie Indicatoren; meetpunten om doelstellingen te kwantificeren, de ontwikkeling van de organisatie te meten, bij te sturen en eventueel te vergelijken met concurrentbedrijven
OCAI	Organizational Cultural Assessment Instrument: instrument van Cameron & Quinn om middels een enquête de dominante organisatiecultuur te meten
PKP	Project Kwaliteits Plan-map: map waarin alle noodzakelijk informatie aanwezig is om de werkzaamheden uit te voeren (bevat onder andere: bouwtekeningen, werkzaamheden, planning, contactpersonen, VCA, alarmkaart)
PMO	Project Management Office; tactische afdeling voor het ondersteunen van programma's
PSO	Project Support Office; operationele afdeling ter ondersteuning van projectopzet, -uitvoering en –nazorg
RA(S)CI matrix	Model om verantwoordelijkheden en rollen van medewerkers in kaart te brengen. Letters staan voor: Responsible, Accountable, Support, Consulting, Informing
RMO	Result Management Office; strategische afdeling ter vertaling van strategische doelstellingen in projecten of programma's
Technische aard	Onder technische taken in het proces verstaan we de werkzaamheden die technische kennis van vastgoedonderhoud vereisen. Te denken valt aan inspectie van gevels en inmeten

GERAADPLEEGDE LITERATUUR

- Ahaus, C.T.B en Diepman F.J. (2005). *Balanced Scorecard & INK-managementmodel*. Deventer: Kluwer
- Braad, C. Pas, L. (2006) Spelling taaltopics. Wolters-Noordhoff. Groningen
- Caluwé de, L. en Vermaak, H. *(2010) Leren veranderen. Een handboek voor de veranderkundige. Deventer: Kluwer*
- Cameron, K.S. en Quinn R.E. (2009). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Gelderman, C.J. en Albronda, B.J. (2007). *Professioneel inkopen*. Groningen: Wolters-Noordhoff
- Glunk, U. en Olie, R. (2008) *De sleutel tot succes. Cultuur, samenwerking en innovatie in de bouw*. PSI Bouw
- Hedeman, B. e.a. (2010). *Projectmanagement. Op basis van NCB versie 3*. Zaltbommel: Van Haren Publishing
- Jans, E. (2006) *Grondslagen van de administratieve organisatie. Deel A*: *Algemene beginselen*. Groningen. Wolter-Noordhoff
- Jans, E. (2006) *Grondslagen van de administratieve organisatie. Deel B: Processen en systemen*. Groningen. Wolter-Noordhoff
- Meester, L. (2010). *Van Ikman terug naar Weijman. Veenendaal: Weijman Vastgoedonderhoud*
- Mittelmeijer & Stratum (2007). *Kijk op bedrijfsprocessen.* Groningen: Wolters Noordhoff
- PMI (2008). A Guide to the *Project Management Body Of Knowledge. Pennsylvania: Project Management Institute Inc.*
- Schein E.H. (2008). *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming: Zin en onzin over cultuurverandering*. Schiedam: Scriptum
- Snijders e.a. (2002). *Informatiekunde 2. Ondernemen met informatie*. Groningen: Wolters Noordhoff.
- Verbrugge, M. (2008). *De project support office(r) als project navigator'*. http://www.bpug.nl/downloads/viewcategory/10-seminar-2008.html
- Verhoeven, N. (2007) Wat is onderzoek. Amsterdam. Boom onderwijs
- Weijman (2010). *Beleidsplan Weijman Vastgoedonderhoud 2009-2013*. Veenendaal: *Weijman Vastgoedonderhoud*
- Westerveld, E. en Walters, D.G. (2001). *Het verbeteren van uw projectorganisatie. Het project Excellence Model in de praktijk*. Deventer: Kluwer

Artikelen

- BouwKennis (2010). *Whitepaper Faalkosten*.
- Has Consult (2010). *FOSAG LEAN Project*
- *Kaandorp, A. (2008). Workshop Financial Project Control.* http://www.bpug.nl/downloads/viewcategory/10-seminar-2008.html
- Schouten, E. (2004). *De juiste vraag doelgericht aanpakken*. http://www.visioning.nl/assets/artikel3.pdf.
- USP (2007). *Gebrekkige communicatie grootste veroorzaker faalkosten*.
- Wysocki, R. K. (2007). *How to Establish a Project Support Office: A practical guide to Growth and Development.*
- 12manage, Knowledge Mangement: http://www.12manage.com/methods_collison_knowledge_management_nl.html

BIJLAGEN

Bijlagen 32
Bijlage 1: OCAI Enquête 33
Bijlage 2: Organogram Weijman Vastgoedonderhoud BV 38
Bijlage 3: Contactpersonen 39
Bijlage 4: Toelichting Model van de concurrerende waarden (OCAI) 40
Bijlage 5: Bedrijfsprocessen Huidige Situatie 41
Bijlage 6: Risico Register 48
Bijlage 7: Cultuurveranderingen obv OCAI 49
Bijlage 8: Voorbeeld werkbegroting project X 53
Bijlage 9: Kosten-Baten analyse 56

BIJLAGE 1: OCAI ENQUÊTE

OCAI Enquête

Doel van de enquête

Door middel van deze enquête wil ik de huidige- en de gewenste organisatiecultuur meten. De resultaten van deze enquête geven mij de mogelijkheid om aanbevelingen te doen die bij Weijman passen, zodat de uitkomsten van het onderzoek niet in de prullenbak verdwijnen maar ook daadwerkelijk bruikbaar zijn.

Het invullen van de enquête
De enquête bestaat uit twee keer zes vragen. Elke vraag bestaat uit vier uitspraken. Over deze vier uitspraken moeten 100 punten verdeeld worden. Geef een groot aantal punten aan de uitspraak die het beste bij de organisatie past. De eerste zes vragen gaan over de huidige situatie, de tweede serie van zes (dezelfde) vragen gaan over de gewenste situatie.

Voorbeeld
Als u vindt dat uitspraak B sterk overeenkomt met de organisatie, uitspraken A en C een klein beetje, en uitspraak D nauwelijks. Geef dan 65 punten aan B, 15 punten aan A en C, en 5 punten aan uitspraak D.

Aspect 5	De succescriteria	Score
A	De organisatie definieert succes op grond van de ontwikkeling van human resources, teamwerk, de betrokkenheid van het personeel en zorg voor de mensen.	**15**
B	De organisatie definieert succes als het kunnen beschikken over zo uniek mogelijke of de nieuwste producten. Ze kan worden beschouwd als innovatief en als toonaangevend wat haar producten betreft.	**65**
C	De organisatie definieert succes als winnen in de markt en de concurrentie de loef afsteken. Concurrerend marktleiderschap staat centraal.	**15**
D	De organisatie definieert succes binnen het kader van de efficiëntie. Betrouwbare levering, soepel verlopende schema's en goedkope productie zijn van cruciaal belang.	**5**

Het invullen van de enquête is **volledig anoniem** en neemt ongeveer **15 á 20 minuten** in beslag. Ik ontvang de ingevulde enquête graag terug in de week van **4 april (kalenderweek 15).** Als de enquête onduidelijk is of als er andere vragen of opmerkingen zijn, spreek me dan even aan of zet de vraag even op de mail (andredeman@live.nl***).***

Alvast bedankt,
André

Huidige situatie

Hoe ziet de organisatie er op dit moment in uw ogen uit?

Aspect 1	Dominante kenmerken	Score
A	De organisatie heeft een zeer persoonlijk karakter. Ze heeft veel weg van een grote familie. De mensen lijken veel met elkaar gemeen te hebben.	
B	De organisatie is zeer dynamisch en er heerst een echte ondernemingsgeest. De mensen zijn bereid hun nek uit te steken en risico's te nemen.	
C	De organisatie is sterk resultaatgericht. Het werk af zien te krijgen is de grootste zorg. De mensen zijn erg competitief en gericht op het boeken van resultaten.	
D	De organisatie is strak geleid en gestructureerd. Formele processen bepalen in het algemeen wat de mensen doen.	

Aspect 2	De leiding van de organisatie	Score
A	De leiding van de organisatie gedraagt zich in het algemeen als mentor, faciliteert en stimuleert.	
B	De leiding van de organisatie spreidt in het algemeen ondernemingslust ten toon, evenals vernieuwingsgezindheid en risicobereidheid.	
C	De leiding van de organisatie geeft in het algemeen blijk van no-nonsense instelling, agressiviteit en resultaatgerichtheid.	
D	De leiding van de organisatie geeft in het algemeen blijk van coördinerend en organiserend gedrag en maakt de indruk van een soepel draaiende efficiënte machinerie.	

Aspect 3	Het bindmiddel van de organisatie	Score
A	Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit loyaliteit en onderling vertrouwen. Betrokkenheid bij de organisatie staat hoog in het vaandel geschreven.	
B	Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit betrokkenheid bij innovatie en ontwikkeling. De nadruk ligt op het streven in de bedrijfstak voorop te lopen.	
C	Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit de nadruk op prestaties en het bereiken van doelstellingen. Agressiviteit en winnen zijn gangbare thema's.	
D	Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit formele regels en beleidsstukken. Instandhouding van een soepel draaiende organisatie is belangrijk.	

Aspect 4	De strategische accenten	Score
A	De organisatie legt de nadruk op menselijke ontwikkelingen. Een grote mate van vertrouwen, openheid en participatie zijn niet weg te denken.	
B	De organisatie legt de nadruk op het aanboren van nieuwe bronnen en het creëren van nieuwe uitdagingen. Uitproberen van nieuwe dingen en zoeken naar kansen wordt gewaardeerd.	
C	De organisatie legt de nadruk op wedijverend gedrag en prestaties. Het bereiken van ambitieuze doelstellingen en overwinningen in de markt spelen de hoofdrol.	
D	De organisatie legt de nadruk op behoud van het bestaande en stabiliteit. Efficiëntie, beheersbaarheid en een soepele uitvoering spelen de hoofdrol.	

Aspect 5	De succescriteria	Score
A	De organisatie definieert succes op grond van de ontwikkeling van human resources, teamwerk, de betrokkenheid van het personeel en zorg voor de mensen.	
B	De organisatie definieert succes als het kunnen beschikken over zo uniek mogelijke of de nieuwste producten. Ze kan worden beschouwd als innovatief en als toonaangevend wat haar producten betreft.	
C	De organisatie definieert succes als winnen in de markt en de concurrentie de loef afsteken. Concurrerend marktleiderschap staat centraal.	
D	De organisatie definieert succes binnen het kader van de efficiëntie. Betrouwbare levering, soepel verlopende schema's en goedkope productie zijn van cruciaal belang.	

Aspect 6	Het personeelsmanagement	Score
A	De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door teamwerk, consensus en participatie.	
B	De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door persoonlijke risicobereidheid, vernieuwing, vrijheid en uniciteit.	
C	De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door niets ontziende competitie, hoge eisen en prestatiegerichtheid.	
D	De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door zekerheid omtrent de baan, de voorschriften, voorspelbaarheid en stabiele verhoudingen.	

