

BOUWEN MET FACILITAIRE DIENSTEN



Oriëntatie van een bouwkundig aannemer op facility management

Elian van Swieten
mei 2006

BOUWEN MET FACILITAIRE DIENSTEN

Oriëntatie van een bouwkundig aannemer op facility management

Elia van Swieten
Mei 2006

Opleiding: Haagse Hogeschool
Facility Management – deeltijd
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Docent-begeleider:
mevrouw K.E. van den Bosch – van Knotsenburg

Medebeoordelaar:
de heer drs. J.P. Trapman

Opdrachtgever: Van der Waal Onderhoud & Renovatie
Schiedamsedijk 22
3134 KK Vlaarding

de heer drs. ing. C.H. (Erik) den Adel
directeur

Periode onderzoek: november 2005 – mei 2006

Auteursreferaat

Onderzoek naar een mogelijke **integratie** van **bouwkundig onderhoud** en **facility management** binnen Van der Waal Onderhoud & Renovatie in relatie met de **wensen van klanten**. De onderzoeksvraag is op welke wijze Van der Waal vorm en inhoud kan geven aan **facilitaire dienstverlening** binnen een **onderhouds- en renovatiebedrijf**. Achterliggende doelstelling is te onderzoeken of er sprake is van een **innovatie** en wat mogelijke **concepten van geïntegreerde dienstverlening** zijn. Belangrijkste conclusies zijn de remmende werking van de specialistische **uitbesteding van facilitaire diensten** en cultuur en imago van de bouw. **Aanbevelingen** zijn een **klantgerichte** organisatie en het bepalen van **toegevoegde waarde** van een geïntegreerde dienstverlening.

In de bijlage: resultaten van de interviews.

Managementsamenvatting

Van der Waal Onderhoud & Renovatie is een bouwkundig aannemer in ontwikkeling en op zoek naar wegen om waarde te creëren voor de klanten. In het kader van afstuderen voor de opleiding Facility Management van de Haagse Hogeschool is onderzoek gedaan naar een relatie tussen bouwkundig onderhoud en facilitaire diensten en de mogelijkheden om dit te integreren en aan te bieden als onderhoud- en renovatiebedrijf. De aanleiding vormde de vraag van klanten en de behoefte van Van der Waal Onderhoud & Renovatie om te vernieuwen.

Voor de het onderzoek is de volgende probleemstelling geformuleerd:

Op welke wijze kan Van der Waal Onderhoud & Renovatie vorm en inhoud geven aan facilitaire dienstverlening in aansluiting op de wensen en behoeften van haar klanten?

Voor de beantwoording van deze probleemstelling is kwalitatief onderzoek verricht. Er is een theoretisch kader geschetst en door middel van interviews van klanten is de exacte klantwens achterhaald. Daarbij is er een externe oriëntatie op bouwbedrijven.

De belangrijkste conclusie luidt dat het betreden van de markt van facilitaire dienstverlening door Van der Waal Onderhoud & Renovatie niet eenvoudig is. Ontwikkelingen van integratie van diensten gaan langzaam en de klanten en de markt zijn er nog niet klaar voor. De technisch georiënteerde dienstverlening en het imago van bouwbedrijven ligt ook aan deze conclusie ten grondslag. Uit het onderzoek komt vanuit beide perspectieven, bouw en facility management, schoonmaakonderhoud voor een integratie in aanmerking.

Het onderzoek is afgesloten met een drietal aanbevelingen, of anders gezegd mogelijkheden, die Van der Waal Onderhoud & Renovatie in de overweging kan nemen om facilitaire diensten al dan niet aan te gaan bieden. Dit zijn achtereenvolgens:

- concentratie op de eigen core business en deze versterken;
- uitbreiding werkzaamheden met facilitaire diensten door strategische samenwerking met een schoonmaakdienstverlener;
- gericht nieuwe markten zoeken en deze betreden met facilitaire dienstverlening.

Voorwoord

‘De eindstreep is in zicht’ heb ik vele malen geroepen in de afgelopen maanden. Na vier jaar beëindig ik de deeltijd opleiding Facility Management met dit rapport. Vier leerzame jaren waarin ik nieuwe kennis heb opgedaan en vele mensen heb ontmoet. Studenten, docenten en stages, allen hebben zij een bijdrage geleverd aan het eindresultaat. In het bijzonder wil ik een aantal mensen apart bedanken hiervoor.

Ten eerste Erik den Adel van Van der Waal Onderhoud & Renovatie voor het aanbieden van de afstudeeropdracht waarmee ik in staat ben gesteld om mijn studie af te ronden. Daarnaast bedank ik Karin van den Bosch voor de begeleiding tijdens de afstudeerperiode. Een speciaal woord van dank is er voor Gabriëlle Kuijmans-van Heijningen, mijn studiemaatje in de afgelopen vier jaar. Vele opdrachten hebben wij samen uitgevoerd waarbij ik veel van haar heb geleerd over de vormgeving van rapporten.

Bovenal wil ik mijn gezin bedanken. Joan voor alle steun en inspiratie gedurende de afgelopen vier jaar. Tim en Erik voor het begrip en geduld dat zij hebben gehad voor het feit dat ik, zeker in de afgelopen periode, weinig tijd voor ze had. Gezamenlijk gaan wij ons nu weer oriënteren op de toekomst.

Elia van Swieten
Den Haag, 23 mei 2006

Inhoudsopgave

Inleiding	1
1. Onderzoeksopzet	2
1.1. Aanleiding tot de opdracht	2
1.2. Doelstelling van het onderzoek	2
1.3. Probleemstelling	2
1.4. Onderzoeksvragen	2
1.5. Onderzoek	3
1.5.1. Theoretisch onderzoek	3
1.5.2. Empirisch onderzoek	3
1.6. Geldigheid en representativiteit	4
1.7. Samenvatting	4
2. Van der Waal Onderhoud & Renovatie	5
2.1. Van der Waal Groep	5
2.2. Van der Waal Onderhoud & Renovatie	6
2.2.1. Organisatie	7
2.2.2. Strategie	8
2.2.3. SWOT-analyse	9
2.3. Samenvatting	10
3. Facility management en innovatie	11
3.1. Facility management	11
3.1.1. Facilitaire producten en diensten	12
3.1.2. Geïntegreerde facilitaire dienstverlening	13
3.1.3. Bouwkundig onderhoud	14
3.1.4. Trends en ontwikkelingen in facility management	15
3.2. Uitbesteden van facilitaire diensten	15
3.2.1. Soorten uitbesteding	16
3.3. Aanbieders van facilitaire diensten	17
3.4. Innovatie	18
3.4.1. Bouwbedrijven innoveren	19
3.4.2. Onderhoudsbedrijf als meerwaardeleverancier	19
3.5. Klantgerichtheid en kwaliteit	20
3.6. Marketing	21
3.7. Verandermanagement	21
3.8. Samenvatting	21
4. Externe oriëntatie	23
4.1. Bouwbedrijven	23
4.2. Facilitaire dienstverleners	24
4.3. Samenvatting	24

5.	Weergave onderzoeksresultaten klanten	25
5.1.	Algemeen	25
5.2.	Facilitaire diensten	26
5.3.	Uitbesteden	26
5.4.	Keuze dienstverlener	27
5.5.	Van der Waal O & R als facilitaire dienstverlener	28
5.6.	Overige opmerkingen	28
5.7.	Samenvatting	29
6	Conclusies en aanbevelingen	30
6.1.	Conclusies	30
6.2.	Aanbevelingen	32
	Literatuuropgave	34

Inleiding

“De bouw verandert. Allerlei maatschappelijke ontwikkelingen, en niet in de laatste plaats de conclusies naar aanleiding van de parlementaire enquête, hebben duidelijk gemaakt dat het bouwproces op een andere wijze ingevuld moet gaan worden. De relatie opdrachtgever/klant en opdrachtnemer/bouwer moet opnieuw vorm krijgen. Meer innovatie, verdergaande kwaliteitsverhoging, transparantie van het bouwproces met nieuwe verhoudingen tussen alle betrokkenen, grotere concurrentie en een duidelijker positie van de eindgebruiker zijn enkele elementen van de (nabije) toekomst” (mr.drs.L.C. Brinkman, 2003).¹

Ook de wereld van de facilitaire dienstverlening verandert. Facilitaire dienstverlening heeft zich ontwikkeld tot facility management; van een versnipperende operationele ondersteunende dienst naar een meer geïntegreerde dienstenoplossing voor het primaire proces. Het facilitaire dienstenpakket is sterk uitgebreid en de markt van aanbieders van facilitaire diensten enorm gegroeid. Gespecialiseerde facilitaire dienstverleners verbreden hun producten- en dienstenpakket en naast shared services en parkmanagement is maincontracting in opkomst (Lemmens 2003).

Opdracht

Van der Waal Onderhoud & Renovatie is een werkmaatschappij van de Van der Waal Groep, een middelgrote bouwonderneming. Het bedrijf is volop in beweging en zoekt naar wegen om te veranderen van aannemer naar aanbieder in aansluiting op de veranderende wensen van de klanten. Als één van die wensen komt de vraag naar facilitaire diensten naar voren. Van der Waal Onderhoud & Renovatie ziet facility management als een mogelijke innovatie van de eigen dienstverlening en een mogelijkheid om waarde te creëren voor de klant. Echter inzicht en kennis over de vraag naar facility management ontbreken bij het bedrijf.

Deze vraag is door Van der Waal Onderhoud & Renovatie neergelegd bij de opleiding Facility Management van de Haagse Hogeschool. Het onderzoek naar de behoefte van klanten aan facilitaire diensten is uitgevoerd als afstudeeropdracht voor de opleiding Facility Management. Bij de afstudeeropdracht staat het zelfstandig oplossen van een facilitair beleidsprobleem in opdracht van een organisatie centraal. Het eindproduct van dit afstudeeronderzoek is een verkennend adviesrapport, in de vorm van een scriptie, waarin verslag wordt gedaan van het uitgevoerde onderzoek (Bouter 2005).

Zoals de ondertitel van de scriptie aangeeft betreft het een oriëntatie van een bouwkundig aannemer op facility management. Het rapport geeft geen uitdrukkelijk advies op de vraag of Van der Waal Onderhoud & Renovatie facilitaire diensten wel of niet moet gaan aanbieden. Daarvoor ontbreken de benodigde bedrijfskundige gegevens van de organisatie. De aanbevelingen bieden een aantal keuzemogelijkheden voor het bedrijf. Het rapport is dan ook bestemd voor het management van Van der Waal Onderhoud & Renovatie ter ondersteuning van een beslissing hierover.

Leeswijzer

Hoofdstuk 1 geeft aan welke probleemstelling en onderzoeksvragen zijn onderzocht en hoe het onderzoek is opgezet. Een organisatieanalyse van Van der Waal Onderhoud & Renovatie volgt in hoofdstuk 2. De theoretische onderbouwing van het onderzoek wordt in hoofdstuk 3 beschreven evenals een externe oriëntatie op bouwbedrijven en facilitaire dienstverleners in hoofdstuk 4. De resultaten van de interviews met klanten van Van der Waal Onderhoud & Renovatie volgen in hoofdstuk 5. Het rapport sluit af met hoofdstuk 6 conclusies en aanbevelingen.

1. Citaat van de voorzitter van Bouwend Nederland uit het voorwoord van *Oriëntaties op de toekomst*.

Hoofdstuk 1 Onderzoeksopzet

Dit hoofdstuk geeft een uiteenzetting van de aanleiding, de doelstelling en de probleemstelling van het onderzoek. Tevens wordt opzet van het onderzoek verantwoord zoals het onderzoekstype, de dataverzamelmethode en de geldigheid en representativiteit van de resultaten .

1.1. Aanleiding tot de opdracht

Van der Waal Onderhoud & Renovatie (hierna te noemen Van der Waal O & R) is een bouwkundig aannemer voor alle mogelijke onderhoud- en renovatieopdrachten in de utiliteits- en woningbouw. Het bedrijf wordt steeds vaker geconfronteerd met een vraag naar facilitaire diensten. De precieze inhoud van deze vraag en de gewenste invulling van de wijze waarop is onduidelijk voor Van der Waal O & R. Hoewel men als bouwkundig aannemer bepaalde facilitaire diensten in het verlengde ziet liggen van onderhoud is de markt van facilitaire dienstverlening onbekend terrein. Van der Waal O & R vraagt zich af of uitbreiding van de huidige werkzaamheden met facilitaire diensten een innovatie is die aansluit op de vraag van de klant. Zijn facilitaire diensten van toegevoegde waarde in de dienstverlening van een bouwkundig aannemer?

1.2. Doelstelling van het onderzoek

De eerste doelstelling van het onderzoek is voor Van der Waal O & R inzichtelijk maken wat facility management is en welke mogelijkheden er zijn om deze diensten aan te bieden. De tweede doelstelling is een onderzoek naar de wensen en behoeften van klanten aan facilitaire dienstverlening door Van der Waal O & R. Deze laatste doelstelling vormt gelijk de afbakening van het onderzoek. Dit beperkt zich tot Van der Waal O & R en zijn klanten. Het onderzoek richt zich op facilitaire diensten die aansluiten op de dienstverlening van een onderhoud- en renovatiebedrijf.

1.3. Probleemstelling

Om de doelstellingen van het onderzoek te bereiken is de volgende probleemstelling geformuleerd:

Op welke wijze kan Van der Waal Onderhoud & Renovatie vorm en inhoud geven aan facilitaire dienstverlening in aansluiting op de wensen en behoeften van haar klanten?

Voor de beantwoording van de probleemstelling is deze uitgesplitst in onderzoeksvragen.

1.4. Onderzoeksvragen

De voor het onderzoek geformuleerde onderzoeksvragen luiden als volgt:

1. Wat zijn de organisatiekenmerken en activiteiten van Van der Waal O & R; wat zijn de sterke en zwakke punten en kansen en bedreigingen?
2. Welke verschillende facilitaire diensten zijn er te onderscheiden; welke trends en ontwikkelingen in de facilitaire dienstverlening zijn er vanuit het aanbiederperspectief?
3. Zijn er bouwondernemingen die facilitaire diensten leveren; welke diensten bieden zij aan en op welke wijze?
4. Wat is de concrete vraag naar facilitaire dienstverlening van de klanten van Van der Waal O & R; op welke wijze zou volgens hen Van der Waal O & R deze vraag kunnen invullen?
5. Wat zijn de mogelijkheden voor Van der Waal O & R om inhoud te geven aan facility management?

