

Beleidsplan facilitair bedrijf Hogeschool van Utrecht

**Een gemeenschappelijke Facilitaire organisatie
binnen het Shared Services Centrum van de
Hogeschool van Utrecht**

Versie 2.2 maart 2004

Inhoudsopgave

1	INLEIDING.....	3
1.1	HISTORIE	3
1.2	WAAROM CONCENTREREN?	3
1.3	CONSEQUENTIES	4
1.4	DOEL FACILITAIR BEDRIJF	4
1.5	RESULTATEN.....	4
2	ORGANISATORISCHE UITWERKING.....	5
2.1	UITGANGSPUNTEN VOOR DE INRICHTING	5
2.2	CONCENTREREN VAN PROCESSEN EN ACTIVITEITEN	5
2.2.1	<i>Services & middelen</i>	5
2.2.2	<i>Huisvesting</i>	6
2.2.3	<i>Documentmanagement</i>	6
2.3	INRICHTING FACILITAIR BEDRIJF	6
2.3.1	<i>Interne organisatie</i>	7
2.4	BESTUUR FACILITAIR BEDRIJF	8
2.5	INSTRUMENTARIUM	9
2.5.1	<i>Service Level Agreements</i>	9
2.5.2	<i>FMIS</i>	9
2.5.3	<i>Kwaliteit</i>	9
3	IMPLEMENTATIE.....	11
3.1	SCENARIO'S VOOR IMPLEMENTATIE.....	11
3.2	LIJN EN PROJECT	11
3.3	PROJECTORGANISATIE	11
3.4	BESTUUR BINNEN HET PROJECTKADER.....	12
3.5	FASERING.....	13
3.6	IMPLEMENTATIEBEGROTING	14

1 Inleiding

Voor u ligt het beleidsplan van het facilitair bedrijf van de Hogeschool van Utrecht. Het beleidsplan is geschreven in het kader van regieproject 2: shared services. In dit project is een structuur voor de facilitaire organisatie ontworpen waarbinnen verschillende ondersteunende diensten worden samengebracht in een shared service centrum. Met als doel vereenvoudiging en standaardisatie van de ondersteunende processen, het benutten van schaalgrootte en het verminderen van kwetsbaarheid. Door een bundeling van krachten staan we samen sterker om op een gezonde manier te overleven en de concurrentie met andere instituten met volle slagkracht aan te kunnen.

Op dit moment beschikt elke faculteit over een zelfstandige facilitaire dienst, geleid door een facilitair manager. De centrale organisatie heeft een facilitair coördinator. Daarnaast bestaat het bureau faciliteiten en projecten waarin een aantal facilitaire activiteiten is samengebracht. Conform de visie van shared services wordt het huidige bureau faciliteiten en projecten binnen het shared service centrum voortgezet in een facilitair bedrijf en een aparte unit inkoop. Daarnaast worden alle decentrale facilitaire diensten geconcentreerd in datzelfde facilitaire bureau. In deze notitie wordt invulling gegeven aan de inrichting van het hogeschoolbrede facilitair bedrijf. De consequenties voor het centrale inkoopproces worden beschreven in een aparte notitie.

1.1 Historie

Het concentreren van ondersteunende processen is voor de HvU geen nieuw fenomeen. In 1996 is gestart met een hogeschoolbreed facilitair overleg (FMO) om te profiteren van elkaars kennis en kunde en om in het inkoopproces de schaalgrootte te benutten. Tijdens regieproject 1 is vervolgens bureau faciliteiten en projecten opgericht waarbinnen een aantal facilitaire activiteiten is samengebracht. Hiermee is het facilitair bedrijf eigenlijk een van de pioniers voor wat op dit moment in breder verband binnen shared services gerealiseerd wordt. Een overzicht van de huidige omvang van het facilitair bedrijfs (fte, exploitatiekosten, etc.) is in bijlage 1 opgenomen.

1.2 Waarom concentreren?

De visie en het projectplan van shared services geven verschillende redenen waarom concentratie van de ondersteunende processen voor de HvU noodzakelijk is. Het facilitaire proces kent daarnaast nog een aantal eigen factoren, die deelname aan het shared service centrum wenselijk maakt¹:

- De veranderende onderwijsomgeving stelt hogere eisen aan de kwaliteit en flexibiliteit van het facilitair proces. Zo vraagt de toename van projectmatig werken om meer projectkamers en het shoppen bij andere faculteiten om één kopieersysteem en één chipkaart.
- Er is behoefte aan risicomangement van een aantal facilitaire processen (e.g. vastgoedmanagement, uitbesteding, contractbeheer).
- Er is behoefte aan meer en betere stuurinformatie.
- Er is behoefte aan het harmoniseren van de klantvraag.
- Op langere termijn kan de kwaliteit van de facilitaire dienstverlening onder invloed van teruglopende rijksbijdragen ernstig in gevaar komen. Dit maakt kostenreductie noodzakelijk.