Gewenste situatie

Hoe wilt u dat de organisatie er over 5 jaar uit komt te zien?

Aspect 1	Dominante kenmerken	Score
A	De organisatie heeft een zeer persoonlijk karakter. Ze heeft veel weg van een grote familie. De mensen lijken veel met elkaar gemeen te hebben.	
B	De organisatie is zeer dynamisch en er heerst een echte ondernemingsgeest. De mensen zijn bereid hun nek uit te steken en risico's te nemen.	
C	De organisatie is sterk resultaatgericht. Het werk af zien te krijgen is de grootste zorg. De mensen zijn erg competitief en gericht op het boeken van resultaten.	
D	De organisatie is strak geleid en gestructureerd. Formele processen bepalen in het algemeen wat de mensen doen.	

Aspect 2	De leiding van de organisatie	Score
A	De leiding van de organisatie gedraagt zich in het algemeen als mentor, faciliteert en stimuleert.	
B	De leiding van de organisatie spreidt in het algemeen ondernemingslust ten toon, evenals vernieuwingsgezindheid en risicobereidheid.	
C	De leiding van de organisatie geeft in het algemeen blijk van no-nonsense instelling, agressiviteit en resultaatgerichtheid.	
D	De leiding van de organisatie geeft in het algemeen blijk van coördinerend en organiserend gedrag en maakt de indruk van een soepel draaiende efficiënte machinerie.	

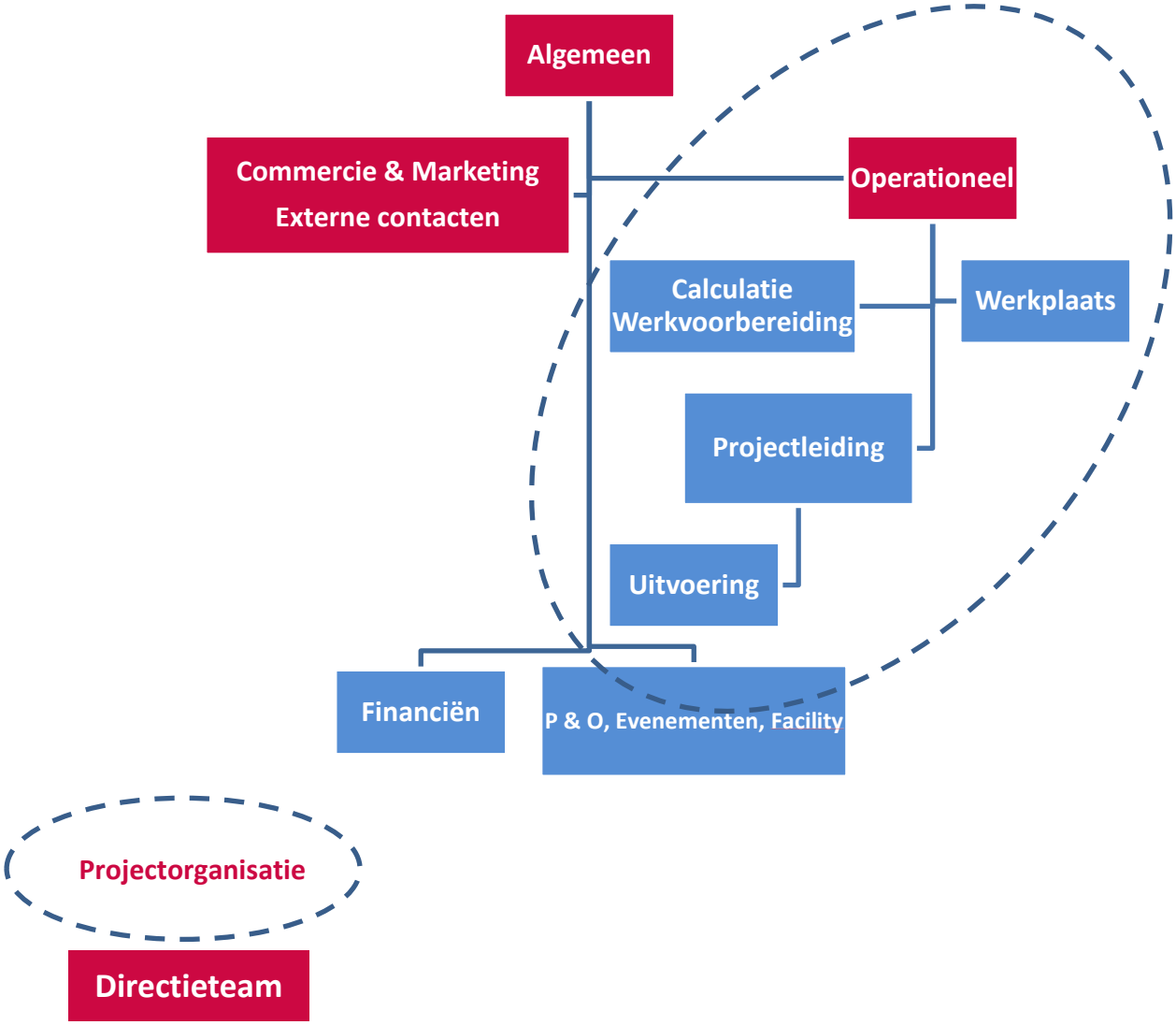
Aspect 3	Het bindmiddel van de organisatie	Score
A	Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit loyaliteit en onderling vertrouwen. Betrokkenheid bij de organisatie staat hoog in het vaandel geschreven.	
B	Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit betrokkenheid bij innovatie en ontwikkeling. De nadruk ligt op het streven in de bedrijfstak voorop te lopen.	
C	Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit de nadruk op prestaties en het bereiken van doelstellingen. Agressiviteit en winnen zijn gangbare thema's.	
D	Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit formele regels en beleidsstukken. Instandhouding van een soepel draaiende organisatie is belangrijk.	

Aspect 4	De strategische accenten	Score
A	De organisatie legt de nadruk op menselijke ontwikkelingen. Een grote mate van vertrouwen, openheid en participatie zijn niet weg te denken.	
B	De organisatie legt de nadruk op het aanboren van nieuwe bronnen en het creëren van nieuwe uitdagingen. Uitproberen van nieuwe dingen en zoeken naar kansen wordt gewaardeerd.	
C	De organisatie legt de nadruk op wedijverend gedrag en prestaties. Het bereiken van ambitieuze doelstellingen en overwinningen in de markt spelen de hoofdrol.	
D	De organisatie legt de nadruk op behoud van het bestaande en stabiliteit. Efficiëntie, beheersbaarheid en een soepele uitvoering spelen de hoofdrol.	

Aspect 5	De succescriteria	Score
A	De organisatie definieert succes op grond van de ontwikkeling van human resources, teamwerk, de betrokkenheid van het personeel en zorg voor de mensen.	
B	De organisatie definieert succes als het kunnen beschikken over zo uniek mogelijke of de nieuwste producten. Ze kan worden beschouwd als innovatief en als toonaangevend wat haar producten betreft.	
C	De organisatie definieert succes als winnen in de markt en de concurrentie de loef afsteken. Concurrerend marktleiderschap staat centraal.	
D	De organisatie definieert succes binnen het kader van de efficiëntie. Betrouwbare levering, soepel verlopende schema's en goedkope productie zijn van cruciaal belang.	

Aspect 6	Het personeelsmanagement	Score
A	De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door teamwerk, consensus en participatie.	
B	De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door persoonlijke risicobereidheid, vernieuwing, vrijheid en uniciteit.	
C	De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door niets ontziende competitie, hoge eisen en prestatiegerichtheid.	
D	De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door zekerheid omtrent de baan, de voorschriften, voorspelbaarheid en stabiele verhoudingen.	

Bijlage 2: Organogram Weijman Vastgoedonderhoud BV



Bijlage 3: Contactpersonen

Hogeschool Utrecht:

André de Groot	Begeleidend docent, examinator 1
Herman van Tongerloo (vervanger van Thies van der Linde)	Examinator 2
Jitkse Overeem-van de Voort	Medewerkster Praktijkbureau
Jasper van den Brink	Docent Projectmanagement
Lout Bracke	Gecommitteerde afstudeerzitting

Weijman Vastgoedonderhoud:

Ebe van der Spek	Bedrijfsmentor, algemeen directeur
Alja Khönen – Van Wezep	Begeleider 2, controller
Eric van de Pol	Operationeel directeur
William van de Pol	Commercieel directeur
Patrick van der Wart	Projectleider

Overige instanties:

Maarten van de Vecht	Afstudeerder Volksbelang, Wijk bij Duurstede

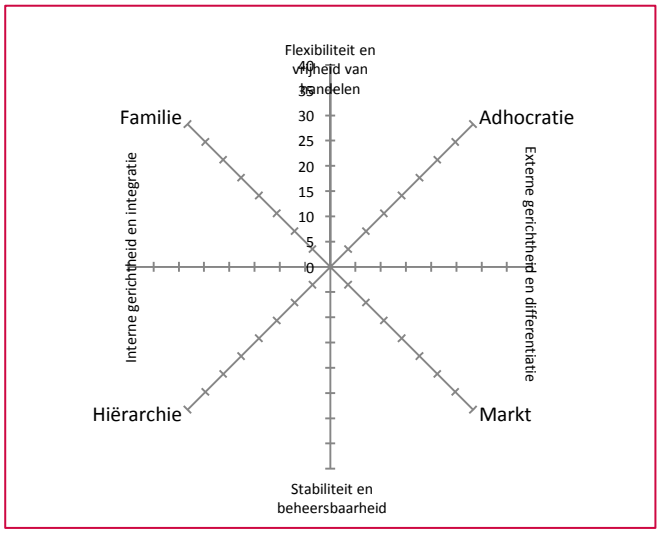
Bijlage 4: Toelichting Model van de concurrerende waarden (OCAI)

Het model van de concurrerende waarden

Het model is ontwikkeld door Cameron en Quin. Op basis van een statistisch en wetenschappelijk onderzoek zijn er 39 indicatoren voor een organisatiecultuur teruggebracht naar twee belangrijke dimensies, te weten:

- Interne gerichtheid en integratie versus externe gerichtheid en differentiatie;
- flexibiliteit en vrijheid van handelen versus stabiliteit en beheersbaarheid.

Deze dimensies vertegenwoordigen concurrerende waarden waarop de effectiviteit van organisaties te meten is. De uitkomsten kunnen gekenmerkt worden door de volgende cultuurtypen.



Familiecultuur

De familiecultuur-organisatie is een vriendelijke werkomgeving waarbij de gemeenschappelijke waarden en doelstellingen, het wij-gevoel en loyaliteit belangrijke kenmerken zijn. De leidinggevenden worden beschouwd als mentoren en vaderfiguren. De persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers, teamwork, participatie en consensus zijn belangrijke thema's.
Een familiecultuur-organisatie scoort hoog op interne gerichtheid, flexibiliteit en vrijheid van handelen. Dit cultuurtype komt veel voor bij zorginstellingen.