Met de formulering van deze vijf afzonderlijke onderzoeksvragen kan bij iedere onderzoeksvraag een passende onderzoeksmethode worden gezocht.

1.5. Onderzoek

Het doel van het onderzoek is Van der Waal O & R inzicht geven in facility management en de wensen hiernaar van klanten. Het onderzoekstype dat zich leent voor een beschrijvende en exploratieve probleemstelling is kwalitatief. Genet (2002) omschrijft kwalitatief onderzoek als 'het verzamelen van gegevens met als doel onderzoeksproblemen in of van situaties, gebeurtenissen en personen te beschrijven en te interpreteren'. Hierbij hebben de kwalitatieve gegevens betrekking op de aard, waarde en eigenschappen van het onderwerp. Het kwalitatief onderzoek is uitgevoerd in de vorm van:

- theoretisch onderzoek om te kijken of er gebruik kan worden gemaakt van bestaande informatie;
- empirisch onderzoek waarbij door waarneming vastgesteld wordt wat zich in de werkelijkheid (empirie) afspeelt (Baarda e.a. 2005).

1.5.1. Theoretisch onderzoek

Voor het theoretisch onderzoek is als bestaande gegevens gebruik gemaakt van literatuur. Bij de uitvoering van het literatuuronderzoek lag de nadruk op het vinden van recente informatie over de relatie tussen bouwkundig onderhoud en facilitaire diensten cq. bouwbedrijven en facilitaire dienstverleners. Vanuit beide kaders is gezocht naar relevante gegevens waarbij gebruik is gemaakt van studieboeken, vakbladen en internet sites. Het gebruik en combineren van de zoektermen gebouwonderhoud, bouwbedrijven, facilitaire diensten en dienstverlening, uitbesteden en maincontracting leidde tot branchespecifieke informatie.

Met behulp van publicaties van de SBR (Stichting Bouwresearch) zijn onderwerpen als innovatie, marketing en klantgerichte of vraaggestuurde werkwijze binnen bouwondernemingen bestudeerd. Vanuit de opleiding Facility Management is de facilitaire dienstverlening en de kwaliteitszorg door middel van studieboeken doorgeleefd. Alle ontwerpen zijn daarbij verder aangevuld met recente trends en ontwikkelingen. Bovendien is de beschrijving van de organisatie en het onderzoek naar bouwbedrijven die facilitaire diensten leveren deels gebaseerd op literatuuronderzoek. Voor de beschrijving van de organisatie is gebruik gemaakt van het bedrijfsplan 2005 van Van der Waal O & R. Door enkele informele gesprekken is deze informatie verder gecompleteerd. Bij het onderzoek naar bouwbedrijven zijn de desbetreffende internet sites geraadpleegd en is telefonisch om nadere inlichtingen opgevraagd.

Met behulp van literatuuronderzoek zijn de probleemstelling en een aantal onderzoeksvragen gedeeltelijk beantwoord. Daarnaast legt het literatuuronderzoek de basis voor vragen die aan de orde zijn gekomen bij het empirische onderzoek.

1.5.2. Empirisch onderzoek

Voor het empirische onderzoek is als dataverzamelmethode gekozen voor vragen cq. interviews. Deze methode leent zich goed voor het in kaart brengen van attitudes, opinies, verwachtingen, behoeften en kennis (Genet 2002). Als onderzoeksvorm is gekozen voor een halfgestructureerd interview. Hierbij liggen niet alleen de onderwerpen maar ook de belangrijkste vragen en in principe de volgorde vast. Deze wijze van interviewen biedt gelegenheid tot doorvragen en geeft de geïnterviewde ruimte om zijn mening kenbaar te maken en evt. zelf onderwerpen naar voren te brengen. Tevens vereenvoudigt het een analyse van de interviewresultaten (Baarda e.a. 2005). De volgende onderwerpen zijn in het interview behandeld: facilitaire diensten, uitbesteden, keuze dienstverlener en Van der Waal Onderhoud & Renovatie.

In de periode maart en april 2006 is bij acht organisaties, klanten van de Van der Waal Groep, een interview afgenomen. Deze organisaties zijn geselecteerd en benaderd door de opdrachtgever. Bij de selectie is gekozen voor klanten met een facilitaire afdeling waarbij van de contactpersonen te verwachten was dat zij een visie hebben op facilitaire dienstverlening aangeboden door een bouwbedrijf. Voordat het interview werd afgenomen is de geïnterviewde geïnformeerd over de reden hiervan en is de vragenlijst ter voorbereiding toegestuurd. De interviews zijn gebruikt om te onderzoeken op welke wijze de facilitaire diensten zijn georganiseerd bij de klanten en hoe zij tegenover aanbieden daarvan staan door Van der Waal O & R. In hoofdstuk 5 worden de interviewresultaten beschreven en een complete uitwerking van de interviews is opgenomen in de bijlage van dit rapport.

1.6. Geldigheid en representativiteit

Door gebruik te maken van twee dataverzamelmethode, literatuuronderzoek en interviews, is de kans op het vinden van geldige resultaten het grootst. In het literatuuronderzoek is gezocht naar relevante en recente informatie in relatie met de probleemstelling. Bij het empirisch onderzoek is vooraf het aantal onderzoekseenheden niet bepaald. Hierbij was niet zozeer de kwantiteit maar de kwaliteit belangrijk. De acht afgenomen interviews gaven een eenduidig antwoord op de kernvraag zodat een afname van meerdere interviews niet noodzakelijk werd geacht. Belangrijk voor de representativiteit van het onderzoek is te vermelden dat voor de interviews het klantenbestand niet is geanalyseerd. De keuze van de klanten is door de opdrachtgever bepaald.

1.7. Samenvatting

Vanuit de aanleiding dat inzicht in het begrip facility management en de klantwens hiernaar ontbreekt bij Van der Waal O & R is het onderzoek gestart. Het onderzoekstype dat bij de beantwoording van de probleemstelling en onderzoeksvragen past is kwalitatief van aard. Hierbij is het onderzoek vanuit een theoretisch en empirisch oogpunt benaderd. De verzameling van gegevens heeft bestaan uit het bestuderen van literatuur en het raadplegen van internet. Trefwoorden hierbij waren gebouw-onderhoud, bouwbedrijven, facilitaire dienstverlening, uitbesteden, maincontracting, innovatie, klantgerichtheid en marketing. Bij acht door Van der Waal O & R geselecteerde klanten zijn interviews afgenomen. Door het gebruik van meerdere onderzoeksmethoden wordt het onderzoeksresultaat onderbouwd en een antwoord gegeven op de geformuleerde probleemstelling.

Hoofdstuk 2 Van der Waal Onderhoud & Renovatie

Het eerst deel van dit hoofdstuk geeft een beschrijving van de Van der Waal Groep waarvan Onderhoud & Renovatie onderdeel uitmaakt. Vervolgens wordt bij de nadere analyse van Van der Waal Onderhoud & Renovatie aandacht besteed aan: de activiteiten, de visie en missie, de organisatie en de strategie. De opstelling van een SWOT-analyse voor Van der Waal O & R maakt hier ook onderdeel van uit. Hiermee geeft dit hoofdstuk antwoord op de eerste onderzoeksvraag.

2.1. Van der Waal Groep

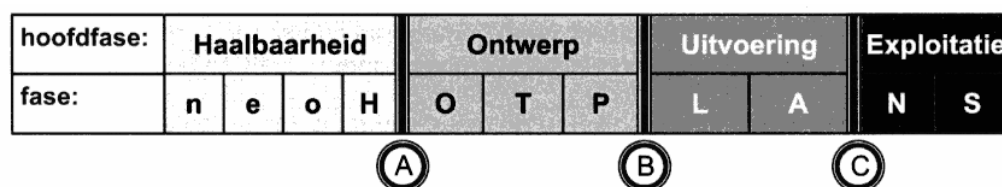
De Van der Waal Groep is een middelgrote onderneming gevestigd aan de Schiedamsedijk te Vlaardingen. Het bedrijf is opgesplitst in drie werkmaatschappijen die complementair aan elkaar zijn t.w. Ontwikkeling, Bouw en Onderhoud & Renovatie. Het totale aantal medewerkers is ongeveer 180 fte en de gezamenlijke jaarlijkse omzet bedraagt € 56,4 miljoen (in 2005). In alle werkmaatschappijen zoekt de Van der Waal Groep naar manieren om aansluiting te vinden bij veranderende wensen van consumenten, overheden, beleggers en ontwikkelaars. De bedrijfsvisie van de Van der Waal Groep luidt: *“de beste bouwer tegen de laagste prijs”* (www.waal.nl).

De Van der Waal Groep maakt als zelfstandige onderneming deel uit van Aan de Stegge Verenigde Bedrijven (ASVB). ASVB is een internationaal opererend netwerk met 19 zelfstandig werkende bouw- en projectontwikkelingbedrijven in Nederland, België, Duitsland en Hongarije. Behalve in de utiliteitssector is ASVB actief in de woningbouw, restauratie, renovatie en tijdelijke huisvesting (www.asvb.nl).

De bedrijfsplannen van de 3 werkmaatschappijen van de Van der Waal Groep zijn opgesteld volgens het ASVB managementmodel. Dit ASVB Managementmodel is gebaseerd op het INK-model. Het model kent vijf organisatiegebieden en vier resultaatgebieden. Belangrijk is het continu leren en verbeteren, wat wordt aangestuurd door de PDCA-cirkel (Plan Do Check Act) van dr. Edward Demings. De Van der Waal Groep is ISO 9001-2000 gecertificeerd. Dit kwaliteitssysteem geeft aan dat het bedrijf volgens bepaalde normeringen, standaarden en eisen werkt (www.bouwtaak.nl).

De Van der Waal Groep werkt in het bouwproces volgens de neoHOTPLANS methodiek. Dit bouwprocesmodel is door het Bouwtaak Kenniscentrum, een onderdeel van ASVB, ontwikkeld. De methodiek bakent alle fasen in het bouwproces voor de bouwpartners helder af, maakt de taken en bevoegdheden zichtbaar en draagt bij aan een efficiënte en effectieve bedrijfsvoering. Het stelt de Van der Waal Groep in staat controle te houden over alle bouwfasen.

In het bouwprocesmodel **neoHOTPLANS** zit de totale levenscyclus van een gebouw verborgen. Het is de kapstok waar alle bouwfasen aan verbonden zijn. Dit zijn **noodzaak**, **eisen**, **opties**, **Haalbaarheid**, **Ontwerp**, **Toetsing**, **Planuitvoering**, **Logistiek en inkoop**, **Assemblage**, **Normaal gebruik** en **Sloop**.



figuur 1 Bouwprocesmodel neoHOTPLANS: de 4 fasen met 3 belangrijke beslissingsmomenten

Elke bouwfase sluit af met beslissingsdocumenten voordat er wordt overgestapt naar de volgende fase. In het bouwprocesmodel zijn drie van deze beslissingsmomenten te onderscheiden welke van belang zijn voor de voortgang van het project. De beslismomenten komen overeen met de vier hoofdfasen.

Eén van de taakgebieden van het neoHOTPLANS, waar taken uit verschillende processen binnen een fase worden samengevoegd, ligt op het terrein van Facility Management. Dit is betrokken bij het opstellen van het onderhoudsplan vanaf Toetsing in de Ontwerpfase tot en met het Normaal gebruik in de Exploitatiefase. In neoHOTPLANS wordt Facility Management het taakgebied Facilitair Management genoemd en als volgt omschreven:

Het facilitair management houdt zich bezig met het beheer en onderhoud tijdens het gebruik van het gebouw. Daarbij hoort het kostenefficiënt beheren van de bedrijfsmiddelen en het creëren van een omgeving, die aan de wensen van de eindgebruiker voldoet. Ook wordt rekening gehouden met mogelijke toekomstige functiewijzigingen van het gebouw. Dit taakgebied wordt, in tegenstelling tot wat gebruikelijk is, al vroeg in het ontwikkelproces betrokken.

De vertegenwoordiging van het taakgebied gebeurt door personen van partijen met competenties in het betreffende taakgebied. Als mogelijk partijen voor het taakgebied Facilitair Management worden deskundigen op het gebied van gebouwbeveiliging, beheer & onderhoud of gebouwdiensten genoemd (www.bouwtaak.nl).

2.2. Van der Waal Onderhoud & Renovatie

Om de flexibiliteit te vergroten en de lijnen korter te maken heeft de directie van bouwbedrijf Van der Waal in 2003 besloten de afdeling Onderhoud te verzelfstandigen tot Onderhoud & Renovatie (O & R). De huidige directeur Erik den Adel is in juni 2003 aangesteld. De kantoorruimten van Van der Waal O & R zijn gelegen in de loods, de eigen timmerfabriek, achter het kantoorgebouw waarin Van der Waal Ontwikkeling en Bouw zijn gehuisvest. Van der Waal O & R voert in de regio West-Nederland werkzaamheden uit in de utiliteits- en woningbouw zoals:

- planmatig onderhoud oftewel onderhoud op projectbasis;
- klachtenonderhoud (dagelijks onderhoud) voor woningcorporaties;
- onderhoud aan bedrijfspanden en bedrijfsterreinen in de industrie;
- renovatie.

In de industrie werkt Van der Waal bijvoorbeeld al meer dan 20 jaar voor DSM (Delft) en Uniqema (Gouda). Bij deze laatste zijn twee medewerkers van Van der Waal O & R permanent gedetacheerd. Voor enkele woningcorporaties in de regio voert men zowel renovatiewerk als planmatig en dagelijks onderhoud uit. Tevens verricht Van der Waal O & R onderhoudswerkzaamheden voor overige vastgoedbezitters zoals scholen, zorginstellingen etc. In 2006 is men begonnen met het aanbieden van 24-uurs serviceonderhoud waarvan op dit moment drie klanten gebruik maken. Verder worden renovatiewerkzaamheden tot een aanneemsom van € 2 miljoen uitgevoerd echter niet voor particulieren en VVE's (Verenigingen van Eigenaren).

De meeste werkzaamheden komen voort uit aanbestedingen. Er wordt ook gewerkt in bouwteamverband (één-op-één-relatie) en op turnkey basis. Van der Waal O & R is altijd hoofdaannemer en maakt gebruik van onderaannemers voor de disciplines die men zelf niet in huis heeft. Wel beschikt men over de eigen timmerfabriek (TiFa) en met ingenieursbureau TB&O en UNICA (installatiebedrijf) is er een strategisch samenwerkingsverband. In 2005 is een omzet gerealiseerd van € 9,2 miljoen en voor het jaar 2006 is deze begroot op € 10 miljoen.