Daarnaast heeft een gezamenlijk facilitair bedrijf een aantal voordelen, waaronder:

¹ Bron: visienota en projectplan shared service centrum en analyse door deelprojectgroep facilities en ruimtebeheer, waaronder SWOT-analyse, facility excellence model

- Kennis en kunde worden gedeeld.
- Eenduidige werkwijze waardoor effectiever geopereerd kan worden.
- De voordelen van schaalgrootte worden verder benut.

1.3 Consequenties

De inrichting van een gezamenlijk facilitair bedrijf heeft een aantal organisatorische en financiële consequenties.

- De huidige facilitaire organisaties worden ondergebracht in een facilitair bedrijf onder één management. Alle facilitaire medewerkers zijn in dienst van het facilitair bedrijf en worden vanuit hier aangestuurd. Niet alle medewerkers zijn daadwerkelijk gestationeerd in het bureau. Er is sprake van een frontoffice en een backoffice.
- De nieuwe structuur zorgt voor een herschikking van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Voor de huidige facilitaire medewerkers betekent dit concreet dat hun werk een nieuwe invulling kan krijgen. Dit kan breder of smaller zijn. Dit geldt vooral voor de medewerkers in de backoffice.
- Door standaardisatie en vereenvoudiging van procedures wordt de personeelsbezetting verder geoptimaliseerd waardoor er minder PNIL'ers noodzakelijk zijn. Dit leidt op den duur tot een besparing.
- De concentratie van facilitaire activiteiten leidt tot verdergaande benutting van de schaalgrootte van de inkoop. In de regel levert dit een kostenvoordeel op van 10-15% op het totale inkoopvolume van ca. € 50 miljoen (bron: PWC, 2003). De inkoopfunctie wordt in een apart deelproject verder uitgewerkt.
- De nieuwe structuur van het facilitair bedrijf betekent een reductie van het midden en hoger kadermanagement. Daar tegenover wordt een aantal nieuwe staffuncties in de backoffice gecreëerd.
- Als gevolg van standaardisatie en vereenvoudiging van processen wordt de planning en control functie eenvoudiger, overzichtelijker en transparanter.
- Door het uniformeren van facilitaire processen is het mogelijk om het facility management op onderdelen te benchmarken (het volgen van best-practices).

1.4 Doel facilitair bedrijf

Het facilitair bedrijf richt haar processen zodanig in dat de klanten (studenten/docenten/-ondersteunend personeel) maximaal profiteren van de schaalvoordelen. Zowel in kwalitatieve (kennis & kunde) als kwantitatieve (financiële) zin.

Het facilitair bedrijf van de HvU stelt zich het volgende ten doel:

“in een gezamenlijk organisatorisch verband de facilitaire functie optimaal professionaliseren op basis van duidelijke, gemeenschappelijke afspraken en ‘state of the art’ middelen en met gebruikmaking van de beschikbare expertise, met als doel in te spelen op een veranderende (onderwijs)omgeving, schaalgrootte te benutten en te streven naar de meest optimale prijs/kwaliteitsverhouding”.

1.5 Resultaten

Het deelproject facilities & ruimtebeheer leidt tot de volgende organisatorische resultaten:

- Er is een hogeschoolbreed facilitair bedrijf waar alle facultaire facilitaire diensten deel van uitmaken.
- Er is een uniforme producten- en dienstencatalogus.
- Er zijn service level agreements met de faculteiten over de omvang en de kwaliteit van het aanbod.
- De facilitaire werkprocessen zijn gestandaardiseerd en vereenvoudigd.
- Het facilitair bedrijf gebruikt over één facilitair managementinformatiesysteem (FMIS).
- Er vindt risicomangement plaats met betrekking tot het facilitaire proces.
- Er vindt tweejaarlijks een klanttevredenheidsonderzoek plaats.

2 Organisatorische uitwerking

Motto: "Het vervullen van facilitaire wensen binnen haalbare en betaalbare grenzen"

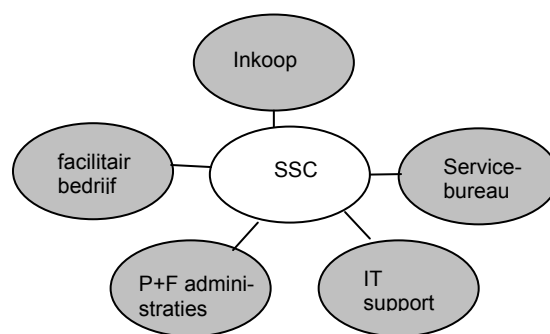
2.1 Uitgangspunten voor de inrichting

De grondslag voor de inrichting van het facilitair bedrijf wordt ingericht ligt binnen het kader van het shared service centrum.

De vormgeving van het bedrijf is gebaseerd op:

- een onderscheid in facilitaire hoofd- en subprocessen.
- resultaatgerichtheid
- een verdeling in frontoffice en backoffice
- optimale uitvoering op locatie
- noodzakelijk flexibiliteit
- hoge mate van marktsturing
- transparante processen
- organisatiegebonden en gebouwgebonden diensten

De structuur van het bureau is in samenhang met de ontwikkeling van de rest van het Shared service centrum. Daar waar mogelijk wordt gebruik gemaakt van de schaalgrootte van de overige diensten van het centrum. Hiërarchisch valt faciliteiten onder de directie van het SSC.



Figuur 1: de structuur van het shared service centrum.

2.2 Concentreren van processen en activiteiten

Een facilitair bedrijf kent een aantal hoofdprocessen en talloze subprocessen. Afhankelijk van de optiek kunnen we die op verschillende manieren benoemen. Een hoofdproces is bijvoorbeeld de sturing van kwaliteit, faciliteiten en contractbeheer. Deze liggen over de organisatorische ordening in clusters van activiteiten waardoor een matrix ontstaat. (zie figuur 2). De clusters kunnen we ook definiëren als hoofdprocessen van uitvoering.

Vooralsnog is gekozen voor een indeling in drie clusters: services & middelen, huisvesting en documentmanagement. Deze keuze is voorlopig en is niet gebaseerd op principiële ordeningen, maar op de pragmatiek van alle dag. Zo is documentmanagement een bijzonder omvangrijk en complex proces op grond waarvan een keuze voor een gescheiden cluster gerechtvaardigd is.

2.2.1 Services & middelen

Binnen het cluster services & middelen vallen: meubilair, kantoorartikelen, data & telecom, apparatuur (av-middelen), ict-hardware, chipkaarten, energie, vuilafvoer, receptie, catering (koffie/thee), vervoer, procedures. Het facilitair bedrijf maakt onderscheid tussen organisatiegebonden en gebouwgebonden activiteiten.

2.2.2 Huisvesting

Onder het cluster huisvesting vallen: gebouwen, terreinen, installaties, renovaties, nieuwbouw (uitbreiding m2), onderhoud, gebouwbeheer, belastingen, heffingen, verzekeringen, rampenplan, schoonmaak, bewaking/beveiliging, groenvoorziening, milieuplan, werkplekinrichting, projectleiding verhuizingen.

2.2.3 Documentmanagement

Binnen het cluster documentmanagement vallen de volgende diensten: reproductie, post, drukwerk, archief en logistiek. Vanwege het feit dat digitalisering van het onderwijs en haar ondersteunende processen een steeds grotere vlucht neemt, is binnen het facilitair bedrijf een aparte unit documentmanagement ingeruimd. Onder logistiek verstaan we in dit kader het structureren en ordenen van facilitaire informatiestromen.

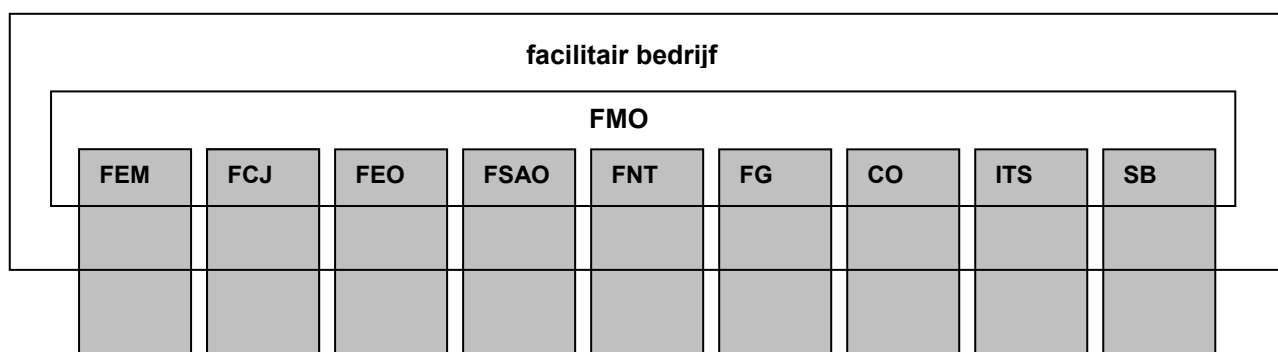
Zetten we bovenstaande activiteiten en processen in een matrix dan ontstaat het volgende plaatje.

Services & middelen	Huisvesting	Document Management
Sturing op kwaliteit	Sturing op kwaliteit	Sturing op kwaliteit
Sturing op contracten	Sturing op contracten	Sturing op contracten
Sturing op werk	Sturing op werk	Sturing op werk

Figuur 2: de ordening van het facilitair bedrijf

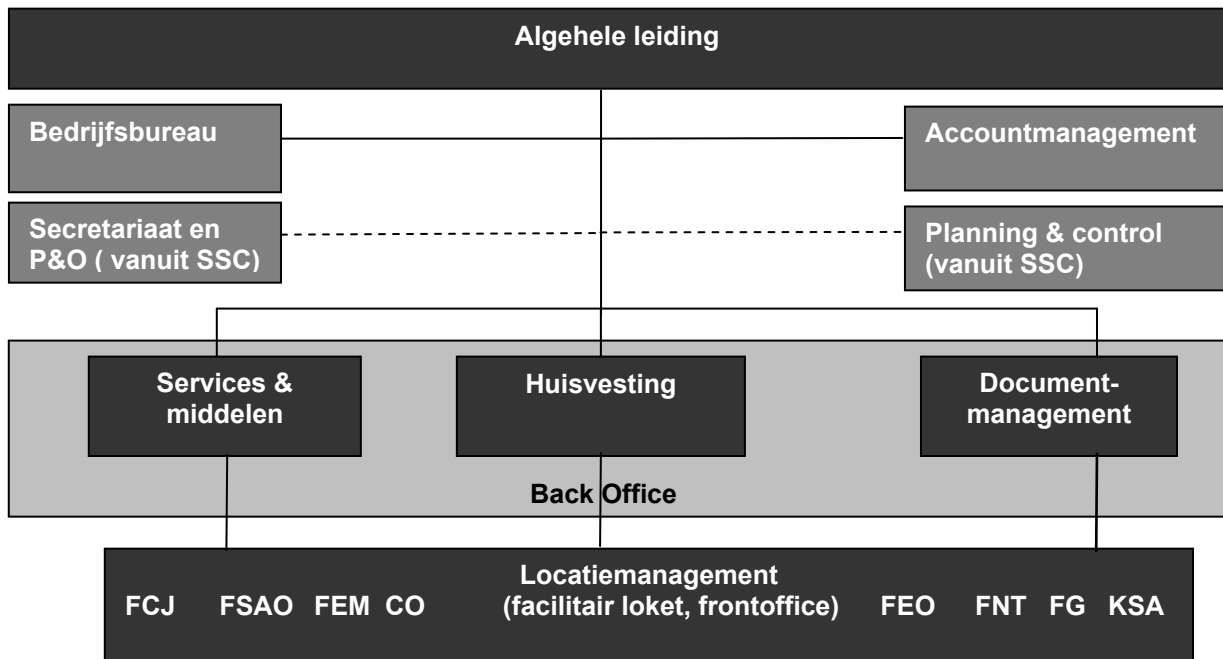
2.3 Inrichting facilitair bedrijf

Momenteel vindt er samenwerking tussen de facilitaire diensten plaats in het FMO. Deze samenwerking is vrijblijvend. In het facilitair bedrijf wordt de samenwerking tussen de faculteiten verder uitgebreid en geformaliseerd. Er blijft ruimte om invulling te geven aan de 'couleur locale' van een faculteit.



Figuur 4: meer samenwerken in het facilitair bedrijf

Bovenstaande processen en activiteiten zijn vertaald in de structuur van het facilitair bedrijf. Het facilitair bedrijf bestaat uit drie clusters: services & middelen, huisvesting en documentmanagement. Daarnaast vindt een aantal stafactiviteiten plaats. Als we het bovenstaande vertalen in een organisatieschema ziet dit er als volgt uit:



Figuur 3: de inrichting van het facilitair bedrijf

2.3.1 Interne organisatie

Binnen het facilitair bedrijf worden alle facilitaire processen geconcentreerd. Dit wil niet zeggen dat alle activiteiten in één gebouw samengebracht worden of dat alle activiteiten in het bureau worden uitgevoerd. Het centrum levert diensten aan diverse locaties en kent accountmanagers, locatiemanagers en zelfs regioteams (bijvoorbeeld voor Amersfoort). De dagelijkse facilitaire uitvoering vindt volledig op de faculteit plaats. De al gehele leiding van het facilitaire proces ligt bij het facilitair bedrijf, ook van de taken die decentraal uitgevoerd worden. Het bureau wordt aangestuurd door een hoofd. Het bureau voert haar taken uit binnen de door het College van Bestuur vastgestelde beleidskader.

Back office

De back office bevindt zich in het facilitair bedrijf. Vanuit dit centrum vindt het beheer en de aansturing van alle activiteiten van de frontoffice plaats. De backoffice bestaat uit de clustermanagers, een hoofd bedrijfsbureau, een accountmanager en een controller. Zij geven ieder vanuit hun discipline sturing aan het facilitaire proces. In de backoffice bevinden zich tevens de centraal georganiseerde activiteiten zoals de repro, post en verhuizingen.

De front office: locatiemanagement

De locatiemanager is verantwoordelijk voor de gang van zaken op de locatie, de frontoffice. Deze manager coördineert de operationele facilitaire taken (schoonmaak, catering, beveiliging, facilitair loket, FMIS, etc) en is het eerste aanspreekpunt van de facilitaire medewerkers op de betreffende locatie. Als zodanig heeft hij de dagelijkse leiding. Aanvragen voor dienstverlening kunnen bij het facilitair meldpunt worden aangemeld (vergelijk helpdesk IT support). De locatiemanager wordt aangestuurd door een van de clustermanagers.

Clusters

Binnen de clusters ligt de verantwoordelijk voor ontwikkeling en uitvoering van beleid op de deelgebieden services & middelen, huisvesting en document management bij de clustermanager. Intern treedt men in overleg met de verschillende locatiemanagers en opdrachtgevers van de HvU. Daarnaast onderhouden zij extern contact met (potentiële) leveranciers en zijn verantwoordelijk voor verdergaande professionalisering van het facility management binnen de Hogeschool.

Accountmanagement

Het accountmanagement is een apart aandachtsgebied in het facilitair bedrijf. De accountmanager is de schakel tussen het facilitair bedrijf en de klant. De accountmanager is ondermeer verantwoordelijk voor het relatiebeheer en de communicatie tussen de opdrachtgevers en het facilitair bedrijf. Hij is de intermediair tussen de opdrachtgever en de backoffice, bewaakt planningen en afspraken, inventariseert klantwensen, ontwikkelt nieuwe diensten en is betrokken bij het klanttevredenheidsonderzoek. De accountmanager stelt SLA's op en maakt offertes voor optionele diensten en projecten, onderhoudt regelmatig contacten met de opdrachtgevers van het facilitair bedrijf en stelt jaarlijks de dienstverlening met de klanten vast.

Bedrijfsbureau

Het bedrijfsbureau is verantwoordelijk voor de ontwikkeling en advisering over beleidsmatige facilitaire onderwerpen, stelt periodieke rapportages samen over de bedrijfsvoering van het facilitair bedrijf, ondersteunt de clusterhoofden op beleidsmatig niveau en is verantwoordelijk voor het bewaken van facilitaire processen die met behulp van het facilitair managementinformatiesysteem worden uitgevoerd. Daarnaast is ze verantwoordelijk voor het ontwikkelen en uitvoeren van een uniform kwaliteitsbeleid. Tevens vindt onderzoek en ontwikkeling plaats ten behoeve van alle locaties.

Samengevat draagt het bedrijfsbureau zorg voor::

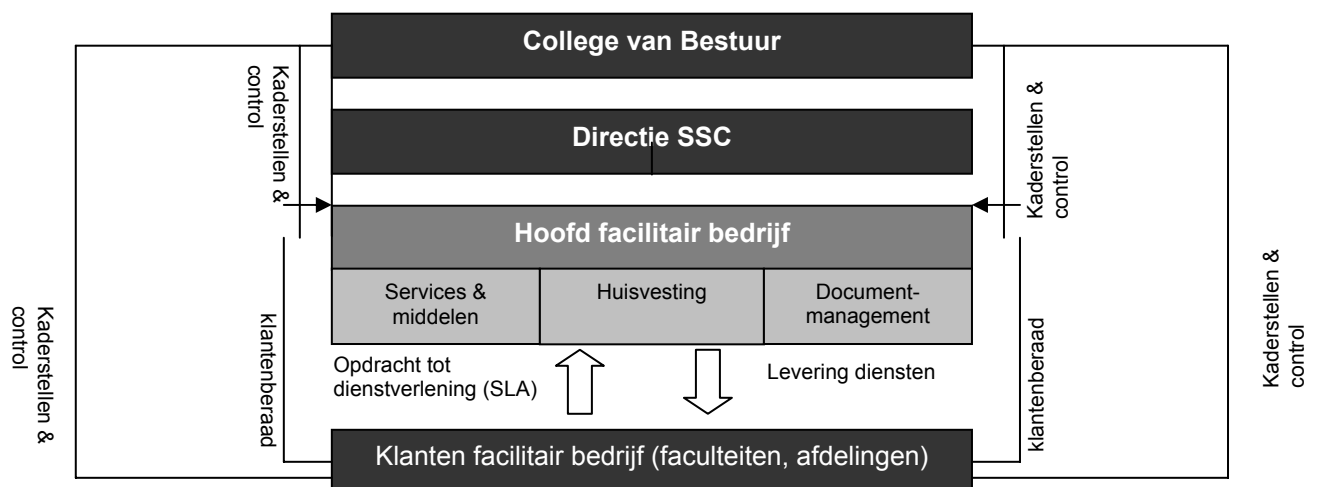
- mantelcontracten met derden in samenwerking met inkoop
- begeleiden aanbestedingstrajecten
- opstellen plannen van eisen
- opstellen beleidsplannen
- beheer van het FMIS
- monitoren bedrijfsvoering

P&C, P&O en secretariaat

De functies planning & control, secretariaat en P&O maken formeel geen deel uit van het facilitair bedrijf maar worden op basis van detachering ingekocht. Dit in het kader van het Shared Service Centrum waar het facilitair bedrijf deel van uitmaakt.

2.4 Bestuur facilitair bedrijf

Het facilitair bedrijf maakt deel uit van het shared service centrum en valt dientengevolge onder haar aansturing.



Figuur 4: het bestuur van het facilitair bedrijf

2.5 Instrumentarium

2.5.1 Service Level Agreements

De dienstverlening van het facilitair bedrijf vindt plaats op basis van dienstverleningsovereenkomsten of SLA's, waarin de inhoud van de dienstverlening, de voorwaarden waaronder dit plaatsvindt en de kosten zijn vastgelegd. De SLA's die IT support momenteel toepast voor haar klanten binnen de hogeschool en de ROC's worden als basis genomen en waar nodig aangepast aan de specifieke dienstverlening.

Het facilitair bedrijf biedt vier type diensten:

- Standaard diensten: aanbod op basis van distributie, gedwongen winkelnering (zoals huisvesting, schoonmaak, catering)
- Collectieve diensten: levering op contractbasis, gedwongen winkelnering (zoals bedrijfshulpverlening, av-middelen, chipkaarten, energie)
- Optionele diensten: levering op basis van vrije opdrachten, vrije winkelnering (zoals ondersteuning bij activiteiten, innovatie, inrichting speciale ruimtes e.g. een grand café)
- Projecten (zoals verhuizingen, verbouwingen)

De diensten worden uitgevoerd op basis van contracten en sla's. Het facilitair bedrijf streeft naar maximale transparantie van de kostenstructuur. Uitgangspunt voor de kostprijs is dat het facilitair bedrijf, in overeenstemming met het shared service centrum, een 'cost centre' is en geen 'profit centre'. Dit betekent dat we niet streven naar winstmaximalisatie of omzetgroei maar louter naar dienstverlening en ondersteuning van het primaire proces. De klant krijgt altijd een gespecificeerd overzicht van de gemaakte kosten. Deze methode van kostprijsberekening biedt zicht op de kostenveroorzakers en geeft daarmee de mogelijkheid om processen bij te sturen. Bovendien betaalt de klant alleen voor de eigen dienst en niet voor die van een andere afdeling of faculteit. Het budget blijft bij de faculteiten. De optionele diensten en projecten worden vooraf geoffreerd (het bureau faciliteiten en projecten-methode).

2.5.2. Producten en dienstencatalogus

De producten- en dienstencatalogus vermeldt welke producten en diensten het facilitair bedrijf klanten aanbiedt tegen welke prijs. De producten- en dienstencatalogus wordt jaarlijks vastgesteld in overleg met het klantenberaad.

2.5.2 FMIS

Het facilitair managementinformatiesysteem (FMIS) speelt een cruciale rol in een correcte en gestroomlijnde procesgang van de verschillende facilitaire processen. In het FMIS wordt de klantvraag geregistreerd en de voortgang van de afhandeling bewaakt. Een FMIS kan ook een hulpmiddel zijn om de verschillende facilitaire processen te monitoren en desgewenst op basis daarvan aan te passen. Hiermee wordt de kwaliteit van de dienstverlening geborgd. Het FMIS is een middel om de facilitaire dienstverlening tegen een zo hoog mogelijke kwaliteit en de laagst mogelijke kosten uit te voeren.

2.5.3 Kwaliteit

Het facilitair bedrijf gebruikt meerdere instrumentaria om de kwaliteit van de dienstverlening te borgen. Doel van deze kwaliteitsinstrumentaria is het betere voeden van de planning en control cyclus.

- Het facilitair managementinformatiesysteem (FMIS) wordt niet alleen gebruikt om facilitaire processen te stroomlijnen en te coördineren, maar ook om klachten te registreren. Vooraf worden voor de verschillende facilitaire processen kritische succes factoren bepaald met daaraan gekoppeld een prestatie-indicator. Deze

maatstaven worden periodiek gerapporteerd en er wordt gericht actie ondernomen indien maatstaven buiten de gestelde parameters scoren.

- ❑ Er vindt tweejaarlijks een uitgebreid klanttevredenheidsonderzoek plaats om het niveau van de dienstverlening onder de klanten te monitoren
- ❑ Om de kwaliteit van de dienstverlening zo transparant mogelijk te maken wordt een eenduidige producten- en dienstencatalogus ingericht. Een herkenbare gids voor alle klanten.
- ❑ Samen met de klanten worden SLA's opgesteld met procesmaatstaven en daaraan gekoppeld prestatie-indicatoren. Deze SLA's zijn voortdurend aan verandering onderhevig.

3 Implementatie

3.1 Scenario's voor implementatie

Ten aanzien van de implementatie kennen we drie mogelijke scenario's.

1. De facilitaire diensten van de faculteiten worden in een fusieproces stapsgewijs aan elkaar verbonden. Op deze wijze is de span of control te overzien en is sprake van een geleidelijke integratie. Het voordeel is de zorgvuldigheid, het nadeel de trage werkwijze en verlies van control op en door faculteiten die nog niet participeren
2. In een radicale stap worden de faculteiten in een keer bij elkaar gevoegd. Dit na een zorgvuldige voorbereiding. Dit heeft als voordeel de nauwgezette afstemming vooraf en de stevige fundering van de organisatie. Nadeel is dat de psychologische stap van integratie ver vooruit ligt en, voor de medewerkers, de voorbereiding onzichtbaar verloopt.
3. De derde mogelijkheid is de tussenweg. De formele bestuurlijke integratie is in de vorm van een radicale stap. De verdere uitwerking van ontwerp, integratie en ontwikkelingen vindt gaandeweg plaats. Deze vorm heeft een structuur van werkende weg standaardiseren en integreren. De grondslag is niet het integreren van afdelingen, maar het afstemmen, standaardiseren en samenvoegen van processen.

We kiezen voor de derde weg. Dat betekent dat we voorstellen om, na een korte periode van voorbereiding een implementatiemanager aan te stellen die formeel de verantwoordelijkheid krijgt over alle facilitaire processen, zorg draagt voor het standaardiseren van alle processen en uiteindelijk vorm geeft aan de nieuwe facilitaire organisatie.

3.2 Lijn en project

De bestaande facilitaire processen zijn divers en zowel organisatorisch als fysiek verspreid over de HvU. Om te komen tot een nieuwe facilitaire organisatie wordt gebruik gemaakt van het bureau faculteiten en projecten. Dit bureau functioneert als een projectorganisatie. De huidige facilitaire processen dienen echter ook voortgang te vinden. Vandaar dat de huidige bedrijfsonderdelen verantwoordelijk blijven voor de continuering van de bestaande business. Om de verantwoordelijkheden goed af te dekken stellen we het volgende:

- Alles wat in faculteit en CO going concern is behoort tot het verantwoordelijkheidsgebied van de lokale facilitaire manager.
- Het integratieproces wordt aangestuurd door een implementatiemanager. De implementatiemanager:
 - draagt zorg voor de ontwikkeling en standaardisatie van werkprocessen;
 - heeft de dagelijkse leiding over de concrete implementatie van processen en de integratie op de werkvloer;
 - is verantwoordelijk voor alle processen betreffende de inrichting van de nieuwe organisatie: selectie, organisatie, overdracht, invoering.
 - beslist over alle zaken die op het grensvlak liggen van project of lijn.

3.3 Projectorganisatie

Het project kent een drietal geledingen:

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Projectgroep• Werkgroepen• FMO |
|--|

De **projectgroep** is de centrale spil van het hele project. Hier vindt de *coördinatie* plaats. De projectgroep bedenkt, regisseert en initieert de verandering, de ontwikkeling en de aanpassing in de diverse disciplines en processen. De groep stuurt alle werkgroepen aan en is verantwoordelijk voor planning en uitvoering. De projectgroep bestaat uit:

- Implementatiemanager
- Directeur BFP/Voorzitter
- Voorzitter FMO
- Medewerker regieproject
- Secretariaat

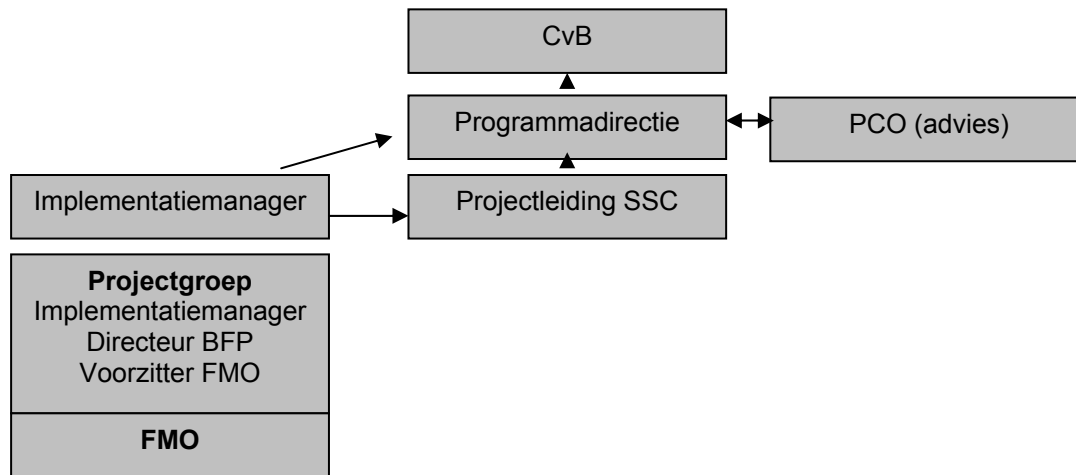
De activiteiten zijn onderverdeeld in een aantal **werkgroepen** dat de diverse aandachtsgebieden bestrijkt. Voor alle werkgroepen worden deskundigen uit de eigen organisatie ingezet, aansturing vindt plaats door een lid van de projectgroep of het FMO. Mogelijke aandachtsgebieden:

1. Financieel beheer
2. Ontwerp en inrichting organisatie en management
3. Facilitair instrumentarium
4. Verbetering facilitaire processen o.a:
 - Huisvesting (onderhoud, beheer, voorzieningen etc)
 - Catering
 - Post en repro
 - Overig
5. Facilitaire inkoop en uitbesteding
6. Klantoriëntatie
7. Personeel

Het **FMO** functioneert als een breed managementteam dat enerzijds de dagelijkse praktijk bespreekt en anderzijds goed in de gaten houdt hoe het veranderingsproces verloopt. De projectgroep bereid voorstellen voor die besproken worden in het FMO. De gezamenlijke facilitair managers toetsen de plannen, de voortgang en het beleid en zorgen voor draagvlak binnen de eigen organisatie. Dit is een reactief proces op basis van het falsificatieprincipe: de facilitair managers geven beargumenteerd aan in hoeverre voorstellen (in)adequaat zijn. Er vindt ook pro-actief overleg plaats tussen de implementatiemanager en de facilitaire managers om de best practices uit de faculteiten boven water te krijgen, deze te ontwikkelen en eventueel te implementeren. De FMO leden zijn tevens de changeagents van de organisatie. Zij dragen zorg voor de praktijk van de standaardisatie en integratie.

3.4 Bestuur binnen het projectkader

De coördinatie en samenhang met de overige deelprojecten valt onder de verantwoordelijkheid van de projectleiding van het SSC. De implementatiemanager maakt deel uit van het voorzittersoverleg van het project SSC ten behoeve van afstemming met de overige deelprojecten. De implementatiemanager rapporteert aan de voorzitter van de projectgroep. Coördinatie van het project vindt plaats in de bestuurlijke kaders van het regieproject. Over de voortgang wordt gerapporteerd aan programmadirectie 4. Het PCO is betrokken als adviesgroep.



Figuur 5: besluitvorming binnen het deelproject faciliteiten en ruimtebeheer

3.5 Fasering

Fase 1

In de eerste fase wordt het project verder voorbereid in kaders van het regieproject in samenwerking met het FMO.

Taken:

- Instellen en “richten” projectteam
- Werven van een facilitair manager / projectleider
- Voortgaand onderzoek processen
- Uitwerken implementatieplan
- Opstellen communicatieplan voor alle facilitaire medewerkers en directies en opleidingsmanagers

Periode: maart tot mei 2004

Fase 2

In de tweede fase neemt de benoemde facilitair manager de rol van projectleider op zich.

Taken:

- Inrichting werkgroepen
- Inventarisatie en analyse facilitaire processen
- Inventarisatie en analyse klantwensen

Vervolgens:

- Bepalen in welke volgorde processen worden geconcentreerd
- Bepalen in welke volgorde faculteiten het eerst aanhaken
- Vaststellen standaard procedures
- Vaststellen producten- en diensten catalogus + prijsniveau (wat wel en wat niet delen in het facilitair bedrijf)
- Vaststellen SLA's
- Hergroeperen van taken en verantwoordelijkheden.
- Concentratie per proces.
- Inrichting clusters
- Inrichting back en front office.

Periode mei 2004 tot juli 2005

Tijdens het project wordt bepaald welke processen geconcentreerd worden en in welke volgorde dit gebeurt. Per proces worden de activiteiten gestandaardiseerd en geconcentreerd.

3.6 Implementatiebegroting

Benodigd: implementatiemanager (1 fte)

Bijlage 1: omvang facilitair bedrijfs

Uitvraag Financiële onderbouwing ihkv SSC Facilities & Ruimtebeheer

Begroting 2003 (bedragen * € 1000,=)

Facilities		Raming									
	Totaal	FCJ	FEM	FEO	FG	FNT *	FSAO	BFP	CO	Huisvesting	
Personele lasten	5.378	858	595	429	365	2.000	564	347	220	-	
Materiele lasten	8.382	2.187	1.549	345	821	2.800	84	59	538	-	
Huisvesting	17.226	-	768	685	200	-	944	-	-	14.629	
Bonus / Malus					200-						
Totaal kosten	30.987	3.045	2.912	1.459	1.186	4.800	1.592	406	758	14.629	
Aantal medewerkers	120,3	14,3	21,0	10,0	14,0	35,0	20,0	6,0	-	-	
Aantal fte	106,9	17,0	18,0	9,8	10,9	30,0	15,8	5,4	-	-	
Aantal m2 Bruto		15308	23.839	-	17461	41.619	13.292	1200	2.938	-	
Netto		-	13.193	-	-	-	8.423	-	-	-	
Roosterbureau		Raming									
	Totaal	FCJ	FEM	FEO	FG	FNT	FSAO		CO	CO	
Personele lasten	428	-	-	95	161	-	172	-	-	-	
Materiele lasten	25	-	-	10	-	-	15	-	-	-	
Huisvesting	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Totaal kosten	454	-	-	105	161	-	188	-	-	-	
Aantal medewerkers	14,0	-	-	3,0	6,0	-	5,0	-	-	-	
Aantal fte	10,9	-	-	2,2	4,2	-	4,5	-	-	-	

Aantal m2	Bruto	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Netto	-	-	-	-	-	-	-	-	-

* Gegevens FNT zijn eigen inschatting. FNT heeft geen gegevens aangeleverd.