Adhocratiecultuur

De adhocratiecultuur-organisatie is een dynamische, ondernemende en creatieve organisatie. Het nemen van risico's, experimenteren en innoveren zijn kenmerken van deze organisatie. Succes is het beschikken over nieuwe producten of diensten. Leidinggevenden bevorderen initiatief en vrijheid bij medewerkers. Een adhocratiecultuur-organisatie scoort hoog op externe gerichtheid en flexibiliteit en vrijheid van handelen. Dit cultuurtype komt voornamelijk voor bij software-ontwikkelaars en beleidsadviseringsorganisaties waarbij snel inspelen op de veranderende markt belangrijk is om te overleven.

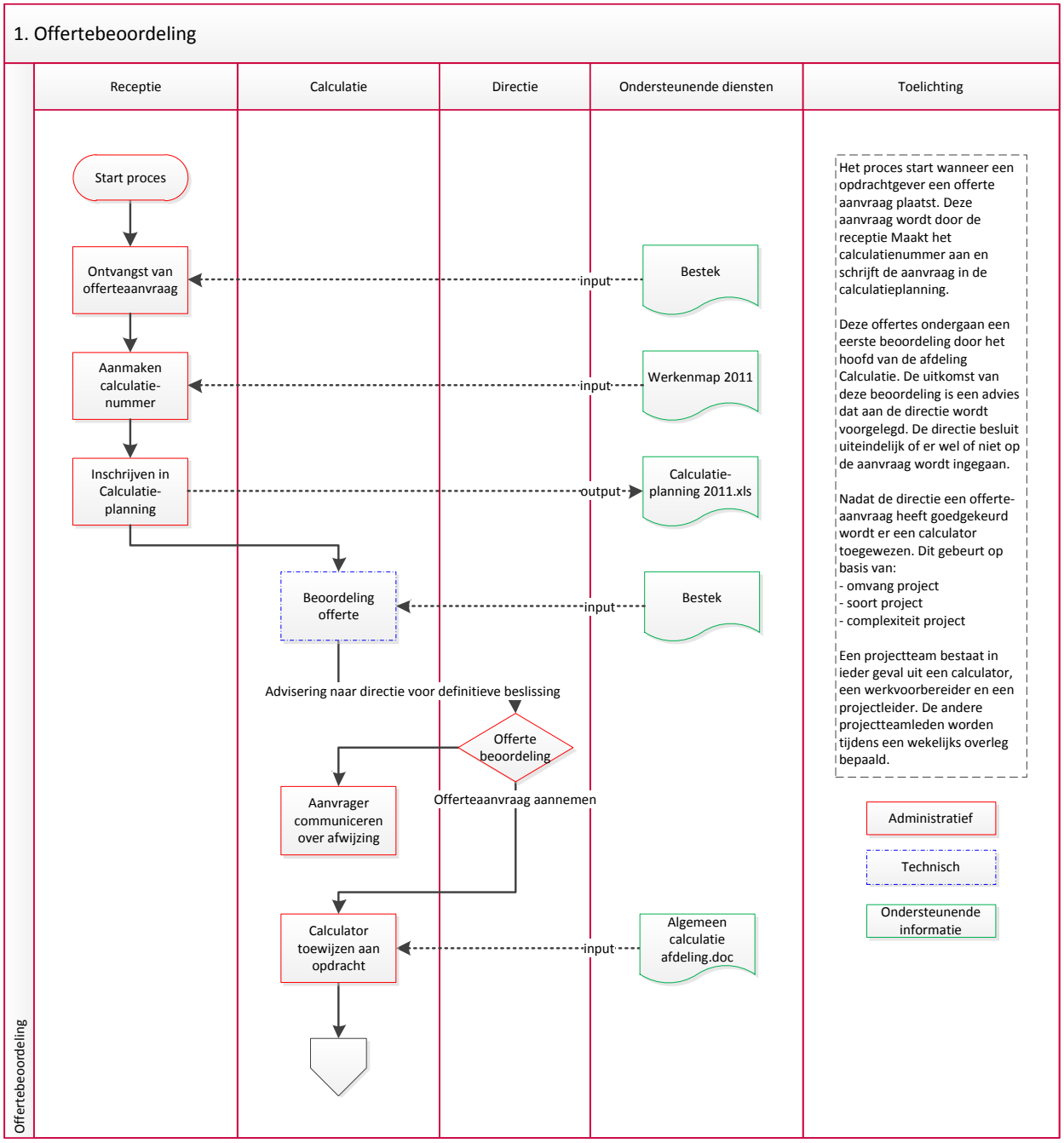
Marktcultuur

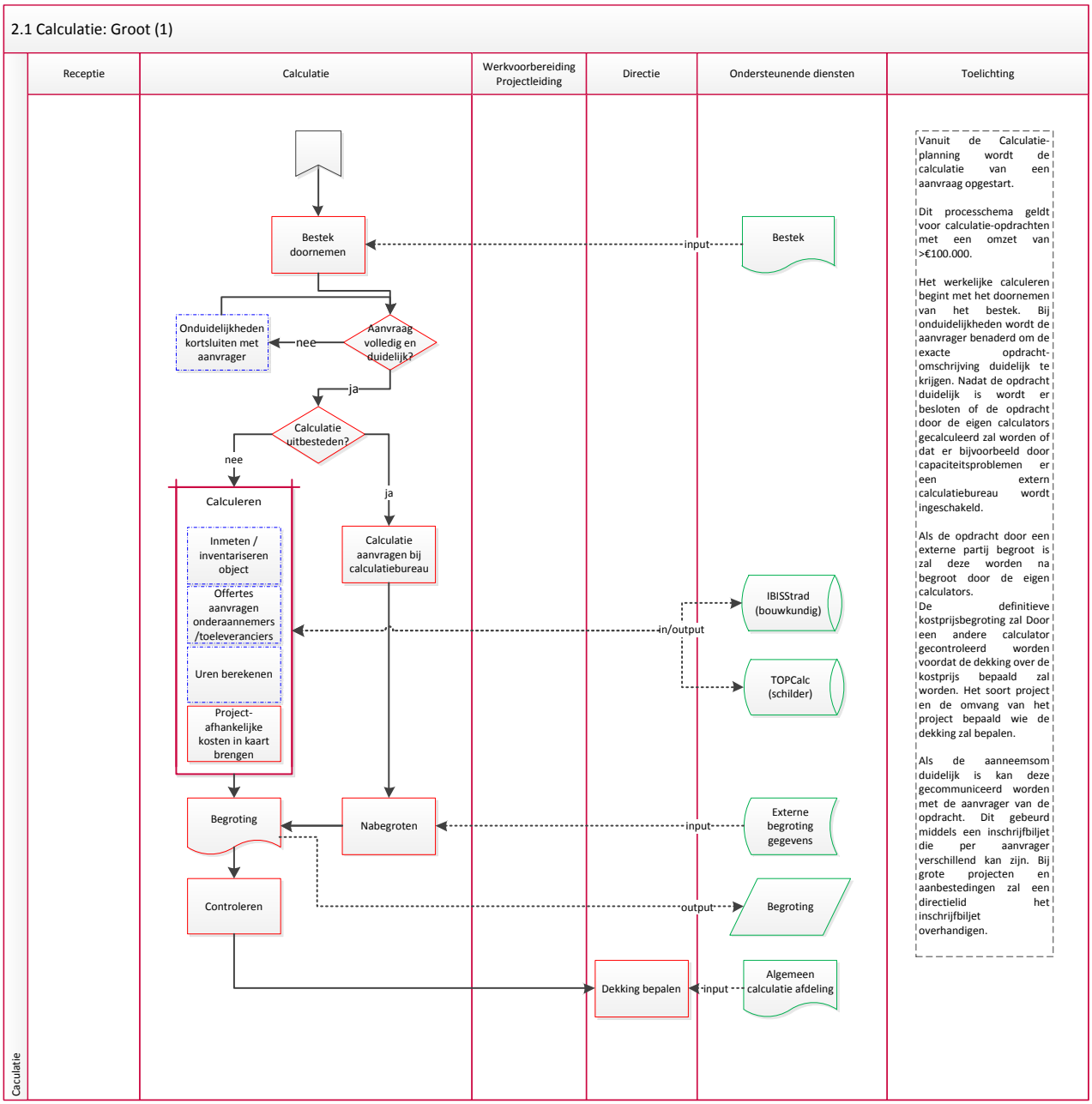
De marktcultuur-organisatie is sterk gericht op de externe belanghebbenden. De leidinggevenden zijn hard en eisen veel van hun doelgerichte en competitief ingestelde werknemers. Voor de lange termijn is het belangrijk dat de organisatie de concurrentie telkens een stap voor is. Succes is daarom te meten in het marktaandeel en de marktpenetratie.
Een marktcultuur scoort hoog op de externe gerichtheid en de stabiliteit en beheersbaarheid van de organisatie.