Visie en missie

Het bedrijfsplan 2005 geeft aan welke koers het bedrijf in de periode 2005-2006 wil varen. Hierin geeft de visie een analyse van wat er in de markt gaande is, hoe hierop ingespeeld kan worden en welke positie Van der Waal O & R in wil nemen. De visie is opgedeeld in: markt, maken, maatschappij, medewerkers en middelen. Voortkomend uit de in de visie beschreven ontwikkelingen is de missie geformuleerd.

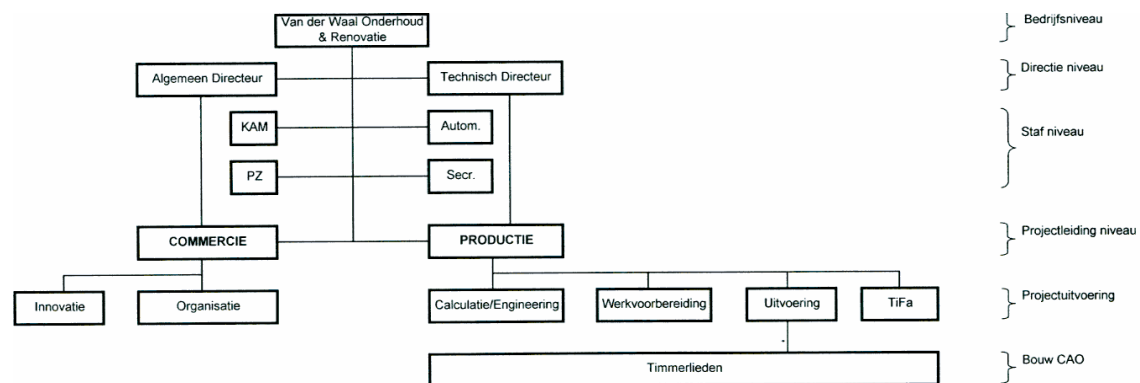
De missie van Van der Waal Onderhoud & Renovatie luidt als volgt:

Van der Waal Onderhoud & Renovatie wil als zelfstandig onderhouds- renovatie en beheerbedrijf in de Randstad zowel (risicodragende) onderhoudswerken als renovatie realiseren alswel het aanbieden van een totaal facility management pakket, binnen de woning en utiliteitsbouw volgens het principe: niet aannemen maar overnemen (Bedrijfsplan 2005 Van der Waal O & R).

In de missie ligt de nadruk op onderhoud, renovatie en facility management. Onder het totaal facility management pakket wordt verstaan het aanbieden van diensten die niet tot de corebusiness van het betreffende bedrijf horen zoals: schoonmaak, beveiliging, catering, wagenparkbeheer enz.

2.2.1 Organisatie

In het bedrijfsplan 2005 van 2 mei 2005 is een organisatiestructuur gepresenteerd met multi-disciplinaire klantteams waarbij de projectleider zijn team en de klant bedient als een ondernemer. De medewerkers bleken echter meer behoefte te hebben aan een hiërarchische structuur waardoor het huidige organogram van Van der Waal O & R er als volgt uit ziet:



Figuur 2 Organogram Van der Waal Onderhoud & Renovatie

De huidige bezetting is 49 medewerkers (FTE) waarvan 36 vaktimmerlieden. De overige 13 zijn zgn. UTA-medewerkers (Uitvoerend, Technisch, Administratief) verdeeld over leiding, staf en project-leiding en uitvoering. De medewerkers hebben een bouwtechnische opleiding en/of achtergrond. Binnen de organisatie ontbreken feeling met en kennis over facility management. Van der Waal O & R beschikt niet over eigen stafafdeling. Voor personeelszaken, financiële zaken, automatisering, KAM (kwaliteit, arbo, milieu) en secretariaat wordt gebruik gemaakt van de stafafdelingen van Van der Waal Bouw. Dit geldt ook voor marketing/commerce en projectontwikkeling wanneer dat noodzakelijk is. M.i.v. maart 2006 is een nieuwe naam voor de afdeling personeelszaken in gebruik genomen, Human Resources (HR) en is een HR manager aangesteld.

Primair wordt er door Van der Waal O & R gewerkt volgens het bestaande KAM-managementsysteem van de Van der Waal Groep. Een eigen KAM-systeem is in ontwikkeling. Daarnaast is men ook bezig met de implementatie van het neoHOTPLANS-bouwprocesmodel. Als ondersteunende processen zijn er de ISO 9001-2000 (kwaliteitssysteem) en de VCA** (Veiligheids Checklist Aannemers). Dit laatste is een certificaat dat aangeeft dat het bedrijf in de praktijk voldoet aan de belangrijke arbowet- en regelgeving. Hoewel er procesmatig wordt gewerkt is Van der Waal O & R ook nog sterk activiteit gericht. Volgens het ASVB Managementmodel bevindt men zich in fase 1 Activiteit georiënteerd en deels in fase 2 Proces georiënteerd. Het streven is om op de middellange termijn (5 jaar) zich te richten op fase 3 Systeem georiënteerd (Bedrijfsplan 2005 Van der Waal O & R).

Volgens de theorie van Mintzberg over organisatiemodellen is Van der Waal O & R zowel te typeren als een 'ondernemersorganisatie' als een 'machineorganisatie' (Thuis 1999, p. 68-71). Een ondernemersorganisatie omdat Onderhoud & Renovatie te beschouwen is als een klein startend bedrijf onder leiding van een directeur en met naar functie ingedeelde afdelingen. Tegelijkertijd heeft het bedrijf ook een historie vanuit Bouwbedrijf Van der Waal, een machineorganisatie. Een dergelijke organisatie wordt door Mintzberg omschreven als een erg formeel gestructureerde organisatie, waarbinnen de nadruk ligt op regels en procedures, met een functionele afdelingsstructuur en een centrale leiding. Als nadelen van deze organisatie noemt hij het gebruik aan ruimte voor eigen initiatief en de onpersoonlijkheid ten opzichte van de werknemer.

Cultuur

De bedrijfscultuur van Van der Waal O & R laat zich het best omschrijven als een 'Rotterdamse havencultuur'. Kenmerken hiervan zijn: recht voor zijn raap, doen, praktische aanpak en resultaatgericht ofwel 'niet lullen maar poetsen!'. Zoals men zelf zegt is de cultuur behoudend en is men niet zeer gevoelig of inlevend. Kortom, de karakteristieken van een technische organisatie waarbij 'afspraak = afspraak' het motto is.

Een ander kenmerk voor de organisatiecultuur is de inrichting en vormgeving van de huisvesting (Thuis 1999, p. 299). Bij Van der Waal O & R valt naast de eenvoudige huisvesting als dominante kleur blauw op. Typerend hiervoor is ook de opdracht die men verstrekt heeft aan een extern bureau voor de ontwikkeling van een nieuw logo voor de Van der Waal Groep. Voorwaarde bij het ontwerpen hiervan is dat de naam en de huidige kleur blauw behouden blijven. De kleur blauw sluit aan bij de kleurentypering van Caluwé en Vermaak (1999) waarin vijf soorten veranderingsstrategieën met kleuren worden geassocieerd. Volgens de auteurs van *Leren veranderen* is de kleur blauw typerend voor professionaliteit en technische organisaties en is een kenmerkend spreekwoord 'geen woorden maar daden'.

Communicatie

De communicatie (zowel intern als extern) vindt voornamelijk plaats via persoonlijk contact, telefoon en email. Deze laatste geniet iets minder de voorkeur. Voor de externe communicatie beschikt de Van der Waal Groep over een website en is er 3 à 4 keer per jaar de uitgave Waalstand. Hierin staan beschrijvingen van projecten en interviews met klanten, overige relaties en medewerkers van de Van der Waal Groep. Eén keer per jaar organiseert Van der Waal voor alle zakenrelaties 'haringhappen'.

Door relatiebeheer en netwerken ontstaat naamsbekendheid en worden nieuwe opdrachten en klanten geworven. Referentieprojecten dragen hier ook aan bij. Voor het bewaken van de klanttevredenheid wordt na afloop van een project de opdrachtgever een vragenlijst uitvoering toegezonden. Verder worden er geen actieve marketingactiviteiten. In het onderzoek voor een nieuw logo, dat begin 2006 is uitgevoerd, komt Van der Waal volgens opdrachtgevers (klanten) over als ambitieus, betrouwbaar, betrokken, meedenkend, innovatief, informeel maar ook zakelijk, adequaat, kennis van zaken en georganiseerd.

2.2.2. Strategie

De missie, voortkomend uit de visie, is vertaald in een strategie voor Van der Waal O & R om de geformuleerde missie te realiseren.

De primaire doelstelling luidt als volgt:

Het op termijn, tussen nu en twee jaar, kunnen aanbieden van een totaalpakket ten aanzien van Renovatie, Onderhoud en Beheer, binnen de woningbouw- en utiliteitssector.

De secundaire doelstelling luidt:

Van der Waal Onderhoud & Renovatie door verzelfstandiging op een dusdanig niveau brengen dat er een daadkrachtige organisatie ontstaat waarbinnen gestructureerd gewerkt wordt in alle fasen van het bouwproces, met voldoende ondernemerskwaliteiten en commercieel in staat in haar eigen behoefte te voorzien.

Om de missie en doelstellingen te realiseren richt Van der Waal O & R zich op bestaande markten, nieuwe markten en strategische allianties:

- De corebusiness vormen onderhoudswerkzaamheden via opdracht voor woningcorporaties en de industrie en renovatiewerken van moderne utiliteitsgebouwen;
- Nieuw aan te bieden producten zijn het planmatig beheer & facility management, afkoop van woningonderhoud en onderhoud & beheer middels lumpsum jaarcontract;
- De nieuwbouwprojecten van Van der Waal Bouw om onderhoud als laatste fase van het neoHOTPLANS- model toe te voegen aan het totale proces;
- Samenwerken met kennispartners om duidelijk in de markt te staan als full service provider i.p.v. capaciteitsaanbieder;
- Optimaliseren van de producten door raadplegen van adviserende partijen in de markt;
- Uitbouwen van de strategische samenwerkingsverbanden met ingenieursbureau TB&O in installatiegroep UNICA.

2.2.3. SWOT- analyse

Op basis van het bedrijfsplan 2005 en enkele gesprekken binnen de Van der Waal Groep is een SWOT-analyse voor de organisatie gemaakt. Een SWOT-analyse is een managementinstrument dat een inventarisatie maakt van de interne sterke (strengths) en zwakke (weaknesses) punten en de externe kansen (opportunities) en bedreigingen (threats) van de organisatie (Thuis 1999, pag.152).

De analyse voor Van der Waal O & R ziet er als volgt uit:

Sterke punten	Zwakke punten
– vakmanschap en ervaring – dynamische organisatie – naam en imago Van der Waal Groep – denken buiten de gevestigde kaders – innovatief – beschikking over kennisnetwerk (ASVB) – bouwprocesmodel (HOTPLANS) – kwaliteit van het werk – relatienetwerk	– nog geen gevestigde eigen naam – organisatie in opbouw (verzelfstandiging) – bijhouden van de groei van het bedrijf – traditioneel en behoudend – vergrijzing medewerkersbestand – klantgerichtheid – verloop UTA-medewerkers – tekort aan uitvoerders/werkvoorbereiders – marketing – ontbreken van kennis facility management

Kansen	Bedreigingen
– groei onderhoudsmarkt – toenemende vraag naar totaalonderhoud (onderhoud en beheer) – steeds vaker herontwikkeling van bestaande panden (renovatie) – vraag naar full service aanbieders voor nieuwbouw tezamen met onderhoud – trend in vraag naar lange termijn totaalonderhoud op lumpsum basis of prestatiecontracten en 24-uurs service – in de regio groot-Rotterdam is er nog geen aanbieder hiervoor	– gevolgen van de bouwfraude – verslechterd imago van de bouw als werkgever – aantrekken gekwalificeerd personeel – instroom leerling vaklieden – concurrentie van onderaannemers – de aanbestedingen waarbij prijs belangrijkste criterium i.p.v. kwaliteit – vaklieden uit de Oost-Europese landen – concurrentie

Tabel 1 SWOT-analyse Van der Waal Onderhoud & Renovatie

2.3. Samenvatting

Van der Waal Onderhoud & Renovatie is een zelfstandige werkmaatschappij van de Van der Waal Groep en voert onderhouds- en renovatiewerken uit in de utiliteits- en woningbouw in het westen van Nederland. Als gevolg van de verstanding is de organisatie nog in ontwikkeling. De meeste werkzaamheden komen voort uit aanbestedingen. Men beschikt over een timmerfabriek en er wordt samengewerkt met twee technische strategische partners. In de visie en missie wordt gesproken over facility management maar kennis hierover ontbreekt binnen de organisatie.

Vanuit de Van der Waal Groep beschikt de organisatie over een management- (INK) en bouwprocesmodel (HOTPLANS), een KAM-managementsysteem en is het bedrijf ISO en VCA gecertificeerd. Volgens het ASVB-managementmodel bevindt de organisatie zich deel in fase 1 Activiteit georiënteerd en deel in fase 2 Proces georiënteerd. Gebaseerd op de organisatiegegevens is Van der Waal O & R te typeren als een ondernemers- en een machineorganisatie (Mintzberg) of een technische organisatie (Caluwé). De bedrijfscultuur luidt kort samengevat 'niet lullen maar poetsen!'. Communicatie vindt plaats via persoonlijk contact, telefoon en email. De marketingactiviteiten bestaan uit relatiebeheer en netwerken.

Van der Waal O & R verwacht voor de komende jaren een groei en hanteert strategieën voor bestaande markten, nieuwe markten en strategische samenwerkingsverbanden. Facility management zou hierbij een rol kunnen gaan spelen. Vanuit de visie van het bedrijfsplan 2005 is voor het bedrijf een SWOT-analyse opgesteld.

Hoofdstuk 3 Facility management en innovatie

In dit hoofdstuk komen de resultaten van het theoretisch onderzoek aan de orde met betrekking tot facility management en mogelijkheden voor vernieuwingen van de dienstverlening. Door middel van dit onderzoek wordt de tweede onderzoeksvraag beantwoord. Om tot relevante informatie te komen is er literatuur bestudeerd met een aantal verschillende aandachtsgebieden. Het gaat hierbij om facility management, facilitaire diensten en dienstverleners, uitbesteden, innovatie, klantgerichtheid, kwaliteit, marketing en verandermanagement.

3.1. Facility management

Facility management is een breed begrip. Om facility management naast bouwkundig onderhoud aan te gaan bieden behoort voor Van der Waal O & R eerst deze benaming inzichtelijk te zijn. Van Krimpen (2003) definieert in *Facility management in perspectief* facility management eenvoudig als:

“Facility management is het besturen van organisaties of organisatieonderdelen die zijn belast met facilitaire dienstverlening”.

In deze definitie verstaat Van Krimpen (2003) onder facilitaire dienstverlening ‘het intern en/of extern toeleverend realiseren en instandhouden van faciliteiten ter ondersteuning van primaire processen binnen organisaties’.

Facility management houdt zich dus in hoofdzaak bezig met de ondersteunende dienstverlening binnen organisaties. Met taken rondom huisvesting, voorzieningen en diensten die het werk voor de medewerkers van het primaire proces mogelijk, gemakkelijk en aantrekkelijk maken. Een goede ondersteuning draagt uiteindelijk wel bij aan het totale rendement van een organisatie maar de facilitaire afdeling behoort tot de stafdiensten waar geen directe opbrengst tegenover staan. Daarnaast worden facilitaire diensten vaak als ‘dissatisfiers’ beschouwd. Zolang alle voorzieningen en dienstverlening goed geregeld zijn maken de gebruikers van het primaire proces zich er niet druk over. Ze worden pas belangrijk als ze ontbreken of slecht worden uitgevoerd. Kortom, het is vanzelfsprekend dat facilitaire dienstverlening er is en de rol die zij speelt is afhankelijk van de aard van het primaire proces en de rolopvatting van de directie en medewerkers van de organisatie (Kok 2005).

In feite bestaat facilitaire dienstverlening al lang. Oorspronkelijk werd het uitgevoerd door verschillende interne medewerkers, bijv. een secretaresse of een conciërge, die het er nog even bij deden. Voor meer specifieke of specialistische taken werden medewerkers aangetrokken en er vormden zich commerciële gespecialiseerde dienstverlenende bedrijven. Bij grotere organisaties ontstonden facilitaire afdelingen onder namen zoals Interne Dienst, Algemene Zaken, Huishoudelijke Dienst of Hoteldienst. Eind jaren tachtig doet het aan facilitaire dienstverlening verwante begrip facility management zijn intrede. Overgewaaid vanuit de Verenigde Staten alwaar facility management zich bezig hield met het professioneel beheren van de huisvesting, de bouwkundige en technische aspecten daarvan. Deze discipline ontwikkelt zich verder als een apart specialisme (vastgoed- of gebouwbeheer) dat ver afstaat van de meer verzorgende taken (Kok 2005).

In het standaardwerk *Facility Management* van Regterschot (1988), het eerste boek in Nederland over facility management, is facility management als volgt gedefinieerd:

“het integraal managen en realiseren van de huisvesting, de services en de middelen die bij moeten dragen aan een effectieve, efficiënte, flexibele en creatieve verwezenlijking van de doelen van een organisatie in een veranderende omgeving”.

Uit deze definitie wordt duidelijk dat facility management het kernproces van de organisatie niet alleen efficiënt en effectief ondersteunt met het bieden van voorzieningen en diensten. Ze reageert ook op de veranderingen in het primaire proces veroorzaakt door bijv. maatschappelijke ontwikkelingen zoals arbo- en milieuwetgeving, technologische innovaties en de economische situatie. Organisaties moeten flexibel zijn om snel in te kunnen spelen op deze veranderingen. Zo kunnen ze de concurrentie voor blijven en inspelen op nieuwe kansen in de markt. De facilitaire organisatie moet voor een adequate ondersteuning beschikken over kennis van het primaire proces en de veranderingen waaraan dit onderhevig is om proactief en innovatief in te spelen op veranderingen (Maas & Pleunis 2003).

Inmiddels heeft facility management zich ontwikkeld tot een apart vakgebied, aldus Van Krimpen (2003). Onderdeel van die ontwikkeling is de groei naar een volwaardige managementdiscipline op tactisch en/of strategisch niveau, afhankelijk van de aard en de schaalgrootte van de primaire organisatie. Net als Van Krimpen hebben ook andere auteurs en het Nederlands Normalisatie Instituut in de loop der jaren definities voor facility management ontwikkeld. Een eenduidige beschrijving van facility management is vanuit de literatuur niet te geven. In 2006 blijkt dat de definitie van Regterschot uit 1988 nog steeds wordt gehanteerd. In het voorwoord van *Het facilitaire kantoorgebouw, Facilicom The Case* geeft Ir. M.E.D.A. Nota, lector Facility Management voor Master en Bachelor opleidingen, aan wat het lectoraat verstaat onder facility management:

“onder Facility Management verstaan wij het realiseren en beheren van huisvesting, services en middelen op een zodanige manier dat er een bijdrage wordt geleverd aan de realisatie van de doelen van de organisatie” (Janssen 2006).

3.1.1. Facilitaire producten en diensten

Zoals moeilijk als is om Facility Management eenduidig te definiëren is ook de afbakening van het vakgebied. In die zin is het een verzamelnaam voor allerlei verschillende disciplines variërend van schoonmaak, beveiliging, catering, groenvoorziening, repro, post, huisvesting, kantoorinrichting tot en met wagenparkbeheer. Regterschot categoriseerde de verschillende disciplines naar huisvesting, services en middelen. Een indeling die nog veel wordt gehanteerd. Met de komst van de Nederlandse norm NEN 2748 ‘Facilitaire termen – rubricering en definiëring’ in 2000 is een indeling en opsomming ontstaan van de huidige min of meer gebruikelijke sortering. Bij deze opsomming wordt als kanttekening gemaakt dat het facilitaire assortiment verschilt per bedrijfstak en organisatie. Facilitaire producten en diensten zijn op maat aangepast in een interactieve relatie met het primaire proces van de organisatie (Van Krimpen 2003). NEN 2748 verdeelt de facilitaire producten en diensten als volgt:

Huisvesting	Diensten en middelen	ICT (indien van toepass.)	Facility Management
Bouwkundig onderh.	Bewaking en beveiliging	Externe aansluitingen	Bedrijfsbureau en admin.
Gebouw	Bewegwijzering	Gebouwenbeheersysteem	Beleidsvorming/Innovatie
Installaties	Documentverw./Archief	Servers en randapparatuur	Contractbeheer
Parkeervoorzieningen	Groenvoorziening	Telefooncentrale/Randapp.	Inkoopmanagement
Technisch onderhoud	Kantoorartikelen		Kwaliteitsmanagement
Terreinen	Kleding en bewassing		Planning en control
Verbouwingen	Receptie/Postkamer		Servicedesk
Verzekeringen	Restauratieve voorz.		
Water en energie	Reststoffenverwerking		
	Schoonmaak/Glasbewass.		
	Vergadervoorzieningen		
	Verhuisprojecten		
	Vervoermanagement		
	Werkplekinrichting		

Tabel 2 Facilitair assortiment NEN 2748 (verdicht weergave)

De norm NEN 2748 voorziet ook een bundeling van alle ondersteunende disciplines tot Corporate Integrated Resource Management (CIRM). CIRM combineert de bovengenoemde terreinen met human resources en financiën, alle niet-primaire afdelingen, tot één integraal concept voor bedrijfs-ondersteuning. Het gaat hierbij om afstemming van de verschillende activiteiten in plaats van dat elke afdeling een onderdeel van een organisatieprobleem volgens eigen criteria gaat oplossen. Deze integrale aanpak biedt een mogelijkheid tot synergie. Het kan echter ook leiden tot complexiteit door de heterogeniteit van diensten en de daarvoor benodigde kwalificaties en competenties, het schaalprobleem en het handhaven van eenheid van leiding. CIRM geniet mede daarom nog geen grote populariteit onder organisaties, aldus Van Krimpen (2003).

Lemmens (2003, pp. 108-111) verduidelijkt dat bij CIRM het proces wordt bemoeilijkt door eilandmanagement en competentiestrijd. Er zijn afzonderlijke managementdisciplines ontstaan door een aspectbenadering van de organisatie. Naast de facility manager is er bijv. de inkoopmanager, de kwaliteitsmanager en de logistiek manager. Deze managementdisciplines hebben hun eigen aandachtsgebieden waarbinnen zij zijn gaan werken aan aandacht en erkenning hiervoor en daarbij zijn zij ieder hun eigen weg gegaan.

Een andere integratie is Corporate Real Estate Management (CREM) met facility management (FM) tot strategisch werkplekmanagement. Hierbij is de werkplek de verbindende factor, aldus de auteurs Eldijk & Stilleboer (2005) in Facility Management Magazine. Het integreert CREM en FM waarbij op alle niveaus wordt samengewerkt aan de optimale werkplekondersteuning. Het werkplekmanagement concentreert zich op strategisch niveau en heeft op tactisch en operationeel niveau de taken uitbesteed. Hierdoor ontstaat flexibiliteit in kosten en omvang van de ondersteuning. De ontwikkeling hiervan ondervindt echter dezelfde problemen als bij CIRM.

3.1.2. Geïntegreerde facilitaire dienstverlening

CIRM moet niet verward worden met het op operationeel niveau integreren van de afzonderlijke ondersteunende functies, geïntegreerde facilitaire dienstverlening. In het artikel *Geïntegreerde facilitaire dienstverlening* wordt het Integrated Facility Services (IFS) – concept van facilitaire dienstverlener ISS door de directeur en auteur Hans Bloemen (2005) nader toegelicht. Bij toepassing van het IFS-concept worden brede pakketten van de facilitaire diensten integraal geoptimaliseerd. Optimalisering vindt niet alleen per facilitaire discipline plaats maar ook over de vakdisciplines heen. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen enerzijds werkzaamheden die bij voorkeur specialistisch/functioneel worden georganiseerd (basisactiviteiten) en anderzijds werkzaamheden die beter geïntegreerd ofwel procesgericht kunnen worden geregeld. Het IFS-concept is procesgeoriënteerd.

Als voorbeeld van een IFS-concept noemt Bloemen (2005) het faciliteren van een vergadering. Hier zijn verschillende diensten mee gemoeid, zoals schoonmaken van de vergaderruimte, onderhoud van de planten, verzorgen van de catering, coördinatie van beschikbare ruimtes en audiovisuele middelen. In het IFS-concept kan één servicemedewerker al deze diensten leveren. Als andere mogelijke combinaties zijn bijv. een combinatie van de postroute met schoonmaakwerkzaamheden, glasbewassing met plantonderhoud of schoonmaakwerkzaamheden met klein onderhoud.

Als voordelen van het IFS-concept voor de opdrachtgever worden genoemd: vergroting flexibiliteit, professioneel facility management, één aanspreekpunt en factuur, meer betrokkenheid uitvoerende medewerkers en kostenbesparing. De kostenbesparing ontstaat enerzijds door verbeteringen in de logistieke processen doordat aan- en aflooptijden door integratie van taken afnemen. Anderzijds zijn besparingen het resultaat van efficiencyverbeteringen bij de leverancier door het combineren van taken met als gevolg toename van het aantal fulltime functies en minder P&O-handlingskosten. Het IFS-concept maakt het mogelijk taken te ontwerpen van ten minste zes of zeven uur per dag. Dit maakt weer een betere opleiding en training van medewerkers mogelijk wat positieve effecten heeft op motivatie en betrokkenheid (Bloemen 2005).

Gelijk aan CIRM komt ook geïntegreerde facilitaire dienstverlening moeizaam van de grond komt. Het uitbesteden van diensten per vakgebied heeft geleid tot een verdere professionalisering en specialisatie van facilitaire dienstverlening maar heeft ook het ontstaan van schotten tussen de vakdisciplines in de hand gewerkt. Schoonmaak wordt uitgevoerd door schoonmaakbedrijven, catering door cateraars, beveiliging door beveiligingsbedrijven etc. Door deze niet integrale uitbesteding zijn er gespecialiseerde taken ontstaan. Daarnaast is er ook weerstand door de beleving in de markt. Een schoonmaker die ook in de catering werkt roept allerlei associaties op met betrekking tot hygiëne (Lemmens 2003, p. 335 & p. 374).

3.1.3. Bouwkundig onderhoud

In deze paragraaf worden een aantal mogelijkheden genoemd voor het integraal aanbieden van bouwkundig onderhoud en facilitaire diensten. Zoals blijkt uit tabel 2 behoort bouwkundig onderhoud tot de rubriek huisvesting. De producten en diensten in deze rubriek richten zich op de instandhouding van het gebouw als productiemiddel (als jas van het primaire proces) en als kapitaalgoed omdat het een waarde vertegenwoordigt op de financiële balans (Wentink en Zink 2002).

In de praktijk wordt voor huisvesting de term gebouwbeheer of technisch facility management gehanteerd. Binnen de rubriek heeft bouwkundig onderhoud een begrijpelijke relatie met de overige huisvesting -producten en -diensten, ook wel de hard-services genoemd. Vooral de (technische) installaties zijn in de regel uitbesteed aan installatiebedrijven of technische dienstverleners. De hard-services onderscheiden zich duidelijk van de andere facilitaire disciplines in de rubriek diensten en middelen, de zgn. soft-services. Bij deze laatste diensten zijn de kwaliteitsbeleving en het afbreukrisico groter. Ze kunnen niet gemist worden binnen de organisatie en ook aan de uitvoering ervan worden hogere eisen gesteld (Lemmens 2003, pp.106-108).

In de literatuur komt voornamelijk schoonmaakonderhoud/glasbewassing naar voren als facilitaire dienst die een relatie heeft en dus mogelijk geïntegreerd zou kunnen worden met bouwkundig onderhoud is. Wentzel e.a. (2004) omschrijven schoonmaakonderhoud als volgt:

“het geheel van uitvoerings- en organisatorische activiteiten die nodig zijn voor het verwijderen van vuil en het reinigen van de inwendige en uitwendige gedeelten van een gebouw, alsmede het terrein waarop het gebouw staat”.

Hierbij is sprake van een wederzijdse beïnvloeding. Gebrekkig onderhoud van een gebouw hindert de schoonmaak ervan. Slecht of geen schoonmaakonderhoud beïnvloedt de levensduur en waarde van een gebouw. In beide gevallen verhogen de kosten van (schoonmaak-) onderhoud voor een organisatie. Uit de definitie blijkt dat schoonmaak zich niet beperkt tot de binnenzijde maar ook de gehele buitenkant en het terrein. Voor de buitenzijde is dat niet alleen de glasbewassing maar ook schoonmaak van de gevel en graffiti-verwijdering (Wentzel e.a. 2004).

Parkmanagement

Een andere mogelijkheid is parkmanagement ook wel het facility management van een bedrijventerrein genoemd. Parkmanagement is het faciliteren en beheren van bedrijvenparken en tot het dienstenpakket behoren terreingelateerde diensten zoals:

- ontwikkeling, beheer en onderhoud infrastructuur;
- beheer en onderhoud openbare ruimte (bijv. bewegwijzering, beveiliging);
- beheer en onderhoud private buitenruimte (bijv. groenonderhoud, parkeervoorziening).

Een uitbreiding van parkmanagement met dienstverlening en voorzieningen voor de individuele bedrijven en werknemers zoals schoonmaak, afvalmanagement, terreinbeveiliging, gebouw- en installatie-onderhoud, horeca, sport is in ontwikkeling en komt op beperkte schaal voor. Een probleem bij bestaande bedrijventerreinen is dat bedrijven daar vaak al zelf in hun diensten voorzien (Lemmens 2003, pp. 202-205).

Ontwikkeling

Een mogelijke relatie van een bouwkundig aannemer met facilitaire dienstverlening is samenwerking bij de ontwikkeling van nieuwbouw. Een voorbeeld is de Facilicom Services Group dat begin 2006 het meest facilitaire kantoorgebouw van Nederland heeft betrokken. Het gebouw is door hen ontwikkeld vanuit één totaalvisie op toegepast duurzaam ondernemen en geïntegreerd facility management. Hierbij heeft Facilicom alle kennis en ervaring van de afgelopen veertig als dienstverlener verzameld en in het pand verwerkt. Het gebouw laat zien wat de markt anno 2006 kan leveren op het gebied van schoonmaken, onderhoud, catering, beveiliging, energieopwekking en klimaatbeheersing. Op de lange termijn zijn de exploitatiekosten van het gebouw 25% lager dan gangbaar is (Janssen 2006).

3.1.4. Trends en ontwikkelingen in facility management

Binnen de vastgoedwereld groeit de belangstelling voor facility management. Er is een trend waarneembaar van samenwerking of integratie van facility management en real estate management tot integraal vastgoedmanagement. Vastgoed is in beweging gekomen door de leegstand van gebouwen en de vraag van de gebruiker naar gefaciliteerde kantoorgebouwen. Daarnaast zijn steeds meer vastgoedontwikkelingen multifunctioneel zoals combinaties van wonen, werken, zorg, services en onderwijs. Het vastgoed reageert hierop door diensten aan te bieden volgens het one stop shopping principe die deels verdisconteerd worden in de huurprijs (servicekosten). In de zgn. full-service concepten worden naast de traditionele facilitaire diensten zoals schoonmaak, groenvoorziening, beveiliging, handyman diensten ook restaurant- en vergaderfaciliteiten, werkplekinrichting, repro- en postverwerking, kinderopvang, fitness etc. aangeboden (Lommerse 2005).

Een andere ontwikkeling is de Publiek Private Samenwerking (PPS). PPS is een resultaatgerichte vorm van aanbesteden van bijv. huisvesting. De overheid formuleert de functionele eisen en de financiering, het ontwerp, de bouw en de exploitatie worden in handen van een private partij gelegd. Door deze DBFM-contracten (Design, Build, Finance, Maintain) worden ontwerp-, bouw- en beheerfasen meer met elkaar in verband gebracht. De contractduur is gebaseerd op de levensduur van het project en bedraagt meestal 20 tot 30 jaar. Het geeft bouwbedrijven de mogelijkheid om naast het ontwikkelen en bouwen ook in het beheer van het gebouw een rol te spelen. Inmiddels lopen er enkele PPS-projecten en zal de toekomst moeten uitwijzen of deze ontwikkeling zich verder voortzet (Lemmens 2005).

3.2. Uitbesteden van facilitaire diensten

Voor aanbieders van facilitaire diensten is het interessant te weten hoe het keuzeprocess van organisaties ten aanzien van het uitbesteden van facilitaire activiteiten eruit ziet. Volgens Maas & Pleunis (2001) is uitbesteding de strategische vraag of bepaalde activiteiten door derden moeten worden uitgevoerd. Het begrip uitbesteding wordt ook wel aangeduid met de Engelse term 'outsourcing'. Organisaties gaan over tot uitbesteding als er een passende oplossing is voor het facilitaire probleem van de organisatie en het aanbod van de externe dienstverlener.

Het wel of niet uitbesteden is een keuzevraagstuk en wordt daarom ook wel de 'make or buy'-beslissing genoemd. In *Ondernemen, anders nemen* (Bree, Feijen & Wilmes 2000) worden de volgende overwegingen gegeven die aan deze beslissing ten grondslag liggen:

- concentratie op de kernactiviteiten
- kostenbeheersing (kostenefficiëncy)
- kwaliteits- en of serviceverbetering
- gebrek aan eigen expertise, middelen en/of personeel
- onvoldoende eigen capaciteit
- waarborgen van de continuïteit
- grotere flexibiliteit van de organisatie.

Volgens Kok (2005, p.79) is er nog een motief dat de make or buy- beslissing beïnvloedt namelijk emotie. Deze wordt zelden genoemd maar speelt wel altijd mee. Met het verlies van activiteiten, die al jaren zelf binnen de organisatie worden uitgevoerd, en eigen personeel zijn emoties gemoeid. In sommige gevallen betekent uitbesteden voor een manager of directeur het verlies van status of macht en het verlies van een troetelkind of een verworven recht.

Binnen organisaties zijn er met betrekking tot uitbestedingsbeleid duidelijke verschillen in visie, variërend van maximaal uitbesteden tot juist zoveel mogelijk in eigen beheer houden (Krimpen 2003). Wel is er enige overeenstemming over de voor- en nadelen van uitbesteding.

Over het algemeen zijn de voordelen:

- goedkoper door specialisatie, grootschaligheid en veelal lagere salarisniveau van het uitvoerend personeel;
- betere kwaliteit, wederom op basis van specialisatie;
- ontlasting van het management;
- grotere flexibiliteit door de mogelijkheid bij veranderende omstandigheden contracten aan te passen.

De nadelen worden door Van Krimpen (2003) als volgt op een rij gezet:

- het op termijn ontstaan van over-afhankelijkheid en daarmee escalatie van de kosten;
- loyaliteitsproblemen bij ingezet personeel; loyaliteit en toewijding zijn moeilijk te realiseren voor het inhurende bedrijf;
- extra (management)kosten voor het controleren van kosten en kwaliteit van de ingehuurd dienstverlening;
- meer partijen in het samenspel, zodat de kans op communicatiestoornissen toeneemt;
- kwetsbaarheid met betrekking tot veiligheid en beveiliging.

3.2.1. Soorten uitbesteding

In *Facility Management* geven Maas & Pleunis (2001) diverse mogelijkheden om facilitaire diensten uit te besteden. Zij noemen achtereenvolgens: regie, partiële-, integrale- en capaciteitsuitbesteding, co-makership en maincontracting. Hiervan zijn regie en maincontracting zijn de meest voorkomende uitbestedingsvormen in de facilitaire dienstverlening. Bij regie worden de werkzaamheden in opdracht uitgevoerd. Omvang en aard van de werkzaamheden zijn vaak van tevoren niet te bepalen. Verrekening van de werkzaamheden vindt meestal plaats op basis van uurlonen en gebruikte materialen.

Maincontracting definiëren Maas en Pleunis (2001) als volgt:

“Maincontracting is een verzamelnaam voor allerlei contractvormen, waarbij een significante hoeveelheid en diversiteit aan facilitaire producten/diensten op een integrale wijze wordt ondergebracht in een contract, waarbij de aanbieder risico kan dragen over de te behalen resultaten”.

Hiermee is maincontracting de meest uitgebreide vorm van uitbesteding en onderscheidt het zich van andere vormen van uitbesteding doordat niet alleen het management van faciliteiten wordt overgenomen maar ook de bijbehorende financiële risico's. De in de vorige paragraaf genoemde voor- en nadelen van uitbesteden zijn ook van toepassing op maincontracting. In het artikel *Regieorganisatie of maincontracting?* benadrukken de auteurs Drion & Coenders (2004) als belangrijk nadeel de afhankelijkheid die de organisatie heeft ten opzichte van de maincontractor. Is de keuze gemaakt en het ingrijpende proces van personeelsoverdracht eenmaal voltooid dan is overstappen naar een andere maincontractor bij onvoldoende kwaliteit van dienstverlening slechts een theoretische optie.

Ondanks dat uitbesteden bij organisaties gemeengoed is geworden zegt inkoopadviesbureau INSINC dat de outsourcing markt verzadigd is. INSINC heeft onder verantwoordelijken voor de inkoop uit 110 organisaties (> 500 medewerkers) in oktober 2005 onderzoek gedaan naar uitbesteden. INSINC noemt de resultaten indicatief voor de situatie op de markt. De uitkomsten worden ondersteund door ervaringen uit bij advisering. Bedrijven gaan bewuster om met outsourcing, maken doordachte keuzes en in toenemende mate worden activiteiten weer in eigen huis gehaald. Zij verwachten dat de groei van de markt komt van bedrijven die meer gaan uitbesteden dan ze momenteel doen (www.insinc.nl).

3.3. Aanbieders van facilitaire diensten

Om als bouwbedrijf in het verlengde van de bestaande dienstverlening ook facilitaire diensten aan te bieden is inzicht in de markt van aanbieders van facilitaire dienstverlening een vereiste. In 2004 heeft Twynstra Gudde een marktanalyse uitgevoerd naar facilitaire dienstverlening als vervolg op het onderzoek van 2002. De volgende tabel geeft een overzicht van de totale markt van facilitaire dienstverlening:

Facilities management services market	2003	2000
Total market size (Euros)	35.557.145.000	31.427.994.000
Total outsourced market size (Euros)	25.780.728.000	22.634.706.000
Percentage of outsourcing	72,5%	72,0%
Number of employees	301.156	312.907
Turnover per employee (Euros)	202.856	200.688
Number of suppliers	15.985	19.892
Annual gross market growth (%)	1,6%	10,7%
Annual net market growth (%)	1,1%	8,2%

Tabel 3 Markt van de facilitaire dienstverlening (www.twynstragudde.nl)

De tabel laat een significante groei zien van de totale markt (13,1%) en de uitbestedingsmarkt (13,9%). Het percentage uitbesteding is toegenomen met 0,5% terwijl het aantal aanbieders is verminderd (www.twynstragudde.nl).

Van oorsprong bestond de markt van facilitaire dienstverleners uit specialisten, de single service supplier (SSS). Deze richt zich op een enkel aspect van de facilitaire dienstverlening zoals schoonmaak, catering en beveiliging. Door horizontale integratie, de specialist die meerdere diensten uitvoert, ontstond de multi service supplier (MSS). Het dienstenaanbod van deze aanbieder ligt vaak in de lijn van de bestaande dienst bijv. receptiediensten door een beveiligingsbedrijf (Maas & Pleunis 2001).

Nog een stap verder is die van integrale facilitaire makelaar of maincontractor. Deze makelaar of hoofdaannemer van facilitaire dienstverlening besteedt de werkzaamheden uit aan onderaannemers en coördineert deze op basis van specificaties van de opdrachtgever. Er zijn drie typen maincontractors te onderscheiden:

- multi service supplier;
- facility service supplier;
- total facility provider.

Bij het eerste type biedt de maincontractor meerdere diensten aan in één contract waarbij hij zelf ook operationele activiteiten uitvoert. De diensten die hij zelf niet kan leveren worden bij derden ingekocht. De multi service supplier is materiedeskundig en heeft een operationele oriëntatie zodat de organisatie zelf de beheerstaak uitvoert. De facility service supplier houdt zich alleen bezig met het bemiddelen tussen vraag en aanbod: alle operationele activiteiten worden bij andere ingekocht. De organisatie besteedt alle facilitaire activiteiten uit, inclusief het management. Bij de total facility provider, ook wel total facility management (TFM) genoemd, neemt de aanbieder alle facilitaire activiteiten over, zowel operationeel, tactisch als strategisch. Er is sprake van een juridisch verzelfstandigde organisatie bij de opdrachtgever (www.maincontracting.nl).

Volgens Kok (2005) is in de markt van aanbieders van facilitaire dienstverlening een duidelijke 'verharding' en volwassenheid qua concurrentie zichtbaar. In de catering, de beveiliging en de schoonmaak is zelfs sprake van verzadiging of een verdringsmarkt. Deze aanbieders groeien alleen nog maar ten koste van medeaanbieders in de markt of door taakverbreding en upgrading (uitbreiding naar aanverwante werkterreinen) van de activiteiten. Veel bedrijven in de markt van facilitaire dienstverlening gaan samenwerken of worden overgenomen. Zo zijn er grote concerns die al of niet via werkmaatschappijen een breed facilitair werkgebied bestrijken. In feite volgen de facilitaire dienstverleners de ontwikkelingsstadia van de facilitaire organisaties.

Een voorbeeld hiervan is Facilicom Services Group. Onder deze holdingmaatschappij opereren een groot aantal facilitaire dienstverleners op het gebied van schoonmaak, catering, beveiliging, renovatie, installatietechniek, personeelsdiensten, facilitair management en horecatechniek (www.facilicom.nl).

In het artikel *Multi Service Supplier: doen of laten?* geeft Verhappen (2006) zijn visie op de keuze voor een specialist of een generalist (totaalaanbieder). Deze manager Support & Consultancy bij Interpay Nederland is van mening dat de facility manager zelf een generalist is die specialisten die diensten laat leveren die nodig zijn voor zijn (interne) klanten. Met behoudt van de regie om de doelstellingen van het eigen bedrijf te faciliteren. Een multi service supplier (MSP) is ontstaan vanuit een specifiek specialisme en blinkt daar in uit. Dit is minder vanzelfsprekend voor andere diensten die een MSP gaat aanbieden. Deze diensten stellen andere kwaliteitseisen aan de dienstverlening. 'Alleen een MSP met een kwalitatief goed en ontwikkeld product-/dienstportfolio is in staat om aan alle eisen te voldoen', aldus Verhappen. 'Een MSP die excelleert in al haar diensten creëert meerwaarde voor de klant'.

3.4. Innovatie

'Innovatie is met nieuw aanbod reageren op veranderingen in de vraag', aldus Huijbregts (2004) in een uitgave van Stichting Bouwresearch *Innovatie in de bouw*. Innovatie houdt in vernieuwing van product, proces of organisatievorm. Samen betekenen ze dat, als het aanbod is gericht op procesvernieuwing en andere organisatievormen en bovendien op een aantrekkelijke wijze in de markt wordt gezet, dit leidt tot betere kwaliteit, meer efficiency, lagere kosten, hogere productiviteit, een beter imago en tevreden klanten. Vast staat dat bedrijven in goed functioneerde markten voortdurend worden uitgedaagd te innoveren.

Aan de basis van innovatie of vernieuwing staan de vele veranderingen in de maatschappij en de economie en het besef dat de bouw moet gaan voorzien in de wensen en behoeften van de markt. De klanten wensen ook meer aandacht, meer flexibiliteit en een betere dienstverlening. Wat innovatie naar een klantgerichte organisatie in de weg staat is de nog vaak traditionele inrichting van de bouw. Hiervoor is een omslag nodig in de gehele organisatie en de bedrijfscultuur. Alle lagen binnen de organisatie moeten gericht zijn op innovatie en beschikken over middelen die daarvoor nodig zijn. Door met nieuw aanbod te reageren op de veranderende behoeften en wensen van de klant onderscheidt men zich van de concurrentie.

Van der Waal O & R reageert met dit onderzoek naar het aanbieden van facilitaire diensten op veranderingen in de klantmarkt. Voor een bouwkundig aannemer is dit een innovatie van de huidige dienstverlening.

3.4.1. Bouwbedrijven innoveren

Veel bouwbedrijven zijn aan het innoveren. Zij ontwikkelen zich van 'stenenstapelaars' naar bouwbedrijven die toegevoegde waarde leveren in het gehele traject van ontwikkeling tot en met exploitatie. Daarbij oriënteren zij zich op nieuwe markten, ook die van facility management. In de periode 27 september 2004 t/m 24 januari 2005 is in *Het Financieele Dagblad* een serie artikelen van Judi Seebus verschenen over ketenverlenging in de bouw. In de artikelen komen grote bouwondernemingen, ingenieursbureau's en facilitaire dienstverleners aan het woord. Samengevat zeggen de geïnterviewde bedrijven:

- bouwondernemers willen groeien naar een 'full service provider'; een aannemer die in alle delen van de bouwketen oplossingen kan bieden (verticale integratie);
- men gaat nieuwe contractvormen aan zoals een PPS of een sluit een beheerscontract door middel van een joint venture met een facilitaire dienstverlener;
- contracten met een langere looptijd bieden meer continuïteit voor de onderneming en bovendien liggen de marges voor facilitaire dienstverlening in de regel hoger;
- uitbesteding van facilitaire diensten ontwikkelt zich langzaam; Nederland loopt niet voorop in vergelijking met de Angelsaksische landen;
- maincontracting is in opkomst vanwege de mogelijkheid tot kostenbesparingen en het hebben van één facilitair aanspreekpunt;
- bouwbedrijven breiden hun kennis en expertise uit door samenwerking met facilitaire dienstverlening; facilitaire inbreng over het beheer van een project levert in de ontwerpfase nuttige informatie op.

Op diverse manieren geven zij invulling aan klantgerichte dienstverlening om meerwaarde te creëren en zich te onderscheiden van de concurrentie (Seebus 2004/2005).

3.4.2. Onderhoudsbedrijf als meerwaardeleverancier

Wat wordt verstaan onder een meerwaardeleverancier maakt een publicatie van Stichting Bouwresearch (SBR) duidelijk. In het najaar van 2001 hebben SBR en het onderzoeksinstituut OTB (TU Delft) een initiatief genomen tot onderzoek naar prestatiegerichte samenwerkingsvormen tussen opdrachtgever en opdrachtnemer in het bouwkundig onderhoud. Ten grondslag aan dit onderzoek ligt het bevorderen van innovatie in de bouw door kennisoverdracht. In het onderzoek zijn woningcorporaties en onderhoudsbedrijven betrokken. Van der Waal is zelf ook hierover in gesprek met woningcorporaties. Op hun initiatief heeft de accountant van Deloitte in 2005 onderzoek verricht naar de perspectieven van samenwerking door beide partijen. Eén van de uitkomsten is dat corporaties nog aarzelen om een langdurige samenwerking met een bouwbedrijf aan te gaan. In hun visie is het nadeel van samenwerken de 'sores' (Waalstand).

In de publicatie geven Vijverberg e.a. (2003) aan dat bij prestatiegericht samenwerken een onderhoudsbedrijf nieuwe taken op zich neemt. Voor aannemers kan dit betekenen dat ze een omslag moeten maken in hun bedrijfsvoering. Opdrachtgevers die prestatiegericht willen samenwerken gaan op zoek naar meerwaardeleveranciers. Een meerwaardeleverancier is erop uit problemen op te lossen voor zijn klant in de relatie die deze op zijn beurt weer heeft met zijn eigen klanten en de omgeving. De meerwaardeleverancier onderscheidt zich als actieve meedenker over oplossingen voor al dan niet bij de opdrachtgever bekende problemen of vraagstukken. Dit in tegenstelling tot een onderhoudsbedrijf als dienstverlener. Bij een dienstverlenend bedrijf is er in zekere mate sprake van standaardisering van het aanbod.

3.5. Klantgerichtheid en kwaliteit

Voor het centraal stellen van de klant binnen een organisatie is klantgerichtheid noodzakelijk. 'Klantgerichtheid is voor organisaties een absolute must om te overleven in de markt waar kwaliteitsconcurrentie toeneemt', aldus Boomsma & Borrendam (2003). Klantgerichtheid is het voldoen aan de verwachtingen en geen synoniem voor de klant zijn zin geven. Het heeft een overeenkomst met het begrip toegevoegde waarde en daarom wordt er vaak gesproken over klantgerichte kwaliteit. Daar dit begrip vaak gekoppeld wordt aan het leveren van diensten moet er niet alleen naar de kwaliteit van het aanbod maar vooral naar de kwaliteit van het contact worden gekeken. Persoonlijke contacten worden steeds minder en daarom steeds meer doorslaggevend in de kwaliteit van dienstverlening.

De manier waarop de klant bejegend wordt, het aanbieden van keuzemogelijkheden, het geven van service en het wel of niet nakomen van gemaakte afspraken zijn elementen van klantgerichtheid in de bouw (Bouwend Nederland Podium 2006). De klant zoekt naast een goed product ook meerwaarde in de vorm van dienstverlening. In de communicatie met de klant moet de nadruk niet liggen op techniek en bouwproces maar op de dienstverlening. De kwaliteit van deze dienstverlening mag geen toeval zijn maar goed georganiseerd. Dit stelt eisen aan het proces maar goede processen en een goede organisatie hiervan zijn noodzakelijk om de klant kwaliteit te leveren.

De ISO 9001-2000 en het ASVB management model (=INK-managementmodel) zijn voor Van der Waal hulpmiddelen om kwaliteit te organiseren en te borgen. ISO 9001 geeft de eisen weer voor een kwaliteitssysteem van de organisatie. Het INK- managementmodel richt zich op de totale kwaliteit van het bedrijf. Het reikt een aantal instrumenten aan waarmee organisaties een proces van voortdurende en stelselmatige verbetering kunnen uitvoeren. Veel opdrachtgevers stellen de ISO 9001 verplicht voor bouwkundig en installatietechnisch onderhoud. In toenemende mate geldt dit ook voor het INK-model (Vijverberg e.a. 2003).

ISO en INK zijn echter nog geen waarborg voor klantgerichtheid en tevreden klanten. In het INK-model krijgt klantgerichtheid vanaf fase 3 Systeemgeoriënteerd meer nadruk binnen de organisatie. Hiervoor is een klantgerichte bedrijfscultuur noodzakelijk. Belangrijke onderdelen hiervan zijn respect, servicegerichtheid en persoonlijke ontwikkeling. De tevredenheid van de medewerker is verbonden met de klanttevredenheid. Als klanten de dienst beter waarderen wordt de werksfeer beter. Dit leidt weer tot hogere kwaliteit en ten slotte weer tot een grotere klantwaardering. In deze vicieuze cirkel staat klantgerichtheid centraal (Boomsma & Borrendam 2003).

Wordt bij producten de kwaliteit gemeten aan de hand van zichtbare kenmerken en eigenschappen, bij diensten moet men eerst uitzoeken welke kenmerken van belang zijn. Volgens Boomsma en Borrendam (2003) komen de volgende elementen naar voren: betrouwbaarheid, responsiviteit (bereidheid en bereikbaarheid) zekerheid, empathie en tastbare elementen. Betrouwbaarheid bestaat uit drie belangrijke elementen nl. vakbekwaamheid, rekening houden met de klant en het nakomen van afspraken. De zekerheid van dienstverlening kan duidelijk worden gemaakt door garanties of duidelijke afspraken over de kwaliteit die geleverd zal worden. Tegenwoordig is er de tendens om bij dienstverlening te komen tot service level agreements (SLA's). Hierin worden de afspraken tussen klant en dienstverlener vormgegeven.

Dit komt ook tot uitdrukking in het uitvoeren van dagelijks onderhoud door een onderhoudsbedrijf. Het onderzoek van Vijverberg e.a. (2003) geeft aan het hierbij niet zozeer gaat om het onderhouds-prestatieniveau maar om het niveau van dienstverlening. In het klachten- en reparatieonderhoud zijn bijv. de telefonische bereikbaarheid van belang, de responstijd en de afhandelings-tijd maar ook het gedrag van vaklieden en het nakomen van met klanten gemaakte afspraken.

3.6. Marketing

Marketing omvat de – op de markt afgestemde – ontwikkeling, prijsbepaling, promotie en distributie van producten, diensten of ideeën, en andere activiteiten om planmatig transacties te bevorderen, een reputatie te creëren en duurzame relaties met klanten op te bouwen, waarbij alle partijen hun doelstellingen verwezenlijken (Verhage 2001).

Deze definitie geeft aan dat marketing veel verder gaat dan het bevorderen van de verkoop middels reclame. Zij houdt zich bezig met het begrijpen van de waardevraag van de klant en de creatie van aanbod dat daarop aansluit. Succesvolle waardecreatie vereist net als bij klantgerichtheid en kwaliteit betrokkenheid van de gehele onderneming en een passende bedrijfscultuur. Een verschil met marketing in de bouw en in andere sectoren is het eindproduct. Er wordt een belofte gekocht in plaats van een concreet zichtbaar product. Dat brengt veel onzekerheden en risico's mee en vraagt dus veel wederzijds vertrouwen (Veen 2006).

Marketing begint met het inventariseren van de klantbehoefte. Hierbij wordt een analyse gemaakt van de klantmarkt en de trends en ontwikkelingen. Vervolgens kan de markt worden opgedeeld (segmenteren) in kopersgroepen met gelijke kenmerken en behoeften. Na deze 1^e stap volgt het creëren van toegevoegde waarde. Naast het fysieke product is er het verwachte product met daarin kwaliteit, maatwerk, garantie en nazorg die standaard bij het product horen. Vervolgens is er het opgewaardeerde product en het potentiële product. Dit is een manier om de klant op een bijzondere manier te verrassen en de onderneming te onderscheiden van de concurrentie. De laatste en 3^e stap is het leveren van de toegevoegde waarde. Hierin speelt effectieve communicatie met de markt, zoals acquisitie en klantenbinding, een belangrijke rol (Veen 2006).

3.7. Verandermanagement

Innoveren is vernieuwen en betekent per definitie verandering binnen een organisatie. Veranderen van werkwijze, bedrijfscultuur, communicatie, samenwerking etc. Er is veel literatuur over veranderstrategieën. Caluwé en Vermaak (1999) maken hiervoor gebruik van kleurentypering. Organisaties worden geassocieerd met een kleur die weer voor een bepaalde benadering van de verandering staat. Van der Waal O & R is al eerder getypeerd als een blauwe organisatie. Het blauwdrukdenken is gebaseerd op het rationeel ontwerpen en implementeren van veranderingen. Dit is terug te vinden in projectmatig werken. Samengevat komt de werkwijze van het blauwdrukdenken op het volgende neer:

- van tevoren een duidelijk resultaat/doel formuleren;
- een goed stappenplan maken van A naar B;
- de stappen goed monitoren en op basis daarvan bijsturen;
- alles zoveel mogelijk stabiel houden en beheersen;
- de complexiteit zoveel mogelijk reduceren.

3.8. Samenvatting

Facility management heeft zich ontwikkeld tot een eigen vakgebied en een korte definitie is: '*Facility management is het besturen van organisaties of organisatieonderdelen die zijn belast met facilitaire dienstverlening*'. De NEN 2748 verdeelt de facilitaire producten en diensten over huisvesting, diensten en middelen. Op strategisch niveau zijn er ontwikkelingen naar CIRM en CREM maar de afzonderlijke managementdisciplines bemoeilijken dit proces. Geïntegreerde facilitaire dienstverlening is een procesgeoriënteerde werkwijze. Deze werkwijze biedt aan zowel klant als dienstverlener voordeel. Door specialisatie en professionalisering per vakdiscipline en de beleving van de klant genieten concepten voor deze vorm van dienstverlening nog geen grote populariteit.

Schoonmaakonderhoud/glasbewassing, parkmanagement en ontwikkeling van nieuwbouw bieden een bouwkundig aannemer aanknopingspunten om facility management aan te bieden. Samenwerking zoals bij integraal vastgoedmanagement en PPS zijn ook mogelijkheden om dienstverlening uit te breiden.

Het uitbesteden van facilitaire diensten is een keuzevraagstuk waarbij vele overwegingen van betekenis zijn. Emotie speelt hierbij ook een rol maar er zijn ook voor- en nadelen. Een recent onderzoek zegt dat de uitbestedingsmarkt inmiddels verzadigd is en er zelfs sprake is van insourcen. Een iets ouder onderzoek weerspreekt dit maar laat zien dat het aantal aanbieders van facilitaire diensten is gekrompen. Er wordt veel gebruik gemaakt van de specialistische dienstverlener. De facility manager behoudt graag de regie en is vaak nog niet toe aan de MSS en maincontracting.

Met innovatie kan een bouwbedrijf invulling geven aan klantgerichte dienstverlening om meerwaarde te creëren en zich te onderscheiden van de concurrentie. Hiervoor is een omslag nodig in de vaak nog traditionele bouwwereld. Enkele grote bouwbedrijven geven inmiddels op enige wijze invulling aan facility management. Een onderhoudsbedrijf als meerwaarde leverancier is een probleemoplosser en is een actieve meedenker.

Toegevoegde waarde en klantgerichtheid vormen samen klantgerichte kwaliteit. Vooral de kwaliteit van het contact is in de dienstverlening belangrijk. Bij dagelijks onderhoud nog meer dan het onderhoudsprestatieniveau. Kwaliteitssystemen zijn de ISO en het INK en Van der Waal O & R beschikt over beiden. Klanttevredenheid staat in relatie met de medewerkerstevredenheid. Een belangrijke kwaliteitsdimensie in de dienstverlening is betrouwbaarheid nl. vakbekwaamheid, rekening houden met de klant en nakomen van afspraken.

Marketing houdt zich niet alleen bezig met het bevorderen van de verkoop. Dit is ook inventariseren van de klantbehoefte en hierop reageren door het creëren en leveren van toegevoegde waarde. Effectieve communicatie is een noodzaak. Innoveren betekent ook vernieuwen voor de organisatie. Uit de vele veranderstrategieën kan gebruik gemaakt worden van het blauwdrukdenken van Caluwé en Vermaak. Deze veranderstrategie sluit aan bij het type organisatie als Van der Waal O & R.

Hoofdstuk 4 Externe oriëntatie

Voor de beantwoording van de derde onderzoeksvraag is gezocht naar bouwbedrijven die facility management aanbieden. Centraal staat hierbij op welke wijze zij hier invulling aangegeven. Ook is vanuit facilitaire dienstverleners geprobeerd een combinatie van bouwkundig onderhoud en facilitaire diensten te vinden. Dit hoofdstuk geeft een overzicht van deze zoektocht.

4.1. Bouwbedrijven

Zoals aangegeven in paragraaf 3.4.1. zoeken bouwbedrijven naar wegen om te groeien van 'traditionele' aannemer naar full service dienstverlener. Hierbij bewegen zij zich ook op de markt van facility management. Bij de vier grote bouwondernemingen Heijmans, BAM, Strukton en Ballast Nedam, genoemd in de artikelenreeks van Judi Seebus in het *Financieele Dagblad* (2004-2005), is onderzocht of zij facilitaire diensten aanbieden en op welke wijze. Gekozen is voor deze vier omdat verder onderzoek op internet naar bouwbedrijven met facilitaire diensten geen resultaten opleverden.

De websites van Heijmans, BAM en Strukton maakten duidelijk dat zij facilitaire diensten niet zelf aanbieden maar (gaan) samenwerken met facilitaire dienstverleners. Zij doen dit in de vorm van Publiek Private Samenwerking (PPS). Heijmans en BAM hebben nog geen PPS-contracten afgesloten. Heijmans heeft per 1 juli 2006 een directeur benoemd voor de business unit PPS omdat men een actieve rol wil gaan spelen in deze markt. De full service-strategie van Heijmans biedt bij deze vorm meerwaarde en mogelijkheid voor structurele betrokkenheid, aldus het persbericht (www.heijmans.nl).

BAM en Strukton zijn beiden in de race geweest voor de PPS-concessie voor renovatie en exploitatie van het Ministerie van Financiën. BAM in samenwerking met de Facicom Services Group is niet geselecteerd voor het uitvoeren van deze opdracht. Beiden gaan zich verder ontwikkelen in de PPS markt door middel van minimaal 2 inschrijvingen per jaar (www.facicomfacilitysolutions.nl). Voor Strukton is dit de tweede PPS-concessie die zij hebben binnengehaald. De facilitaire dienstverlener waar zij o.a. het consortium SaFiRe mee vormen is ISS Facility Services (www.nl.issworld.com).

De 1^e PPS-overeenkomst van Strukton betrof de bouw van het Montaigne Lyceum in Ypenburg, Den Haag. In dit samenwerkingsverband TalentGroep nemen naast Strukton ook Barclays, Imtech en ISS Facility Services deel. De Talentgroep is verantwoordelijk voor het ontwerp, de bouw, de financiering en het beheer van deze school gedurende een periode van 30 jaar. In de overeenkomst zijn de volgende facilitaire diensten opgenomen: schoonmaak, inrichting, ICT infrastructuur, energie & water met een optie voor catering en reprodiensten. Voordelen van deze constructie is de betrokkenheid van het bouwbedrijf bij het ontwerp en vervolgens het onderhoud. Daarnaast is er al bij de ontwikkeling een facilitaire visie op het gebouw (www.strukton.com).

Strukton beschikt ook over de werkmaatschappij Servica Facilitair die o.a. is gespecialiseerd in advisering over facilitaire dienstverlening. Servica Facilitair geeft 'totaal' huisvestings-advies, van probleemanalyse tot en met facilitair advies en interim management (www.servica.nl).

Ook Ballast Nedam kent twee zelfstandige werkmaatschappijen op het terrein van facility management. De eerste is Ballast Nedam Services (BNS) waarvan de diensten het totale werkveld van facilitaire dienstverlening en vastgoedbeheer omvatten. Zij bieden sinds 10 jaar ook maincontracting aan (www.services.ballast-nedam.nl). De andere werkmaatschappij is Bouwborg, een aannemer die landelijk werkzaam is. Deze voert verbouw, onderhoud, renovatie, service en restauratie activiteiten uit. Onder de service activiteiten vallen het klachtenonderhoud, onderhoudscontracten en de garantie-verplichtingen van Ballast Nedam Bouw. Bij dit laatste is inbegrepen het, een jaar na dato, na lopen van bijv. al het hang- en sluitwerk om te zorgen dat alles naar wens is en blijft (www.bouwborg.nl).

4.2. Facilitaire dienstverleners

Vanuit de literatuur blijkt dat vooral de schoonmaakbranche geïntegreerde facilitaire dienstverleningsconcepten ontwikkelt en aanbiedt (zie ook 3.1.2). Schoonmaak wordt al sinds begin 1950 uitbesteed. In eerder genoemd onderzoek van Twynstra Gudde (3.3.) was in 2003 het percentage 60% en deze uitbestedingsmarkt in de schoonmaak groeit nog steeds. Wel staan door economische recessie en concurrentie de prijzen onder druk. Verder zoekt de schoonmaakbranche nieuwe markten zoals multiservices, maincontracting en gespecialiseerde schoonmaak (www.twynstragudde.nl).

De vijf grote schoonmaakbedrijven Hago, CSU, GOM, Asito en ISS bezitten samen een marktaandeel van 59%. Van drie van deze bedrijven is informatie gevonden over geïntegreerde diensten of multiservices. Deze worden hieronder beschreven.

De Facilicom Services Group (FSG) te Schiedam was het eerste schoonmaakbedrijf (GOM) dat in de jaren tachtig een pakket facilitaire- en bouwtechnische diensten ging aanbieden. FSG is een holdingmaatschappij waaronder een groot aantal facilitaire bedrijven opereert op het gebied van schoonmaak, catering, beveiliging, uitzenddiensten, bouw, renovatie en installatietechniek. Deze laatste drie activiteiten worden uitgevoerd door Breijer Bouw & Installatie. Hoewel Facilicom een breed pakket facilitaire diensten integraal aanbiedt (maincontracting) profileren de single services zich ook nog als zelfstandige bedrijven. De reden hiervan is dat, in tegenstelling tot de Angelsaksische landen, in Nederland de tendens is om alleen operationele processen als single service uit te besteden. De tactische en strategische facilitaire zaken houdt men bij voorkeur in eigen hand (www.gom.nl).

Gelijk aan het al in 3.1.2. beschreven Integrated Facility Services (IFS) -concept van ISS is ook Facilicom hierin actief. Het combineren van taken blijkt mogelijk maar een combinatie van schoonmaken en voedselbereiding wordt moeizaam geaccepteerd. Daarnaast is niet iedere schoonmaakmedewerker multi-inzetbaar. Voor een huismeesterrol voorziet Facilicom wel een groei; schoonmaak gecombineerd met klein technisch onderhoud en interne verhuizingen (www.gom.nl). Een ander service concept van Facilicom is Facility Estate Management. Hierbij ligt naast de facilitaire dienstverlening het accent op vastgoedmanagement (www.facilicom.nl).

Hago heeft vanaf 2002 samen met klanten een aantal nieuwe concepten ontwikkeld in relatie met schoonmaak. Voor de basisscholen is er Schoolworkx, voor in de zorg Assist en Home at the Office is een housekeepingconcept voor kantoren. In dit laatste concept zijn afzonderlijk georganiseerde taken gecombineerd tot één pakket. De taken kunnen variëren van klein onderhoud, schoonmaak, receptieservices tot interne verhuizingen, vergaderservices en post- en copy services. De opdrachtgever bepaalt de combinatie van diensten (www.hago.nl).

4.3. Samenvatting

Voor grote bouwbedrijven is een PPS een mogelijkheid om zich te ontwikkelen tot een full-service-provider. In een PPS is men gedurende de levensduur van een gebouw betrokken bij het onderhoud en beheer. Voor het facilitaire beheer is er in het consortium samenwerking met een facilitaire dienstverlener. Geen van de bouwbedrijven biedt naast de eigen diensten ook facilitaire diensten aan. Hiervoor maken zij gebruik van zelfstandige werkmaatschappijen. Vanuit de schoonmaakbranche zijn er enkele concepten voor geïntegreerde facilitaire dienstverlening ontwikkeld. Bij een huismeester of conciërge functie worden kleine onderhoudswerkzaamheden uitgevoerd. Zoals al eerder opgemerkt is acceptatie door de klant van een combinatie van twee zeer uiteenlopende diensten moeilijk. Ook is niet iedere medewerker geschikt voor een multifunctionele werkwijze.

Hoofdstuk 5 Weergave onderzoeksresultaten klanten

In de periode maart en april 2006 zijn acht interviews afgenomen bij klanten van de Van der Waal Groep. In dit hoofdstuk worden de resultaten van de interviews weergegeven. De resultaten leveren informatie op over de achtergronden van de respondenten en hun organisatie. Daarnaast geven ze inzicht over de opvattingen die de respondenten hebben over facilitaire diensten, het uitbesteden hiervan, selectie van een facilitaire dienstverlener en Van der Waal Onderhoud & Renovatie als onderhoud- en renovatiebedrijf en als mogelijke facilitaire dienstverlener. Aan de resultaten worden ook de opmerkingen toegevoegd die de klanten aan het slot van het interview hebben geuit.

Niet alle interviewresultaten worden behandeld. De relevante antwoorden worden beschreven en zijn samengevoegd per onderwerp. De namen van de respondenten en van sommige organisaties worden niet vermeld, zij worden omschreven. Voor de volledig uitgewerkte interviews wordt verwezen naar de bijlage.

5.1. Algemeen

Ter inleiding is de geïnterviewden een aantal vragen over hun functie, hun organisatie en het contact met Van der Waal Onderhoud & Renovatie voorgelegd.

Branche, opleiding en achtergrond respondenten

De acht organisaties zijn onder te verdelen in de volgende vier branches: industrie (3), woningcorporatie (3), scholen (1) en zorg (1). In de industrie betreft het 2 wereldwijde concerns t.w. DSM (Delft) en Uniqema (Gouda), beide chemische industrie, en EMO (Europees Massagoed- Overslag-bedrijf) op de Maasvlakte. Van de 3 woningcorporaties zijn er twee een middelgrote corporatie (tot 10.000 woningen) en een grote corporatie in Amsterdam met 33.000 woningen. De laatste twee branches betreffen de Dienst Educatie van de Gemeente Schiedam en Stg Opmaat een instelling voor jeugdgezondheidszorg, maatschappelijk welzijn en thuiszorg.

Alle geïnterviewden zijn werkzaam in het gebouw- of vastgoedbeheer. Slechts drie van de respondenten hebben een functie als facility manager nl. een facilitair manager/civiel adviseur, een hoofd facilitaire- en beveiligingsdiensten en een hoofd interne zaken. De overige respondenten zijn adjunct directeur, manager vastgoed beheer, stafmedewerker, inkoop manager en adviseur huisvesting. Drie van de respondenten hebben een bouwkunde opleiding als achtergrond en drie zijn voor iets totaal anders opgeleid nl. chemische technologie, automonteur en maatschappelijk werker. Van de overigen is de vooropleiding onbekend maar helder is dat slechts één van de respondenten een facility management opleiding (niet afgerond) heeft genoten.

Relatie met Van der Waal Onderhoud & Renovatie

Binnen de industrie werkt Van der Waal al ruim 20 jaar voor DSM en Uniqema als hoofdaannemer voor het bouwkundig onderhoud. Bij Uniqema zijn zelfs permanent 2 medewerkers van Van der Waal werkzaam. Voor EMO voert Van der Waal vanaf 2005 renovatie en schadewerk (offerte) uit. Dit contact is via mond-tot-mond reclame tot stand gekomen.

Voor de woningcorporatie in Amsterdam heeft Van der Waal O & R onderhoudswerkzaamheden (via aanbesteding) uitgevoerd. Het contact loopt via een onderhoudopzichter van deze corporatie. Met de tweede woningcorporatie is Van der Waal O & R in aanraking gekomen door het bouwen van woningen voor deze corporatie. Dit contact leverde renovatiewerk op van twee zorginstellingen en met ingang van 2006 is gestart met het dagelijks- of klachtenonderhoud hiervan.

Bij de derde en laatste woningcorporatie stamt de relatie met Van der Waal uit het verre verleden. De adjunct directeur kwam bij zijn vorige werkgever in contact met Van der Waal door een omvangrijk herstructureringsproject waarvoor Van der Waal de laagste aanbieding deed. Vervolgens ging ook het planmatige onderhoud naar Van der Waal. Dit was mede de verdienste van een voormalige adj. directeur van Van der Waal die zich bezig hield met de acquisitie. *“Die deed dit voortreffelijk, hij drong zich niet op, vroeg hoe het met je ging en kwam gewoon even langs om een bakkie te drinken”*. Van der Waal voert geen werkzaamheden uit voor deze corporatie.

Van der Waal heeft voor de Dienst Educatie een aantal renovatieprojecten uitgevoerd waaronder de uitbreiding van een school. Volgens de respondent ‘te grote’ projecten voor de afdeling Onderhoud & Renovatie. De huidige werkzaamheden bestaan uit klein onderhoud aan schoolgebouwen.

Voor Stg Opmaat heeft Van der Waal een nieuw pand gebouwd. Bij de opening van dit gebouw kwam gebouwonderhoud terloops ter sprake. Stg Opmaat beschikt over vele locaties en Van der Waal heeft het onderhoud hiervan op zich heeft genomen. De keuze werd hierbij bepaald door de scherpe prijs en de tevredenheid over de verloop van het bouwproces.

5.2. Facilitaire diensten

Alle geïnterviewden verstaan onder facilitaire diensten en dienstverlening hetzelfde: de ondersteunende diensten of ondersteunende afdeling ten dienste van het primaire proces van de organisatie. Eén respondent omschrijft het als de huishoudelijke zaken. Verder scheiden vooral de grote organisaties de facilitaire diensten van de technische installaties en van het vastgoed beheer. Dit laatste in het bijzonder bij de woningcorporaties.

Afhankelijk van de branche en het type organisatie is er een grote variëteit aan facilitaire diensten. Bij alle organisaties zijn de traditionele facilitaire diensten te onderscheiden zoals schoonmaak en glasbewassing, catering, portier/beveiliging, terrein- en groenonderhoud. Afhankelijk van de organisatie worden hieraan toegevoegd: post & repro, inrichting & meubilair, telecommunicatie, vervoer (leaseauto's), bedrijfskleding, ongediertebestrijding en klein onderhoud aan gebouw en installaties. De ICT is bij de meeste geïnterviewden apart van de facilitaire diensten georganiseerd omdat deze werkzaamheden te specifiek zijn.

Alleen in de industrie en bij Stg Opmaat is sprake van een aparte facilitaire afdeling of organisatie. Deze zijn in de loop der jaren zo gegroeid en met uitzondering van DSM zijn er eigen medewerkers werkzaam binnen de facilitaire afdeling. Bij de overige organisaties wordt de facilitaire dienstverlening er door andere functies binnen de organisatie bijgedaan.

5.3. Uitbesteden

Bij alle organisaties zijn facilitaire diensten uitbesteed. Bij drie organisaties is sprake van volledige uitbesteding, bij de overige worden nog enkele facilitaire diensten in eigen beheer gedaan. Voornamelijk de traditionele facilitaire diensten zijn uitbesteed en de werkzaamheden waar specialistische kennis noodzakelijk voor is.

Redenen, de wijze van, voor- en nadelen van uitbesteden

Kosten vormen het grootste motief voor het uitbesteden van facilitaire diensten. Het in dienst hebben van eigen medewerkers is duurder en de omvang van de organisatie is te gering hiervoor. In het bijzonder in de industrie wordt ook concentratie op de core business vaak gehoord. Ook het nodig hebben kennis van vakmensen of specialistische bedrijven wordt als reden van uitbesteden genoemd. Voor één woningcorporatie is uitbesteden naast de kosten ook een maatschappelijke taak. De schoonmaak en het groenonderhoud zijn aan een sociale werkplaats uitbesteed om de mensen ook zinvol en afwisselend werk te bieden.

Bij het uitbesteden maken alle organisaties gebruik van meerdere facilitaire dienstverleners. Men heeft per facilitaire dienst een gespecialiseerde leverancier hiervoor ingehuurd. De geïnterviewden vinden de specialistische kennis van de dienstverlener belangrijker dan het hebben van slechts 1 contract (maincontracting). Daarnaast is het bij afzonderlijke leveranciers gemakkelijker het contract op te zeggen en een nieuwe te zoeken.

Als voordelen van uitbesteden worden flexibiliteit en specialistische kennis genoemd. Flexibiliteit in de vorm van het kunnen wisselen van leverancier maar ook inkrimpen en uitbreiden van de benodigde personeelsbezetting. Hierdoor zijn er geen stilstand- en leegloopverliezen en problemen bij ziekte en vervanging zoals van eigen medewerkers. Gespecialiseerde bedrijven leveren bovendien niet alleen kennis maar hebben ook ervaring in de werkzaamheden en kunnen van advies dienen.

Nadelen worden ook benoemd. Uitbesteden betekent niet noodzakelijkerwijs dat de problemen de deur uit zijn. Er moet dus zorgvuldig een dienstverlener worden gecontracteerd. Verder levert soms de aansturing en toezicht een probleem op want men heeft niet in de hand wat er over de vloer komt. Ook wordt benoemd dat het door en door kennen van de eigen organisatie en de betrokkenheid hierbij verloren gaat. Als laatste nadeel wordt de prijsvorming genoemd omdat men afhankelijk is van wat de markt aanbiedt.

Kwaliteit

Voor de kwaliteit van de facilitaire diensten is bij alle organisaties vrijwel geen aandacht. Kwaliteit heeft geen prioriteit, moet aan een norm voldoen en is soms enkel in een offerte bepalend voor de prijs. Bij sommige organisaties kunnen medewerkers aangeven of ze tevreden of ontevreden zijn over een leverancier of via een schrift op de balie klachten en wensen opgeven voor de schoonmaak. Bij woningcorporatie bepalen de huurders de kwaliteit van de facilitaire diensten (schoonmaak) omdat zij kritisch kijken naar wat er wordt geleverd en zij hiervoor betalen (servicekosten).

5.4. Keuze dienstverlener

De keuze van een dienstverlener komt bij een meerderheid van de organisaties tot stand via een aanbestedingsprocedure. Ook wisselen sommige bedrijven onderling ervaringen uit en zijn er waar medewerkers zelf of mede de keuze bepalen. Vaak is het ook relatiewerk: *“je kent die of die en je gunt het iemand”*. Daarbij zijn een duurzame relatie en de vertrouwensband belangrijk. Ook is er een voorkeur voor leveranciers uit de regio van de organisatie.

Selectiecriteria

Een criterium dat moeilijk meetbaar is en sterk persoonsgebonden en van doorslaggevende betekenis is de ‘klik’ die er wordt gemaakt bij de eerste kennismaking. Men gaat een relatie aan met elkaar waarin vertrouwen, kennis van zaken en de interesse in de klant een grote rol spelen.

Daarnaast worden naast de bekende selectiecriteria zoals prijs, kwaliteit, betrouwbaarheid, capaciteit en deskundigheid door de respondenten ook nog andere criteria genoemd die bepalend voor de keuze van een leverancier. Serviceverlening, meedenken met de organisatie en een adviesrol met de nodige creativiteit en innovatie van de dienstverlener. Van de ingehuurde medewerkers wordt verwacht dat zij zelfstandig de werkzaamheden kunnen uitvoeren en vertrouwd zijn in het omgaan met allerlei verschillende soorten mensen die zij tegenkomen binnen de bedrijven.

Contractvormen

Een aantal organisaties heeft contracten met een looptijd van 3 tot 5 jaar. Men wil de werkzaamheden niet telkens opnieuw aanbesteden omdat dit veel werk is. Ook zijn er langlopende relaties met leveranciers maar er zijn geen prestatieovereenkomsten. Drie kleinere organisaties hebben regie- en raamovereenkomsten met een looptijd van 1 jaar die bij tevredenheid worden verlengd.

5.5. Van der Waal O & R als facilitaire dienstverlener

Aan de respondenten is de vraag voorgelegd of zij facilitaire diensten in het verlengde zien liggen van de werkzaamheden van een bouwkundig aannemer en of zij voor Van der Waal als facilitaire dienstverlener zouden kiezen. Ook is gevraagd naar sterke en zwakke punten van Van der Waal O & R.

Facilitaire diensten en bouwkundig onderhoud

Alle geïnterviewden zien geen verband tussen facilitaire diensten en bouwkundig onderhoud. “*Ieder bedrijf heeft zijn eigen specialisme, zijn kerntaak, en moet doen waar hij goed in is*”. Diensten die wel zouden kunnen worden ondergebracht bij Van der Waal zijn gebouwgebonden installaties, terreinbeheer en schoonmaak bij oplevering. Bij woningcorporaties ook het dagelijkse onderhoud (klachten en mutaties). De desbetreffende respondenten benoemen deze diensten niet als facilitaire diensten.

Enkele uitspraken zijn: “Een aannemer beschikt over kennis op een ander vlak en is nog redelijk conservatief. Men doet werkzaamheden die redelijk voorspelbaar zijn en facilitaire diensten zijn dit in veel mindere mate. Bij facilitaire diensten horen een ander soort medewerkers. Facilitaire diensten liggen dicht bij het primaire proces aan en dit vraagt om een andere wijze van benaderen. Men moet de omslag maken naar klantdenken want met krijgt te maken met kritischere klant”.

Verder geven de respondenten aan dat Van der Waal de facilitaire diensten niet zelf zal gaan uitvoeren maar net zoals nu zal werken met onderaannemers. Dit gaat vaak gepaard met communicatie- en afstemmingsproblemen en het levert de organisaties niets op. Het werkt immers alleen kostenverhogend, dus Van der Waal moet zich terdege afvragen wat de meerwaarde is voor de klant. De geïnterviewden organiseren de facilitaire diensten nu zelf en zijn tevreden over hun leveranciers. Sommige geven aan dat het ook een stukje eigen belang is omdat ze hun werk leuk vinden en op deze wijze overbodig zouden kunnen worden. Hun functie is belangrijk omdat zij de schakel vormen tussen het primaire proces en de daarvoor benodigde facilitaire ondersteuning.

Sterke en zwakke punten

Bij vrijwel alle respondenten komen degelijk, betrouwbaar en meedenken als sterke punten naar voren. Van der Waal O & R doet wat er wordt beloofd, reageert adequaat, geeft goede adviezen die rekening houden met een beperkt budget en komt afspraken na. De kosten van subcontractors worden laag gehouden en Van der Waal O & R beschikt over gemotiveerd personeel.

Als zwak punt wordt gezien de degelijkheid en betrouwbaarheid van Van der Waal O & R iets dat wellicht ten koste van het bruisende en vernieuwende. Dit sluit aan bij het ‘oudbollige’ of saaie en behoudende imago dat de respondenten over het algemeen over de bouw hebben. Verder noemt één respondent als zwak punt de communicatie die minimaal is en sterk afhankelijk van de persoon.

5.6. Overige opmerkingen

Eén respondent geeft aan dat Van der Waal O & R meerwaarde kan creëren door het waarmaken van de garanties. Voor deze organisatie is het garantiewerk een doorn in het oog. In aansluiting hierop geeft een andere respondent aan dat men sneller de restpunten na oplevering zou moeten oplossen. Ook zou het een aannemer sieren om als extra service na bijv. 1 jaar het gerealiseerde project nog een keer te bezoeken en te evalueren. Kijken hoe het erbij staat en of het aan de verwachtingen voldoet. Beide partijen kunnen hiervan wat leren en op deze wijze kan een relatie worden opgebouwd.

Deze zelfde respondent vatte in een notendop de begrippen facilitaire dienstverlening, meerwaarde en bouwkundig aannemer uit het interview als volgt samen:

“Facilitaire dienstverlening staat heel dicht bij de klant. Daar kan het fout gaan bij een bouwonderneming maar ook bij een grote facilitaire dienstverlener. Van belang is het primaire proces van de klant. De dienstverlening moet ondersteunend zijn aan dat proces en zich kunnen aanpassen aan dat proces. Om die fijngevoeligheid te hebben moet je heel dichtbij staan. Een bouwkundig aannemer is een hout-, steen- en betondenker terwijl je eigenlijk een huis of thuis aan het bouwen bent voor de klant. Meerwaarde voor een klant is betrokkenheid bij zijn primaire proces en begrip voor zijn organisatie.”

5.7. Samenvatting

Van de acht geïnterviewden heeft, op één uitzondering na, niemand een facility management opleiding genoten. Slechts drie respondenten zijn facility manager maar alle zijn werkzaam in het technische gebouw- of vastgoedbeheer. Opvallend is de verscheidenheid aan benamingen van de functies dat ook geldt voor wat de respondenten onder facilitaire diensten verstaan. Over een definitie ‘het ondersteunen van het primaire proces’ is men het eens. Welke diensten facilitair zijn is afhankelijk van het primaire proces en de invulling die de organisatie aan de ondersteunende dienstverlening geeft. Er is een duidelijke scheiding tussen de hard- en de softservices in het bijzonder bij woningcorporaties.

Bij slechts drie organisaties is sprake van volledige uitbesteding van facilitaire diensten. Vooral schoonmaak en catering en specialistische diensten zijn uitbesteed. Kosten, concentratie op core business, flexibiliteit, kennis en geringe omvang organisatie zijn redenen om facilitaire diensten niet in eigen beheer uit te voeren. Nadelen zijn aansturing, betrokkenheid en prijsvorming. Opvallend is dat er gekozen wordt voor specialistische uitbesteding en niet voor één leverancier of maincontracting.

De keuze voor een leverancier wordt in 1^e instantie bepaald door relatie en vertrouwen. Verder zijn prijs, kwaliteit, capaciteit en deskundigheid doorslaggevend bij het aanbesteden. Serviceverlening en creatief adviseren met daarbij een oprechte interesse in de klant zijn moeilijker maar wel van belang.

Op de vraag of er een relatie te leggen is tussen facilitaire dienstverlening en een bouwkundig onderhoudsbedrijf reageren allen negatief. ‘Schoenmaker blijf bij je leest’ wordt veel gehoord. Men beschouwt de bouw als traditioneel en een bouwer beschikt over hele andere, vooral technische kennis. Dit heeft geen raakvlak met facilitaire diensten waarbij vaak direct klantcontact is. Als mogelijke uitbreiding worden gebouw- en terreingebonden diensten genoemd.

Uitbesteden van facilitaire diensten aan een bouwkundig aannemer zal leiden tot verhogen van kosten. Immers een aannemer beschikt niet over de kennis en medewerkers en zal deze op zijn beurt ook weer inhuren, gelijk aan onderaanneming. Opgemerkt wordt dat eigen belang van de ‘facility manager’ en tevredenheid over de huidige leveranciers ook een rol speelt.

Unaniem worden als sterke punten degelijk en betrouwbaar genoemd. Tegelijkertijd sluiten deze punten aan bij het saaie en behoudende imago van de bouw. Innovatie of meerwaarde kan het waarmaken van garanties zijn of aanbieden van een extra service die niet vanzelfsprekend is in de bouwwereld.

Hoofdstuk 6 Conclusies en aanbevelingen

Aan de hand van de bevindingen van het theoretische onderzoek, de externe oriëntatie en de resultaten van de interviews zijn conclusies getrokken. Deze conclusies vormen het uitgangspunt voor de aanbevelingen aan het slot van dit hoofdstuk.

6.1. