

**Projectplan  
Deelproject Shared Services  
Facilities en Ruimtebeheer  
voor de Hogeschool van Utrecht  
Werkgroep Facilities**

---

## **INHOUDSOPGAVE (KOP 1)**

Vooraf	1
1 Probleemverkenning en -stelling	4
2 Doelen	5
3 Concreet op te leveren resultaten en (of deelresultaten)	7
4 Project risico's en randvoorwaarden	8
5 Deelprojectorganisatie	8
6 Projectfasering	9
7 Planning en doorlooptijden	10
8 Organisatie van de control	10
9 Resources (mensen en middelen)	11
10 Relatie en integratie met andere deelprojecten	11
11 Rapportage: vorm, inhoud en moment	11
12 Projectbegroting werkgroep Facilities	11

---

## Vooraf

Er zullen een veelheid aan onderwerpen binnen dit deelproject besproken gaan worden. Verderop in dit projectplan zal worden beschreven wat de scope van dit deelproject zal zijn. We zullen omschrijven wat we in het kader van dit deelproject onder facilities verstaan. De deelnemers aan dit deelproject zijn zonder uitzondering ervaren managers uit verschillende facilitaire disciplines. Bewust is er gekozen voor een multidisciplinaire samenstelling van de werkgroep facilities. Ik verwacht van de werkgroepleden dat zij hun kennis en kunde ter beschikking zullen stellen met als uitgangspunt het creëren van win-win situaties voor zowel het facilitair management van de Hogeschool in z'n algemeenheid als de afzonderlijke facilitaire organisaties.

Uitkomsten worden in een ondernemingsplan aan de stuurgroep van Shared Services ter goedkeuring voorgelegd.

---

## 1 Probleemverkenning en -stelling

De Hogeschool van Utrecht is een van de grootste hogescholen van Nederland. Een hogeschool die met ca. 30.000 studenten en 2.500 medewerkers een belangrijke bijdrage levert in het hoger onderwijs. Kennis als 4<sup>e</sup> productiefactor in onze economie neemt almaar aan betekenis toe. Het College van Bestuur illustreert dit in het Strategisch plan van de Hogeschool: Scherp op Koers 2003-2006 vanuit de volgende 2 invalshoeken:

- van kennisoverdracht naar kennisproductie;
- van gesloten en reactief naar open en pro-actief.

Hieraan liggen de volgende koersaanscherpingen ten grondslag:

- 1 een sterkere externe oriëntatie;
- 2 een nadrukkelijker refereren aan behoeften van kenniseconomie en kennissamenleving.;
- 3 een versterking van organisatieprocessen en aanscherping van de bestuurlijke structuur.

Aan de facilitaire organisatie van de hogeschool de taak hieraan op zakelijke en professionele wijze inhoud te geven.

Probleemstelling:

Op welke wijze kunnen wij de facilitaire dienstverlening van de Hogeschool van Utrecht zodanig inrichten dat onze klanten zo optimaal mogelijk (zowel in kwalitatieve als kwantitatieve zin) worden gefaciliteerd.

Scope van het project:

Wat is facilitair management (FM):

FM is het optimaal faciliteren van de primaire processen, afgestemd op het karakter en de dynamiek van de organisatie tegen daarbijbehorende zo laag mogelijke kosten.

Optimaal: efficiënt en betrouwbaar  
Karakter: diversiteit en maatwerk  
Dynamiek: improvisatie en beheersbaar  
Kosten: inzichtelijk en beheersbaar

- Positionering/structuur en identiteit:

De volgende faciliteiten vallen onder de vlag van het facilitair management zoals dit momenteel door de facilitair managers van de Hogeschool wordt uitgeoefend:

- Huisvesting: gebouwen, terreinen, installaties, onderhoud, gebouwbeheer e.d.
- Diensten: energie, schoonmaak, bewaking, vuilafvoer, receptie, groenvoorziening, catering (koffie/thee), reproductie, post, facilitaire inkoop, vervoer, FMIS (facilitair management informatie systeem), procedures, beveiliging, milieuplan, document management, roosterbureau (ruimteplanning en onderwijslogistiek)
- Middelen: meubilair, kantoorartikelen, apparatuur (AV-middelen), ICT hardware, ChipCards

---

## 2 Doelen

Voor het deelgebied facilitaire dienstverlening zullen er 4 deeldoelstellingen worden geformuleerd die voldoen aan de 4 uitgangspunten zoals verwoord in de startnotitie Regieprojectnummer twee:

Te weten:

- maximale benutting van de schaalgrootte van de HvU;
- transparante bestuurlijke informatie voor betrokkenen (CvB/Faculteitsdirecties);
- uniformering t.a.v. bestuurlijke processen, planning en beheer;
- rendementsmaximalisatie met een minimale inspanning.

Hoofddoelstelling:

De facilitaire organisaties van de HvU stellen zich ten doel de facilitaire dienstverlening maximaal te professionaliseren op basis van duidelijke, gemeenschappelijke afspraken, waarbij gestreefd wordt naar een optimale prijs/kwaliteit verhouding.

Ad 1: Schaalgrootte HvU

Om de schaalgrootte van de HvU maximaal te benutten stelt de Hogeschool zich ten doel het ontwikkelen van een gemeenschappelijke visie op het gebied van facilitaire inkoopdienstverlening.

Aspecten die hierbij ten minste aan bod moeten komen zijn:

- vaststellen inkoopbeleid/contractmanagement
- ontwikkelen inkoopactieplan (organisatie)
- standaardisatie inkoopprocessen/procedures
- automatisering inkoopprocessen (e-procurement/ordersysteem/registratie)
- ontwikkelen en vaststellen ethiek rondom omgangsnormen met leveranciers (voorkomen fraude/beïnvloeding/oneerlijke concurrentie)

Ad 2: Transparante Facilitaire Management Informatie Systeem (FMIS)

Het doel van het ontwikkelen van FMIS. op facilitair gebied is het logisch ordenen van veelsoortige facilitaire informatie ten einde te komen tot het ontsluiten van eenduidige en betrouwbare stuurinformatie.

Aspecten die hierbij ten minste aan bod moeten komen zijn:

- ontwikkelen van een facilitair management informatie systeem (FMIS)/kwaliteitsborging facilitaire processen
- benoemen van prestatie kengetallen (Balanced Score Card)
- opstellen van een kwaliteitssysteem
- beschrijven van kritische facilitaire kernprocessen
- in overleg met Bureau Planning en Control het samenstellen van eenduidige rekenschema's voor facilitaire kostensoorten- en plaatsen

Ad 3: Samenhang ten aanzien van bestuurlijke processen, planning en beheer

De facilitaire organisaties dienen uniform te worden ingericht waarbij taken en bevoegdheden op de verschillende organisatorische niveaus (strategisch tactisch en operationeel) eenduidig en logisch gecoördineerd kunnen worden.

---

Aspecten die hierbij ten minste aan bod moeten komen zijn:

- eenduidige aansturing van de facilitaire organisaties en visieontwikkeling
- samenstellen van uniforme formats voor producten- en dienstencatalogus
- ontwikkelen klant / leveranciers relatie (samenstellen van SLA's, service level agreements)
- continuïteit kritische facilitaire bedrijfsprocessen (beveiliging, ARBO, wetgeving)
- kritische succesfactoren
- eenheid in personele competenties
- ontwikkelen van account management binnen facilitaire organisaties

Ad 4: Rendementsmaximalisatie met een minimale inspanning

De rendementsmaximalisatie heeft als doel binnen de facilitaire organisatie dat het afsluiten van dienstverleningsovereenkomsten zodanig geschiedt dat overeengekomen resultaten worden bereikt.

Aspecten die hierbij ten minste aan de orde moeten komen:

- uniforme kostprijscalculatie regels
- vergroten kostenbewustzijn van klant en leverancier
- resultaatverantwoordelijkheid, wederzijdse verplichtingen bij zowel klant als leverancier
- delen van kennis en kunde (uniformering)

Samenvatting:

In wezen komen er in het cluster facilitaire dienstverlening een 4-tal thema's aan de orde. Te weten:

- gemeenschappelijke inkoop
- ontwikkeling van een facilitair management informatie systeem/ontwikkelen van facilitaire stuurgetallen
- inrichten van de facilitaire dienstverlening, centrale aansturing/decentrale uitvoering
- resultaatgerichte dienstverlening

Nb: gegeven opsommingen zijn niet limitatief

---

### 3 Concreet op te leveren resultaten (of deelresultaten)

#### Eindresultaat:

Het eindresultaat van de werkgroep facilities zal zijn het opleveren van een beleidsdocument voor het implementatietraject voor de wijze waarop het facilitair management in de Hogeschool van Utrecht vanaf 01 september, 2004 georganiseerd gaat worden volgens het shared services concept.

Achtereenvolgens worden de volgende resultaten opgeleverd:

1. samenstelling bouwplan beleidsdocument;
2. beschrijving huidig beleidskader HvU in samenhang met het facilitair management binnen de HvU;
3. ontwikkelen van beleid ten aanzien van de verschillende facilitaire onderwerpen zoals facilitaire inkoop, facilitair management informatie systeem, kwaliteitszorg en algemene management principes als marketing en communicatie, financiën, projectmatig werken;
4. ontwerpen en ontwikkelen van een gemeenschappelijk facilitair management organisatiemodel (inclusief facilitaire processen) volgens de principes van het shared services concept;
5. het doorrekenen van het nieuwe gemeenschappelijke facilitaire management organisatiemodel op basis van een realistische business case;
6. het maken van een implementatieplan voor de invoering van het facilitaire management organisatiemodel voor de HvU;
7. het maken van een evaluatie naar aanleiding van het geïmplementeerde organisatiemodel.

De in Hoofdstuk 2 genoemde doelstellingen zullen thematisch naar relevante managementprincipes beschreven en geconcretiseerd worden in (deel)resultaten. Dit kunnen resultaten zijn met als uitkomst een strategische keuze (bijvoorbeeld centrale informatievoorziening op het gebied van facilitair management) of product (standaardisatie van een producten/diensten catalogus). De thema's waarmee deze werkgroep aan de slag gaat zijn:

- Organiseren en delen van kennis
- Financiën/ Planning en Control
- Personeel en Organisatie (bundelen van middelen en creativiteit)
- Strategische beleidsvorming
- Verandermanagement/flexibiliteit
- Kwaliteitsmanagement
- Huisvestingsmanagement
- Servicemanagement

Voor alle duidelijkheid: de geformuleerde doelstellingen in hoofdstuk 2 worden afzonderlijk geconcretiseerd vanuit het perspectief van de geformuleerde thema's. De opbouw per doelstelling kan er aldus als volgt uitzien:

1. definitiefase
2. ontwerpfas
3. voorbereiding
4. realisatie
5. nazorg

Vanuit de werkgroepleden zal telkens een werkgroep lid verantwoordelijk worden voor een bepaalde doelstelling.

---

#### 4 Project risico's en randvoorwaarden

- onvoldoende participatie werkgroepleden als gevolg van tijd etc
- ontbreken financiële middelen
- onvoldoende of het ontbreken van de juiste kennis en kunde bij werkgroepleden bij een of meerdere aandachtsgebieden
- onjuiste beeldvorming ten aanzien van het te leveren eindproduct
- onvoldoende of gebrekkige informatie
- onvoldoende afstemming 'ground control' naar de operatie

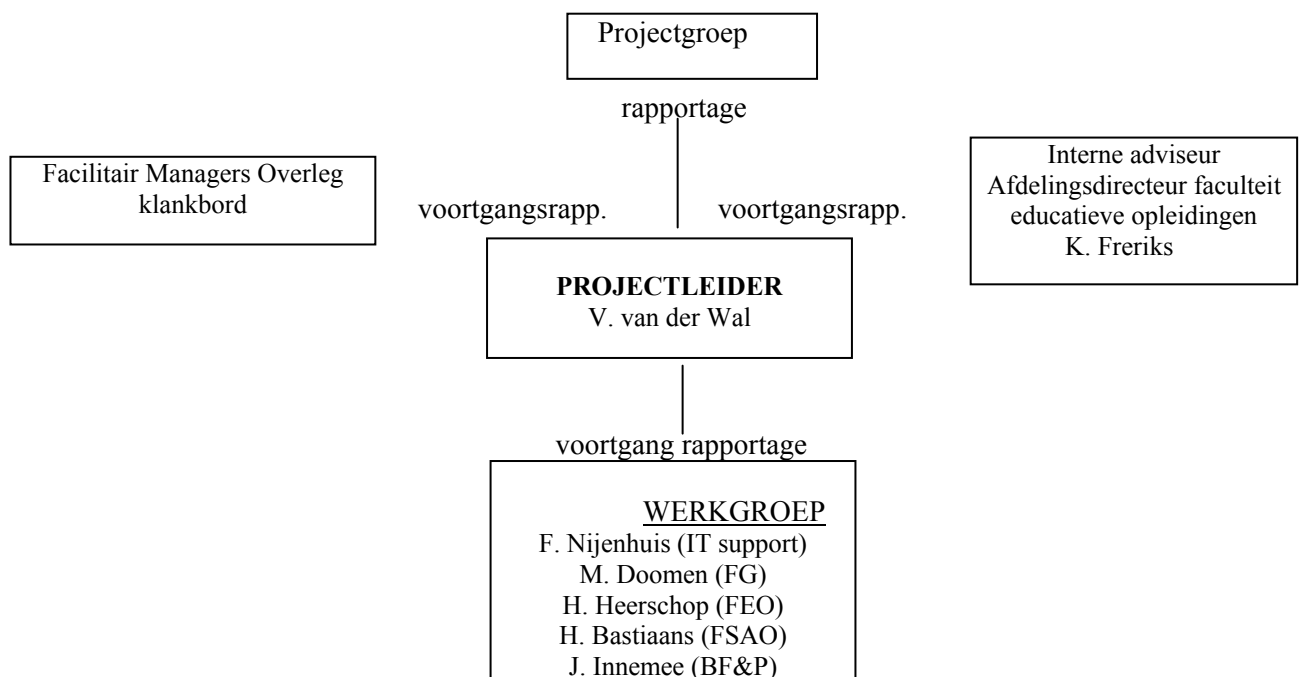
Randvoorwaarde: onderwerpen worden vanuit een 'giraf - view' benaderd: met een helicopterview de onderwerpen aanschouwen, maar wel met alle poten op de grond blijven staan.

#### 5 Deelproject organisatie

Werkgroepleden: Victor van der Wal (projectleider), Joost Innemee, Maarten Doomen, Frans Nijenhuis, Hans Bastiaans en Henk Heerschop

- Klankbordgroep: het Facilitair Managers Overleg
- Intern adviseur: Kees Freriks, afdelingsdirecteur zal als intern adviseur deelnemen aan de werkgroep facilities. Gevraagd en ongevraagd zal hij zijn mening en visie geven omtrent onderwerpen die aan bod komen in deze werkgroep.
- Externe experts: op een aantal beslismomenten kan het wenselijk zijn een extern adviseur te raadplegen ter toetsing van de eigen waarneming/bevinding en ruggespraak inzake de voorstellen

Project- en communicatiestructuur



---

## 6 Projectfasering

<u>Onderwerp:</u>	<u>Producten:</u>	<u>Wie:</u>
Ontwikkeling en vaststellen projectplan	doel en aanleiding	werkgroep
Ontwerp inhoudsopgave beleidsdocument	resultaat inhoudsopgave	werkgroep
Document per hoofdstuk ontwikkelen en terugkoppelen naar projectgroep	resultaten & activiteiten	werkgroep
Samenstellen beleidsdocument	mensen, middelen en locatie	werkgroep
Presentatie aan project- /stuurgroep beleidsdocument	planning	projectleider
Implementatie facilitair management organisatiemodel HvU	implementatiedocument	werkgroep
Evaluatie	evaluatierapport	werkgroep

Er zal gedurende het project gewerkt worden volgens de principes van het PMI (project management instituut). De veelheid aan projectactiviteiten worden integraal op elkaar afgestemd.

Tijdspad is genoemd in het volgende hoofdstuk.

Gedurende het proces zal de projectleider van het deelproject facilities en vastgoed de verschillende stuurgroepleden en faculteitsdirecties persoonlijk bezoeken om hen op 'informele' wijze voor te lichten over de inhoud van het ontwikkelingsproces voor dit beleidsdocument.

## 7 Planning en doorlooptijden

ACTIE	UITVOERING	VERANT- WOORDELIJK	DEADLINE
1 opstellen projectplan	Werkgr.facilities	projectgroep FS	februari 2003
2 goedkeuring projectplan		projectgroep SS	4 maart 2003
3 opstellen inhoudsopgave beleidsdocument		projectgroep FS	maart/april 2003
4 goedkeuring inhoudsopgave		projectgroep SS	27 mei 2003
5 opstellen deel 1		projectgroep FS	april 2003
6 goedkeuring deel 1		projectgroep SS	27 mei 2003
7 opstellen deel 2		projectgroep FS	mei 2003
8 goedkeuring deel 2		projectgroep SS	september 2003
9 opstellen deel 3		projectgroep FS	JUNI 2003
10 goedkeuring deel 3		projectgroep SS	september 2003
11 opstellen deel 4		projectgroep FS	SEPTEMBER 2003
12 goedkeuring deel 4		projectgroep SS	oktober 2003
13 brainstormsessie synergie uitkomsten doelstellingen		projectgroep FS	oktober 2003
14 rapportage projectgroepleden sessie/concept beleidsdocument		projectgroep SS	november 2003
15 ontwikkelen business case		projectgroep FS	november 2003
16 opstellen implementatie-/actieplan		projectgroep FS	december 2003
17 tussenevaluatie met SS en FS		projectgroep FS	december 2003
18 eindpresentatie aan project-/stuurgroep		projectgroep FS	februari 2004
19 start implementatie Shared Facilities		projectgroep FS	maart 2004

Nb: bovenstaande planning is zuiver indicatief

### Uitgangspunten:

- elk der werkgroepleden 'trekt' een doelstelling (is aldus 'adoptiehouder'), hij/zij is min of meer materiedeskundige;
- werkgroepleden verdiepen zich in de verschillende thema's die aan de orde kunnen komen tijdens het uitwerken van de geformuleerde doelstellingen;
- vergaderen elke 2 weken, maximaal 2 uur rondom de middagpauze (11.30 uur-13.30 uur)
- projectleider zorgt voor het secretariaat/notulist.

## 8 Organisatie van de control

Binnen het project Shared Services zijn er een 2-tal 'IJKpunten waarop de projectleider verslaglegging doet naar de projectgroep Shared Services. Dit kan zowel mondeling als schriftelijk plaatsvinden. Dit zijn vastgestelde data terug te vinden in hoofdstuk 7.

Daarnaast kent de PMI methodiek een zogenaamde PUC- cyclus (planning – uitvoering – control). In verschillende fases van het deelproject zal de projectleider tussentijds rapporteren aan de werkgroepleden. De projectleider en de assistent-projectleider ontvangen van elke bijeenkomst van de werkgroep facilities een kopie van het verslag van die bijeenkomst.

---

## 9 Resources (mensen en middelen)

Aan de werkgroepleden wordt een behoorlijk beroep gedaan op hun beperkte beschikbare tijd. Op het moment dat een der werkgroepleden zijn/haar afspraken niet na kan komen om welke reden dan ook, dient de projectleider hiervan op de hoogte gesteld te worden. Vervolgens zal onderzocht worden op welke manier de afspraken alsnog nagekomen kunnen worden.

De projectleider van het deelproject facilities en vastgoed draagt zelf zorg voor secretariële ondersteuning en koopt (indien noodzakelijk) in beperkte mate kennis in wanneer de situatie hierom vraagt.

## 10 Relatie en integratie met andere deelprojecten

Het deelproject facilities opereert analoog aan hetgeen in het projectplan Shared Services in algemene kaders is vastgesteld. Dat betekent dat er automatisch synergie plaatsvindt binnen afgesproken kaders. Wanneer er sterk afgeweken wordt (of dreigt te worden) van hetgeen in het Master projectplan is vastgesteld dan zal de deelprojectleider facilities de projectgroep hiervan op de hoogte stellen en hen hierom advies vragen om te nemen vervolgstappen.

## 11 Rapportage: vorm, inhoud en moment

Na afronding van elke doelstelling zal de werkgroep facilities de projectgroep Shared Services schriftelijk rapporteren omtrent de te nemen besluiten/acties. De projectleider en de assistent-projectleider van Shared Services ontvangen na afloop van elke bijeenkomst van de werkgroep facilities een kopie van het verslag opgemaakt tijdens de bijeenkomst.

## 12 Projectbegroting werkgroep facilities 2003

1. Projectleider werkgroep facilities 1,5 dag per week (EUR 70.000,- x 0,15)	EUR 10.500,-
2. Communicatie	EUR 1.500,-
3. Vergaderkosten	<u>EUR 1.000,-</u>
Totaal:	EUR 13.000,-