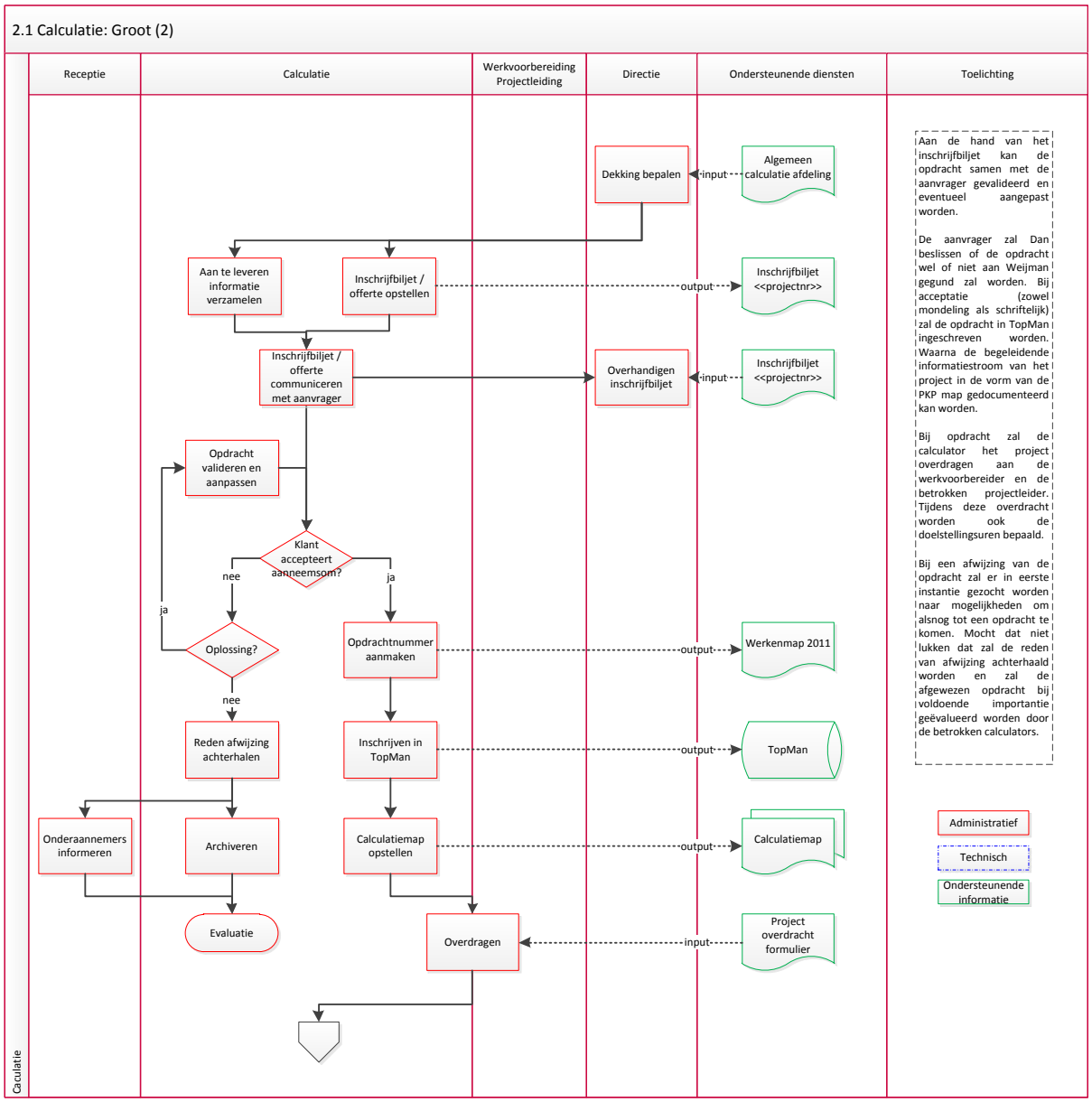
Hiërarchiecultuur

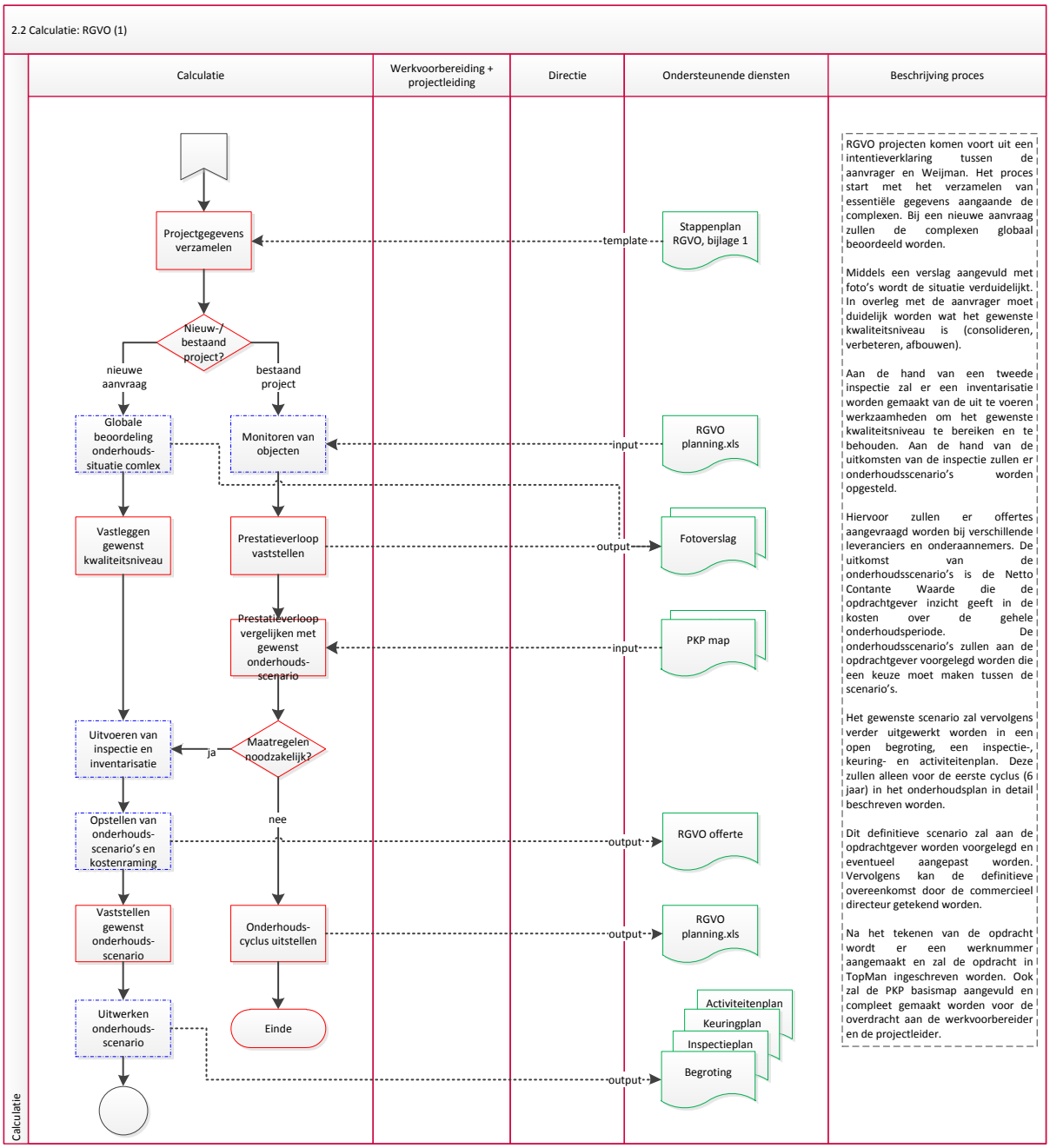
Deze organisatie wordt gekenmerkt door sterk geformaliseerde en gestructureerde werkplekken. Het werk wordt bepaald door procedures. De organisatie moet een soepel draaiende machine zijn waarbij de stabiliteit, voorspelbaarheid en efficiëntie van de werkprocessen belangrijk zijn.
Een hiërarchiecultuur-organisatie scoort hoog op de interne gerichtheid en de stabiliteit en beheersbaarheid van de organisatie. Dit cultuurtype komt voornamelijk voor bij grote organisaties en overheidsinstellingen.

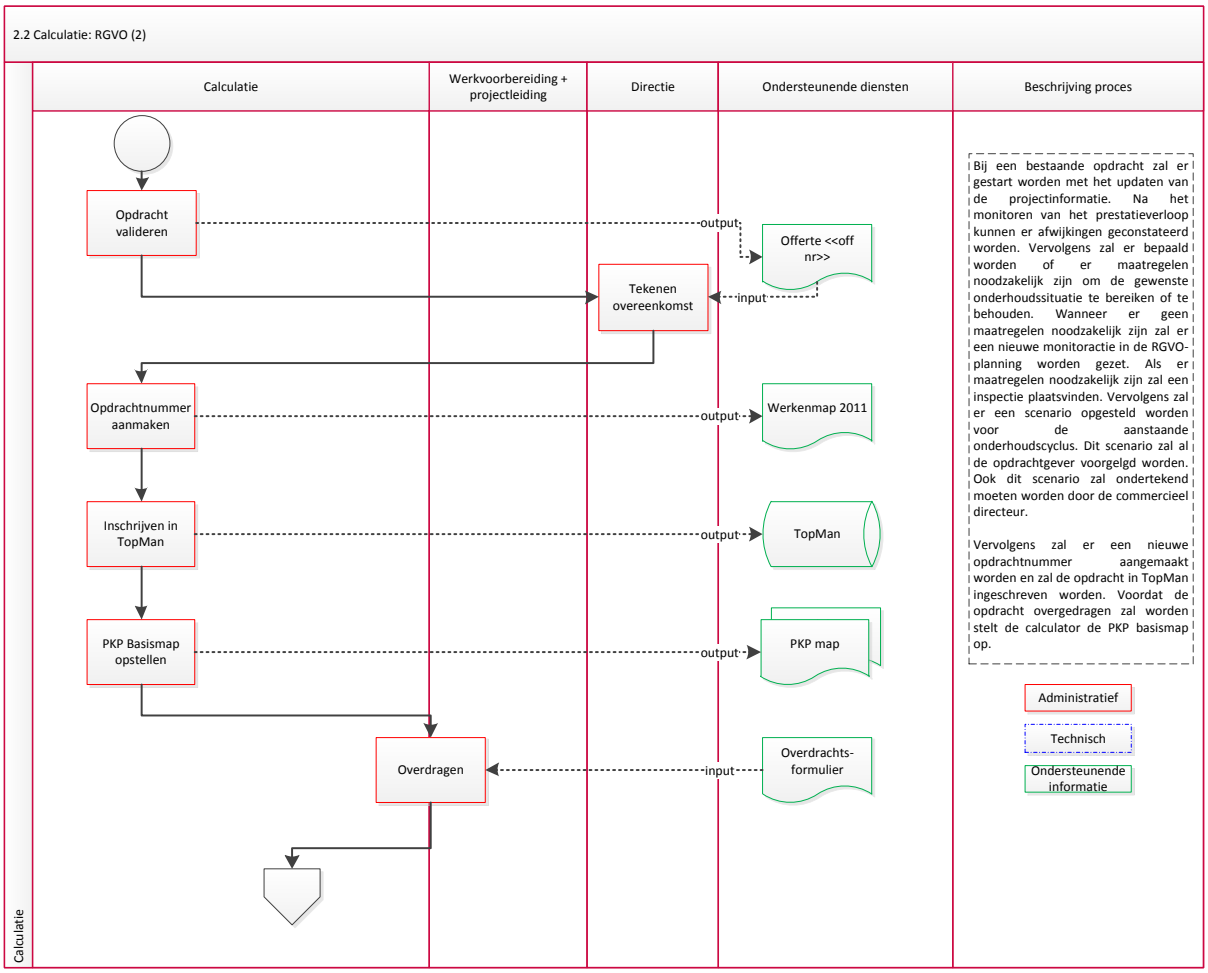
Bijlage 5: Bedrijfsprocessen Huidige Situatie

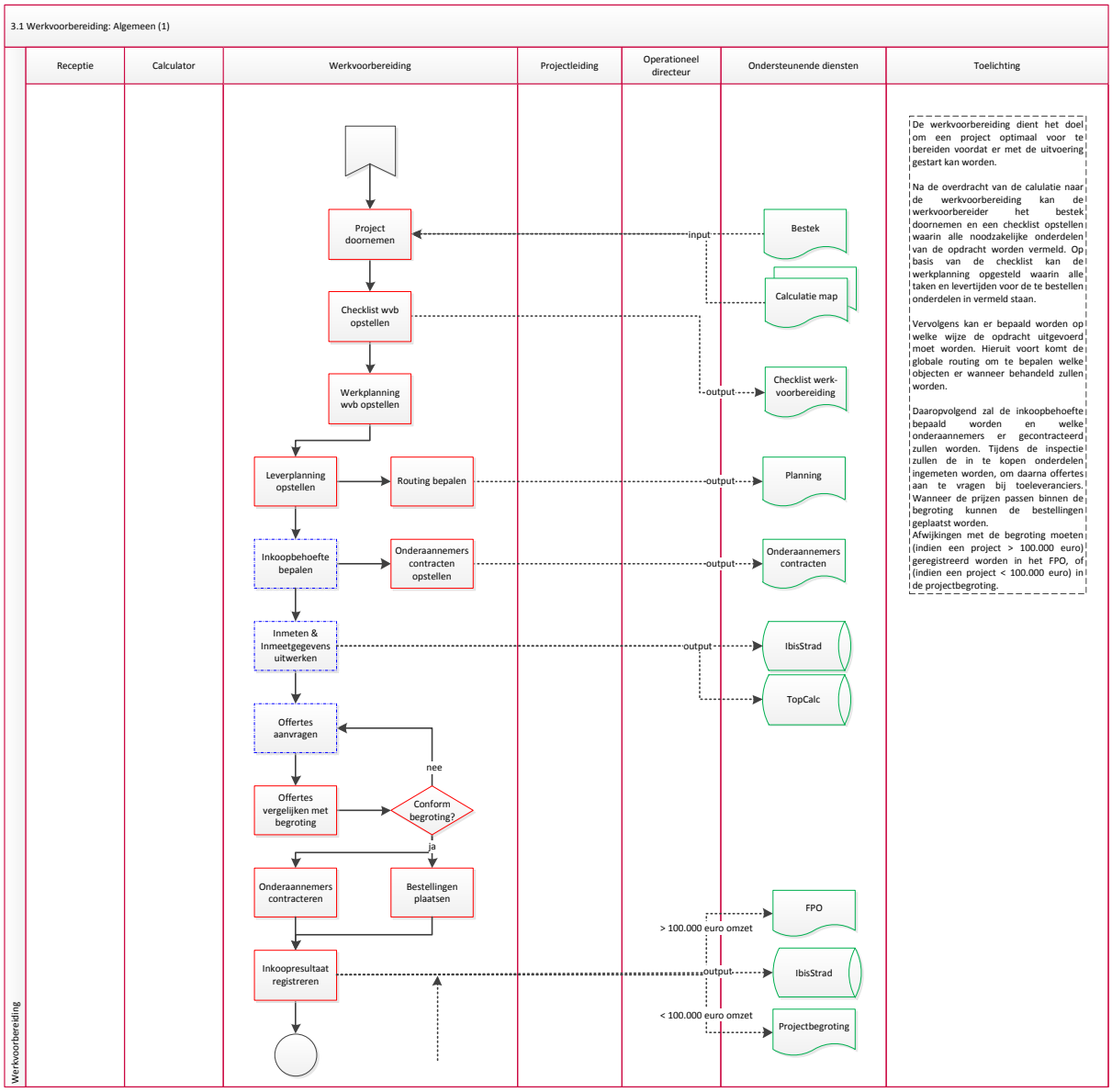


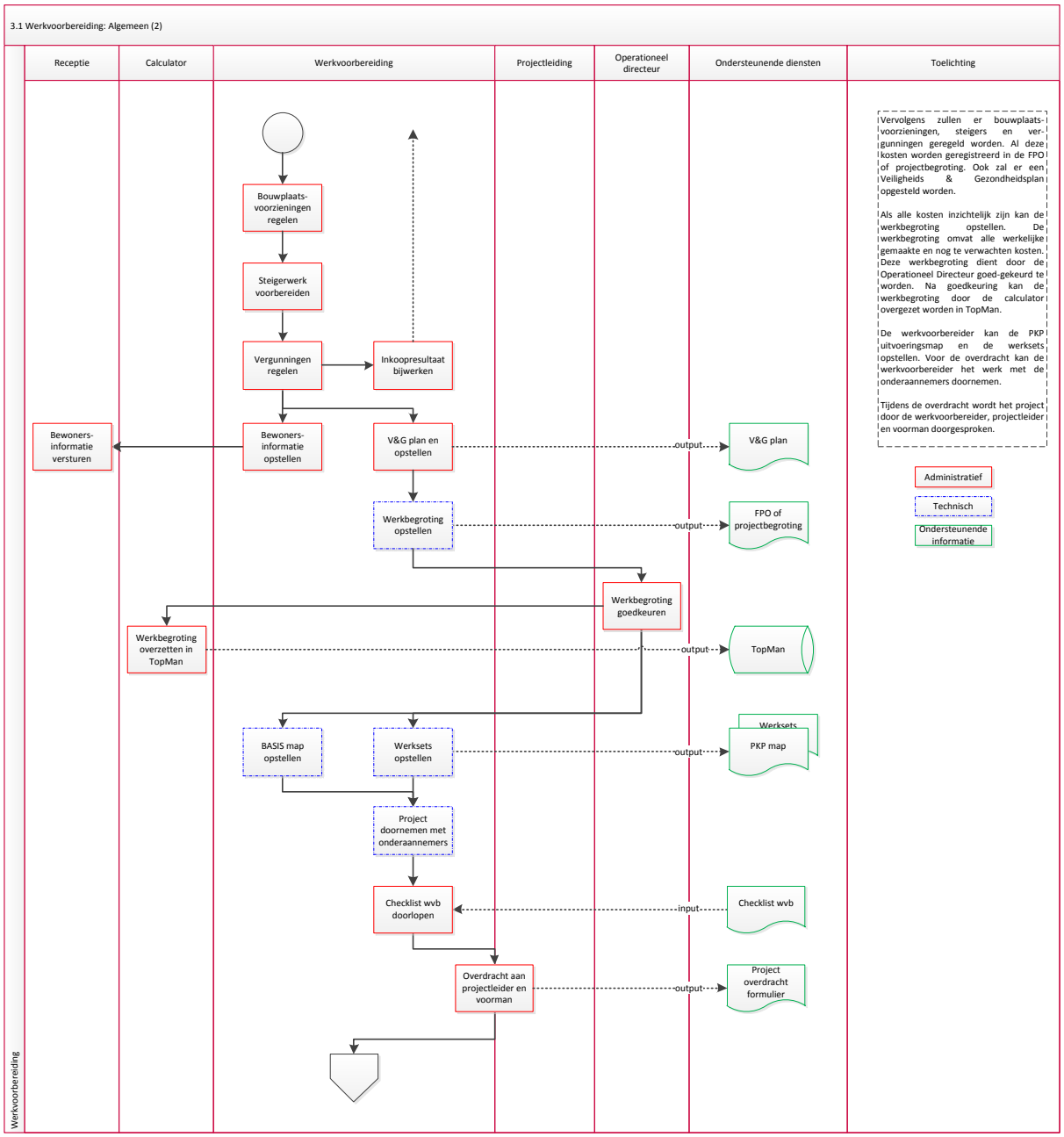

2.1 Calculatie: Groot (1)
Caculatie
Receptie
Calculatie
Werkvoorbereiding Projectleiding
Directie
Ondersteunende diensten
Toelichting
Bestek doornemen
input
Bestek
Onduidelijkheden kortsluiten met aanvrager
nee
Aanvraag volledig en duidelijk?
ja
Calculatie uitbesteden?
nee
ja
Calculeren
Inmeten / inventariseren object
Offertes aanvragen onderaannemers /toeleveranciers
Uren berekenen
Project-afhankelijke kosten in kaart brengen
Calculatie aanvragen bij calculatiebureau
in/output
IBISStrad (bouwkundig)
TOPCalc (schilder)
Begroting
Nabegroten
input
Externe begroting gegevens
Controleren
output
Begroting
Dekking bepalen
input
Algemeen calculatie afdeling
Vanuit de Calculatie-planning wordt de calculatie van een aanvraag opgestart.
Dit processchema geldt voor calculatie-opdrachten met een omzet van >€100.000.
Het werkelijke calculeren begint met het doornemen van het bestek. Bij onduidelijkheden wordt de aanvrager benaderd om de exacte opdracht-omschrijving duidelijk te krijgen. Nadat de opdracht duidelijk is wordt er besloten of de opdracht door de eigen calculators gecalculeerd zal worden of dat er bijvoorbeeld door capaciteitsproblemen er een extern calculatiebureau wordt ingeschakeld.
Als de opdracht door een externe partij begroot is zal deze worden na begroot door de eigen calculators.
De definitieve kostprijsbegroting zal Door een andere calculator gecontroleerd worden voordat de dekking over de kostprijs bepaald zal worden. Het soort project en de omvang van het project bepaald wie de dekking zal bepalen.
Als de aanneemsom duidelijk is kan deze gecommuniceerd worden met de aanvrager van de opdracht. Dit gebeurd middels een inschrijfbiljet die per aanvrager verschillend kan zijn. Bij grote projecten en aanbestedingen zal een directielid het inschrijfbiljet overhandigen.


2.1 Calculatie: Groot (2)
Receptie
Calculatie
Werkvoorbereiding Projectleiding
Directie
Ondersteunende diensten
Toelichting
Dekking bepalen
input
Algemeen calculatie afdeling
Aan te leveren informatie verzamelen
Inschrijfbiljet / offerte opstellen
output
Inschrijfbiljet <<projectnr>>
Inschrijfbiljet / offerte communiceren met aanvrager
Overhandigen inschrijfbiljet
input
Inschrijfbiljet <<projectnr>>
Opdracht valideren en aanpassen
Klant accepteert aanneemsom?
nee
ja
ja
Oplossing?
Opdrachtnummer aanmaken
output
Werkenmap 2011
nee
Reden afwijzing achterhalen
Inschrijven in TopMan
output
TopMan
Onderaannemers informeren
Archiveren
Calculatiemap opstellen
output
Calculatiemap
Evaluatie
Overdragen
input
Project overdracht formulier
Aan de hand van het inschrijfbiljet kan de opdracht samen met de aanvrager gevalideerd en eventueel aangepast worden.
De aanvrager zal Dan beslissen of de opdracht wel of niet aan Weijman gegund zal worden. Bij acceptatie (zowel mondeling als schriftelijk) zal de opdracht in TopMan ingeschreven worden. Waarna de begeleidende informatiestroom van het project in de vorm van de PKP map gedocumenteerd kan worden.
Bij opdracht zal de calculator het project overdragen aan de werkvoorbereider en de betrokken projectleider. Tijdens deze overdracht worden ook de doelstellingsuren bepaald.
Bij een afwijzing van de opdracht zal er in eerste instantie gezocht worden naar mogelijkheden om alsnog tot een opdracht te komen. Mocht dat niet lukken dat zal de reden van afwijzing achterhaald worden en zal de afgewezen opdracht bij voldoende importantie geëvalueerd worden door de betrokken calculators.
Administratief
Technisch
Ondersteunende informatie
Caculatie


2.2 Calculatie: RGVO (1)
Calculatie
Werkvoorbereiding + projectleiding
Directie
Ondersteunende diensten
Beschrijving proces
Projectgegevens verzamelen
template
Stappenplan RGVO, bijlage 1
Nieuw-/ bestaand project?
nieuwe aanvraag
bestaand project
Globale beoordeling onderhouds-situatie comlex
Monitoren van objecten
input
RGVO planning.xls
Vastleggen gewenst kwaliteitsniveau
Prestatieverloop vaststellen
output
Fotoverslag
Prestatieverloop vergelijken met gewenst onderhouds-scenario
input
PKP map
Uitvoeren van inspectie en inventarisatie
ja
Maatregelen noodzakelijk?
nee
Opstellen van onderhouds-scenario's en kostenraming
output
RGVO offerte
Vaststellen gewenst onderhouds-scenario
Onderhouds-cyclus uitstellen
output
RGVO planning.xls
Uitwerken onderhouds-scenario
Einde
Activiteitenplan
Keuringplan
Inspectieplan
Begroting
output
RGVO projecten komen voort uit een intentieverklaring tussen de aanvrager en Weijman. Het proces start met het verzamelen van essentiële gegevens aangaande de complexen. Bij een nieuwe aanvraag zullen de complexen globaal beoordeeld worden.
Middels een verslag aangevuld met foto's wordt de situatie verduidelijkt. In overleg met de aanvrager moet duidelijk worden wat het gewenste kwaliteitsniveau is (consolideren, verbeteren, afbouwen).
Aan de hand van een tweede inspectie zal er een inventarisatie worden gemaakt van de uit te voeren werkzaamheden om het gewenste kwaliteitsniveau te bereiken en te behouden. Aan de hand van de uitkomsten van de inspectie zullen er onderhoudsscenario's worden opgesteld.
Hiervoor zullen er offertes aangevraagd worden bij verschillende leveranciers en onderaannemers. De uitkomst van de onderhoudsscenario's is de Netto Contante Waarde die de opdrachtgever inzicht geeft in de kosten over de gehele onderhoudsperiode. De onderhoudsscenario's zullen aan de opdrachtgever voorgelegd worden die een keuze moet maken tussen de scenario's.
Het gewenste scenario zal vervolgens verder uitgewerkt worden in een open begroting, een inspectie-, keuring- en activiteitenplan. Deze zullen alleen voor de eerste cyclus (6 jaar) in het onderhoudsplan in detail beschreven worden.
Dit definitieve scenario zal aan de opdrachtgever worden voorgelegd en eventueel aangepast worden. Vervolgens kan de definitieve overeenkomst door de commercieel directeur getekend worden.
Na het tekenen van de opdracht wordt er een werknummer aangemaakt en zal de opdracht in TopMan ingeschreven worden. Ook zal de PKP basismap aangevuld en compleet gemaakt worden voor de overdracht aan de werkvoorbereider en de projectleider.


2.2 Calculatie: RGVO (2)
Calculatie
Calculatie
Werkvoorbereiding + projectleiding
Directie
Ondersteunende diensten
Beschrijving proces
Opdracht valideren
output
Offerte <<off nr>>
Tekenen overeenkomst
input
Opdrachtnummer aanmaken
output
Werkenmap 2011
Inschrijven in TopMan
output
TopMan
PKP Basismap opstellen
output
PKP map
Overdragen
input
Overdrachts-formulier
Bij een bestaande opdracht zal er gestart worden met het updaten van de projectinformatie. Na het monitoren van het prestatieverloop kunnen er afwijkingen geconstateerd worden. Vervolgens zal er bepaald worden of er maatregelen noodzakelijk zijn om de gewenste onderhoudssituatie te bereiken of te behouden. Wanneer er geen maatregelen noodzakelijk zijn zal er een nieuwe monitoractie in de RGVO-planning worden gezet. Als er maatregelen noodzakelijk zijn zal een inspectie plaatsvinden. Vervolgens zal er een scenario opgesteld worden voor de aanstaande onderhoudscyclus. Dit scenario zal al de opdrachtgever voorgelgd worden. Ook dit scenario zal ondertekend moeten worden door de commercieel directeur.
Vervolgens zal er een nieuwe opdrachtnummer aangemaakt worden en zal de opdracht in TopMan ingeschreven worden. Voordat de opdracht overgedragen zal worden stelt de calculator de PKP basismap op.
Administratief
Technisch
Ondersteunende informatie


3.1 Werkvoorbereiding: Algemeen (1)
Receptie
Calculator
Werkvoorbereiding
Projectleiding
Operationeel directeur
Ondersteunende diensten
Toelichting
Werkvoorbereiding
Project doornemen
Checklist wvb opstellen
Werkplanning wvb opstellen
Leverplanning opstellen
Routing bepalen
Inkoopbehoefte bepalen
Onderaannemers contracten opstellen
Inmeten & Inmeetgegevens uitwerken
Offertes aanvragen
Offertes vergelijken met begroting
Conform begroting?
nee
ja
Onderaannemers contracteren
Bestellingen plaatsen
Inkoopresultaat registreren
input
output
output
output
output
output
> 100.000 euro omzet
< 100.000 euro omzet
Bestek
Calculatie map
Checklist werk-voorbereiding
Planning
Onderaannemers contracten
IbisStrad
TopCalc
FPO
IbisStrad
Projectbegroting
De werkvoorbereiding dient het doel om een project optimaal voor te bereiden voordat er met de uitvoering gestart kan worden.
Na de overdracht van de calulatie naar de werkvoorbereiding kan de werkvoorbereider het bestek doornemen en een checklist opstellen waarin alle noodzakelijke onderdelen van de opdracht worden vermeld. Op basis van de checklist kan de werkplanning opgesteld waarin alle taken en levertijden voor de te bestellen onderdelen in vermeld staan.
Vervolgens kan er bepaald worden op welke wijze de opdracht uitgevoerd moet worden. Hieruit voort komt de globale routing om te bepalen welke objecten er wanneer behandeld zullen worden.
Daaropvolgend zal de inkoopbehoefte bepaald worden en welke onderaannemers er gecontracteerd zullen worden. Tijdens de inspectie zullen de in te kopen onderdelen ingemeten worden, om daarna offertes aan te vragen bij toeleveranciers. Wanneer de prijzen passen binnen de begroting kunnen de bestellingen geplaatst worden.
Afwijkingen met de begroting moeten (indien een project > 100.000 euro) geregistreerd worden in het FPO, of (indien een project < 100.000 euro) in de projectbegroting.


3.1 Werkvoorbereiding: Algemeen (2)
Werkvoorbereiding
Receptie
Calculator
Werkvoorbereiding
Projectleiding
Operationeel directeur
Ondersteunende diensten
Toelichting
Bouwplaats-voorzieningen regelen
Steigerwerk voorbereiden
Vergunningen regelen
Inkoopresultaat bijwerken
Bewoners-informatie versturen
Bewoners-informatie opstellen
V&G plan en opstellen
output
V&G plan
Werkbegroting opstellen
output
FPO of projectbegroting
Werkbegroting goedkeuren
Werkbegroting overzetten in TopMan
output
TopMan
BASIS map opstellen
Werksets opstellen
output
Werksets
PKP map
Project doornemen met onderaannemers
Checklist wvb doorlopen
input
Checklist wvb
Overdracht aan projectleider en voorman
output
Project overdracht formulier
Vervolgens zullen er bouwplaats-voorzieningen, steigers en ver-gunningen geregeld worden. Al deze kosten worden geregistreerd in de FPO of projectbegroting. Ook zal er een Veiligheids & Gezondheidsplan opgesteld worden.
Als alle kosten inzichtelijk zijn kan de werkbegroting opstellen. De werkbegroting omvat alle werkelijke gemaakte en nog te verwachten kosten. Deze werkbegroting dient door de Operationeel Directeur goed-gekeurd te worden. Na goedkeuring kan de werkbegroting door de calculator overgezet worden in TopMan.
De werkvoorbereider kan de PKP uitvoeringsmap en de werksets opstellen. Voor de overdracht kan de werkvoorbereider het werk met de onderaannemers doornemen.
Tijdens de overdracht wordt het project door de werkvoorbereider, projectleider en voorman doorgesproken.
Administratief
Technisch
Ondersteunende informatie

Bijlage 6: Risico Register

Organisatie	Weijman Vastgoedonderhoud BV
Risico betreft	Werknummer: ……
Looptijd project	4-november-10 10-januari-11
Ingever van risico's	-
Creation Date	-

		Voor het invoeren van risicomaatregelen						Na het invoeren van risicomaatregelen						
#	Risico-omschrijving	Kosten als het risico plaatsvindt	Kans op voor-komen	Im-pact	Prioriteit	Prioriteit Indicator	Maatregel	Kosten maatregel	Kans op voor-komen	Im-pact	Prioriteit	Prioriteit Indicator	Wie moet de maatregel uitvoeren?	Hoe en wanneer?
1	Doordat het werk in November uitgevoerd moet worden, is er kans dat er drie schilders stil komen te staan door slecht weer.	10.000	6	7	42	☹	Zeilen huren om gevels af te schermen. Verwarming-sapparatuur huren bij ProBin	500	6	3	18	😐	Werk-voorbereider	Bij de ProBin huren, reserveren per 28 oktober
0					0						0			
0					0						0			
0					0						0			
0					0						0			
0					0						0			
0					0						0			

BIJLAGE 7: CULTUURVERANDERINGEN OBV OCAI

Kader

Familiecultuur

□ neemt toe □ blijft gelijk ■ neemt af (-3)

Houdt in….

Minder tegemoetkomen aan de behoeften van de medewerkers;
Minder blijk geven van zorg voor het medewerkers;
Medewerkers meer verantwoordelijk stellen voor werk;
Afscheid nemen van onnodige tradities;
Samen verantwoordelijk blijven voor het werk.

Houdt niet in…

Niet meer in teams werken;
In hokjes gaan werken;
Geen verantwoordelijkheden meer nemen;
Organisatie ongezellig maken;
Minder voor elkaar over hebben.

Adhocratiecultuur

■ neemt toe (+2) □ blijft gelijk □ neemt af

Houdt in….

Medewerkers moeten iets meer risico's kunnen nemen;

Meer continue verbeteren;
Meer leren van fouten door fouten inzichtelijk te maken;
Meer ideeën uitproberen.

Houdt niet in…

Onnodige risico's nemen;
Stabiliteit in de organisatie ontmoedigen;
Iedereen laten doen wat hij wil.

Hiërarchiecultuur

■ neemt toe (+6) □ blijft gelijk □ neemt af

Houdt in….

Meer procedures en beleidsstukken;
Organisatie moet soepeler draaien;
Leidinggevenden moeten meer de taken coördineren en organiseren;
Taken moeten beheerst worden;
Minder ad hoc te werk gaan;
Meer taken standaardiseren en beheersen.

Houdt niet in…

Onnodige procedures in het leven roepen;
Alle taken baseren op regels en procedures;
De wensen van de klant negeren;
Innovatie vanuit de organisatie negeren.

Marktcultuur

□ neemt toe □ blijft gelijk ■ neemt af (-5)

Houdt in….

Minder hoge doelstellingen voor de medewerkers;
Van de concurrent hoeft niet gewonnen te worden;
Nadruk van de organisatie moet niet op prestaties komen te liggen;
Niet ten koste van alles het werk af krijgen.

Houdt niet in…

De wensen van de klant negeren;
Het resultaat is niet belangrijk;
Geen winst maken;
Doelstellingen niet bereiken;
Niet meer meten met de beste in de markt.

Directie

Familiecultuur

□ neemt toe ■ blijft gelijk (-1) □ neemt af

Houdt in….
Minder tegemoetkomen aan de behoeften van de medewerkers;

Minder blijk geven van zorg voor het personeel;
Personeel zelf verantwoordelijk stellen voor het werk;
Betrokkenheid met de organisatie waarderen/belonen;
Meer in samenwerking aanpakken.

Houdt niet in…
Ongekende vrijheid van handelen en grote toegeeflijkheid;
Vrijheid zonder verantwoording;
Mensen niet meer helpen te ontwikkelen;
Oneindig lang hand boven het hoofd van medewerkers houden;
Organisatie ongezellig maken;
Niet meer in teams werken.

Adhocratiecultuur

■ neemt toe (+18) □ blijft gelijk □ neemt af

Houdt in….
Medewerkers meer vrijheid geven in handelen;
Een milieu scheppen waarin risico's genomen kunnen worden;
Mensen mogen fouten maken om te leren;
Fouten meer inzichtelijk maken;
Meer bottom-up verbeteringen doorvoeren;
Nieuwe ideeën uitproberen;
Medewerkers mee laten denken voor innovatie en ontwikkeling;
Veel meer innovatie om vooruitstrevende te zijn in de markt;
Meer zelf-oplossend vermogen bij personeel;
Meer belonen van innovatief gedrag.

Houdt niet in…
Onverantwoord risico's nemen;
Onnodige fouten maken;
Klantenwensen negeren;
Iedereen laten doen wat hij wil.

Hiërarchiecultuur

□ neemt toe □ blijft gelijk ■ neemt af (-6)

Houdt in….
Minder onzinnige procedures opstellen;
Minder bureaucratisch papierwerk;
Blokkades wegnemen;
Minder focus op het werk;
Meer de juiste touwtjes in handen krijgen;
Efficiënte productie is geen garantie voor succes.

Houdt niet in…
Geen procedures meer gebruiken;
Kaderpersoneel alle problemen op laten lossen;
Structuur uit de organisatie halen;
Geen kosten meer besparen;
Orderdoorlooptijd niet meer verkorten.

Marktcultuur

□ neemt toe □ blijft gelijk ■ neemt af (-10)

Houdt in….
Minder focus op het af krijgen van het werk;
Kader moet minder bezig zijn met brandjes blussen;
Werk niet ten koste van alles af krijgen;
Meer van concurrenten leren;
Meer delen om te kunnen vermenigvuldigen;
Geen hoge eisen of ontziende competitie aan personeel.

Houdt niet in…
Onvoorbereid projecten starten;
Klantenwensen negeren;
Niet meer meten aan concurrenten;
Geen samenwerkingsverbanden aangaan.

Bijlage 7.1: Nadere detaillering OCAI resultaten

Score Kaderpersoneel			
1. De dominante kenmerken	**Huidige Situatie**	**Gewenste Situatie**	**Discrepantie**
A: Familiecultuur	28	23	-5
B: Ad hocratie	31	36	5
C: Markt	25	23	-2
D: Hiërarchie	17	19	2
2. De leiding van de organisatie	**Huidige Situatie**	**Gewenste Situatie**	
A: Familiecultuur	25	18	-7
B: Ad hocratie	27	26	-1
C: Markt	24	15	-9
D: Hiërarchie	25	41	16
3. Het bindmiddel van de organisatie	**Huidige Situatie**	**Gewenste Situatie**	
A: Familiecultuur	42	33	-9
B: Ad hocratie	24	33	8
C: Markt	22	13	-9
D: Hiërarchie	12	22	10
4. De strategische accenten	**Huidige Situatie**	**Gewenste Situatie**	
A: Familiecultuur	29	27	-1
B: Ad hocratie	26	26	0
C: Markt	18	16	-2
D: Hiërarchie	28	31	3
5. De succescriteria	**Huidige Situatie**	**Gewenste Situatie**	
A: Familiecultuur	30	33	3
B: Ad hocratie	21	22	1
C: Markt	18	11	-7
D: Hiërarchie	30	33	3
6. Het personeelsmanagement	**Huidige Situatie**	**Gewenste Situatie**	
A: Familiecultuur	36	37	1
B: Ad hocratie	27	26	-1
C: Markt	15	15	0
D: Hiërarchie	22	22	0
Overall score	**Huidige Situatie**	**Gewenste Situatie**	
A: Familiecultuur	31	28	-3
B: Ad hocratie	26	28	2
C: Markt	20	15	-5
D: Hiërarchie	22	28	6

Score directieleden			
1. De dominante kenmerken	**Huidige Situatie**	**Gewenste Situatie**	**Discrepantie**
A: Familiecultuur	42	28	-13
B: Ad hocratie	13	27	13
C: Markt	20	23	3
D: Hiërarchie	25	22	-3
2. De leiding van de organisatie	**Huidige Situatie**	**Gewenste Situatie**	
A: Familiecultuur	22	33	12
B: Ad hocratie	17	15	-2
C: Markt	23	7	-17
D: Hiërarchie	38	45	7
3. Het bindmiddel van de organisatie	**Huidige Situatie**	**Gewenste Situatie**	
A: Familiecultuur	48	35	-13
B: Ad hocratie	25	40	15
C: Markt	13	13	0
D: Hiërarchie	13	12	-2
4. De strategische accenten	**Huidige Situatie**	**Gewenste Situatie**	
A: Familiecultuur	37	38	2
B: Ad hocratie	17	35	18
C: Markt	20	10	-10
D: Hiërarchie	27	17	-10
5. De succescriteria	**Huidige Situatie**	**Gewenste Situatie**	
A: Familiecultuur	28	30	2
B: Ad hocratie	12	48	37
C: Markt	20	3	-17
D: Hiërarchie	40	18	-22
6. Het personeelsmanagement	**Huidige Situatie**	**Gewenste Situatie**	
A: Familiecultuur	33	38	5
B: Ad hocratie	23	48	25
C: Markt	25	3	-22
D: Hiërarchie	18	10	-8
Overall score	**Huidige Situatie**	**Gewenste Situatie**	
A: Familiecultuur	35	34	-1
B: Ad hocratie	18	36	18
C: Markt	20	10	-10
D: Hiërarchie	27	21	-6

BIJLAGE 8: VOORBEELD WERKBEGROTING PROJECT X

		KOSTENBEGROTING			WERKBEGROTING			VERSCHIL		
CODE	**BEWERKING**	**Uren**	**Loonkosten**	**Overig**	**Uren**	**Loonkosten**	**Overig**	**Uren**	**Loonkosten**	**Overig**
1	**premies**	0	€ 0	€ 0				0	€ 0	€ 0
2	**reisuren**	0	€ 0	€ 0				0	€ 0	€ 0
001	**werkvoorb. op project**	32	€ 1.023	€ 0				-32	-€ 1.023	€ 0
003	**uitvoering**	64	€ 2.042	€ 0				-64	-€ 2.042	€ 0
010	**timmerwerk**	1.125	€ 35.978	€ 0				-1.125	-€ 35.978	€ 0
011	**houtrotsanering**	0	€ 0	€ 0				0	€ 0	€ 0
020	**schilderwerkbuiten**	0	€ 0	€ 0				0	€ 0	€ 0
021	**schilderwerk binnen**	52	€ 167	€ 0				-52	-€ 167	€ 0
030	**geluidsisolatie**	0	€ 0	€ 0				0	€ 0	€ 0
040	**glasplaatsen**	0	€ 0	€ 0				0	€ 0	€ 0
050	**metselwerk**	0	€ 0	€ 0				0	€ 0	€ 0
								0	€ 0	€ 0
CODE	**KOOP MATERIALEN**									
100	**verfproducten**	0	€ 0	€ 210				0	€ 0	-€ 210
199	**uitgifte magazijn**	0	€ 0	€ 0				0	€ 0	€ 0
200	**hout/platen/gips/isolatie**	0	€ 0	€ 8.238				0	€ 0	-€ 8.238
300	**houtrotsaneringsproducten**	0	€ 0	€ 0				0	€ 0	€ 0
400	**ramen, deuren, kozijnen**	0	€ 0	€ 182.502				0	€ 0	-€ 182.502
500	**hang-sluitwerk, ijzerware**	0	€ 0	€ 0				0	€ 0	€ 0
600	**glasproducten/roosters**	0	€ 0	€ 0				0	€ 0	€ 0
700	**stenen/staal/kunststofpro**	0	€ 0	€ 0				0	€ 0	€ 0
								0	€ 0	€ 0
CODE	**ONDERAANNEMING**									
800	**onderaanneming algemeen**	0	€ 0	€ 0				0	€ 0	€ 0
805	kozijnen/ramen/deuren	0	€ 0	€ 0				0	€ 0	€ 0
810	loodgieter/dakwerkzaamh	0	€ 0	€ 0				0	€ 0	€ 0
815	electricien	0	€ 0	€ 0				0	€ 0	€ 0
820	metsel-voegwerk	0	€ 0	€ 0				0	€ 0	€ 0
830	reiningingswerkzaamheden	0	€ 0	€ 0				0	€ 0	€ 0
835	kitwerk	0	€ 0	€ 0				0	€ 0	€ 0

840	stucadoor	0	€ 0	€ 0				0	€ 0	€ 0
845	tegelwerk	0	€ 0	€ 0				0	€ 0	€ 0
855	betonreparatie	0	€ 0	€ 0				0	€ 0	€ 0
860	schilderwerk	0	€ 0	€ 0				0	€ 0	€ 0
870	**ingeleende schilders**	0	€ 0	€ 0				0	€ 0	€ 0
871	**ingel. timmermannen 010**	0	€ 0	€ 0				0	€ 0	€ 0
872	**ingel. timmerm. 011**	0	€ 0	€ 0				0	€ 0	€ 0
873	**ingel. timmerm. 030**	0	€ 0	€ 0				0	€ 0	€ 0
874	**ingel. timmerm 040**	0	€ 0	€ 0				0	€ 0	€ 0
								0	€ 0	€ 0
CODE	**HUUR MATERIAAL**									
900	**huur algemeen**	0	€ 0	€ 838				0	€ 0	-€ 838
905	opslagvoorzieningen	0	€ 0	€ 752				0	€ 0	-€ 752
910	schaft-en sanitairvoorzie	0	€ 0	€ 672				0	€ 0	-€ 672
915	klimvoorzieningen	0	€ 0	€ 0				0	€ 0	€ 0
920	hijsvoorzieningen	0	€ 0	€ 0				0	€ 0	€ 0
925	specifieke gereedschappen	0	€ 0	€ 0				0	€ 0	€ 0
930	afvalvoorzieningen	0	€ 0	€ 3.717				0	€ 0	-€ 3.717
940	Steigerwerk	0	€ 0	€ 4.722				0	€ 0	-€ 4.722
951	ink voordeel verfproduct	0	€ 0	€ 0				0	€ 0	€ 0
952	ink voordeel hout	0	€ 0	€ 0				0	€ 0	€ 0
953	ink voordeel houtsanering	0	€ 0	€ 0				0	€ 0	€ 0
954	ink voordeel ramen/deuren	0	€ 0	€ 0				0	€ 0	€ 0
955	ink voordeel hang/sluitw	0	€ 0	€ 0				0	€ 0	€ 0
956	ink voordeel glas	0	€ 0	€ 0				0	€ 0	€ 0
957	ink voordeel steen	0	€ 0	€ 0				0	€ 0	€ 0
958	ink voordeel onderaan.alg	0	€ 0	€ 0				0	€ 0	€ 0
959	ink voord steigerwerk	0	€ 0	€ 0				0	€ 0	€ 0
960	ink voord onder.koz/ram/d	0	€ 0	€ 0				0	€ 0	€ 0
961	ink voord onder. loodgiet	0	€ 0	€ 0				0	€ 0	€ 0
962	ink voord onder.electrici	0	€ 0	€ 0				0	€ 0	€ 0
963	ink voord onderaan metsel	0	€ 0	€ 0				0	€ 0	€ 0
964	ink voord ondra. reinigin	0	€ 0	€ 0				0	€ 0	€ 0
965	ink voord ondera.kitwerk	0	€ 0	€ 0				0	€ 0	€ 0

966	ink voor onderaan.stucado	0	€ 0	€ 0				0	€ 0	€ 0
967	ink voord ondera tegelz	0	€ 0	€ 0				0	€ 0	€ 0
968	ink voord.ondera. beton	0	€ 0	€ 0				0	€ 0	€ 0
969	ink voord.ondera schilder	0	€ 0	€ 0				0	€ 0	€ 0
970	Stelpost	0	€ 0	€ 0				0	€ 0	€ 0
975	me-mi werk	0	€ 0	€ 0				0	€ 0	€ 0
								0	€ 0	€ 0
CODE	**DIVERSE POSTEN**									
976	**calculatie**	0	€ 0	€ 0				0	€ 0	€ 0
977	**inspecteren**	0	€ 0	€ 0				0	€ 0	€ 0
978	**wvb op kantoor**	0	€ 0	€ 0				0	€ 0	€ 0
979	**projectleiding**	0	€ 0	€ 0				0	€ 0	€ 0
980	**algemene kosten lonen**	0	€ 0	€ 0				0	€ 0	€ 0
990	**veer- en parkeerkosten**	0	€ 0	€ 0				0	€ 0	€ 0
991	**commerciele overweging**	0	€ 0	€ 0				0	€ 0	€ 0
992	verschil werk beg tov cal							0	€ 0	€ 0
999	**algemene kosten materiaal**	0	€ 0	€ 0				0	€ 0	€ 0
								0	€ 0	€ 0
	Totaal kosten	**1.273**	**€ 39.209**	**€ 201.651**	**0**	**€ 0**	**€ 0**	**-1.273**	**-€ 39.209**	**-€ 201.651**
	Marge		**€ 63.493**	**21%**		**€ 304.353**	**100%**			
	Aanneemsom	**€ 304.353**								

BIJLAGE 9: KOSTEN-BATEN ANALYSE

Kosten-batenanalyse

	Scenario 1		Scenario 2		Scenario 3		Scenario 4	
Kosten jaar 1								
Initiële kosten:								
Ontwikkeling modellen, handboeken etc	€ 7.500		€ 8.250		€ 9.375		€ 8.188	
Subtotaal initiële kosten		€ 7.500 +		€ 8.250 +		€ 9.375 +		€ 8.188 +
Terugkerende kosten:								
Personeelskosten								
HBO bedrijfskundige (7)	€ 40.365		€ 44.402		€ 50.456		€ 44.065	
Risico-inventarisatie (1)	€ 4.140		€ 4.554		€ 5.175		€ 4.520	
Projectteams (2)	€ 6.610		€ 7.271		€ 8.263		€ 7.216	
Projectvoorbereidingsschema (3)	€ 150		€ 165		€ 188		€ 164	
Faalkostenregistratie (4)	€ 3.000		€ 3.300		€ 3.750		€ 3.275	
KPI rapportage (5)	€ 2.480		€ 2.728		€ 3.100		€ 2.707	
Afnemen audits (6)	€ 1.660		€ 1.826		€ 2.075		€ 1.812	
Subtotaal terugkerende kosten		€ 58.405		€ 64.246		€ 73.006		€ 63.759
Onvoorzien (10%)	€ 5.841	€ 5.841 +	€ 6.425	€ 6.425 +	€ 7.301	€ 7.301 +	€ 6.376	€ 6.376 +
Totale kosten jaar 1		€ 71.746		€ 78.920		€ 89.682		€ 78.322
Baten jaar 1								
Directe baten :								
Afname faalkosten	€ 135.000	7,5%	€ 90.000	5%	€ 45.000	2,5%	€ 97.500	5,4%
Afname inefficiënties	€ 9.000	7,5% +	€ 6.000	5% +	€ 3.000	2,5% +	€ 6.500	5,4% +
Subtotaal directe baten		€ 144.000		€ 96.000		€ 48.000		€ 104.000
Indirecte baten:								

Subtotaal indirecte baten		€ 0	+		€ 0	+		€ 0	+	€ 0 +
Totale baten		€ 144.000			€ 96.000			€ 48.000		€ 104.000
Totale kosten jaar 1		€ 71.746			€ 78.920			€ 89.682		€ 78.322
Totale baten jaar 1		€ 144.000			€ 96.000			€ 48.000		€ 104.000
Winst / verlies na jaar 1		**€ 72.255**	+		**€ 17.080**	+		-€ 41.682	+	**€ 25.678** +

Kosten jaar 2	**Scenario 1**		**Scenario 2**		**Scenario 3**		**Scenario 4**	
Terugkerende kosten:								
Personeelskosten								
HBO bedrijfskundige (7)	€ 40.365		€ 44.402		€ 50.456		€ 44.065	
Risico-inventarisatie (1)	€ 4.140		€ 4.554		€ 5.175		€ 4.520	
Projectteams (2)	€ 6.610		€ 7.271		€ 8.263		€ 7.216	
Projectvoorbereidingsschema (3)	€ 150		€ 165		€ 188		€ 164	
Faalkostenregistratie (4)	€ 3.000		€ 3.300		€ 3.750		€ 3.275	
KPI rapportage (5)	€ 2.480		€ 2.728		€ 3.100		€ 2.707	
Afnemen audits (6)	€ 1.660		€ 1.826		€ 2.075		€ 1.812	
Subtotaal terugkerende kosten		€ 58.405		€ 64.246		€ 73.006		€ 63.759
Onvoorzien (10%)	€ 5.841	€ 5.841 +	€ 6.425	€ 6.425 +	€ 7.301	€ 7.301 +	€ 6.376	€ 6.376 +
Totale kosten jaar 1		€ 64.246		€ 70.670		€ 80.307		€ 70.135
Baten jaar 2								
Directe baten :								
Afname faalkosten	€ 270.000	15%	€ 180.000	10%	€ 90.000	5,0%	€ 195.000	10,8%
Afname inefficiënties	€ 18.000	15% +	€ 12.000	10% +	€ 6.000	5,0% +	€ 13.000	10,8% +

Subtotaal directe baten		€ 288.000			€ 192.000			€ 96.000		€ 208.000
Indirecte baten:										
Subtotaal indirecte baten		€ 0	+		€ 0	+		€ 0	+	€ 0 +
Totale baten		€ 288.000			€ 192.000			€ 96.000		€ 208.000
Totale kosten jaar 2		€ 64.246			€ 70.670			€ 80.307		€ 70.135
Totale baten jaar 2		€ 288.000			€ 192.000			€ 96.000		€ 208.000
Winst / verlies na jaar 2		**€ 223.755**	+		**€ 121.330**	+		**€ 15.693**	+	**€ 137.865** +
Kosten jaar 3	**Scenario 1**			**Scenario 2**			**Scenario 3**			**Scenario 4**
Terugkerende kosten:										
Personeelskosten										
HBO bedrijfskundige (7)	€ 40.365			€ 44.402			€ 50.456			€ 44.065
Risico-inventarisatie (1)	€ 4.140			€ 4.554			€ 5.175			€ 4.520
Projectteams (2)	€ 6.610			€ 7.271			€ 8.263			€ 7.216
Projectvoorbereidingsschema (3)	€ 150			€ 165			€ 188			€ 164
Faalkostenregistratie (4)	€ 3.000			€ 3.300			€ 3.750			€ 3.275
KPI rapportage (5)	€ 2.480			€ 2.728			€ 3.100			€ 2.707
Afnemen audits (6)	€ 1.660			€ 1.826			€ 2.075			€ 1.812
Subtotaal terugkerende kosten		€ 58.405			€ 64.246			€ 73.006		€ 63.759
Onvoorzien (10%)	€ 5.841	€ 5.841	+	€ 6.425	€ 6.425	+	€ 7.301	€ 7.301	+	€ 6.376 € 6.376 +
Totale kosten jaar 1		€ 64.246			€ 70.670			€ 80.307		€ 70.135
Baten jaar 3										
Directe baten :										

Afname faalkosten	€ 540.000	30%		€ 270.000	15%		€ 135.000	7,5%		€ 337.500	18,8%	
Afname inefficiënties	€ 36.000	30%	+	€ 18.000	15%	+	€ 9.000	7,5%	+	€ 22.500	18,8%	+
Subtotaal directe baten		€ 576.000			€ 288.000			€ 144.000			€ 360.000	
Indirecte baten:												
Subtotaal indirecte baten		€ 0	+		€ 0	+		€ 0	+		€ 0	+
Totale baten		€ 576.000			€ 288.000			€ 144.000			€ 360.000	
Totale kosten jaar 3		€ 64.246			€ 70.670			€ 80.307			€ 70.135	
Totale baten jaar 3		€ 576.000			€ 288.000			€ 144.000			€ 360.000	
Winst / verlies na jaar 3		**€ 511.755**	+		**€ 217.330**	+		**€ 63.693**	+		**€ 289.865**	+

Voor het berekenen van de besparingen is gerekend met de volgende percentages.

	Scenario1		Scenario 2		Scenario 3	
	Faalkosten	**Inefficiënties**	**Faalkosten**	**Inefficiënties**	**Faalkosten**	**Inefficiënties**
Jaar 1	7,5%	7,5%	5%	5%	2,5%	2,5%
Jaar 2	15%	15%	10%	10%	5%	5%
Jaar 3	30%	30%	15%	15%	7,5%	7,5%

A. de Man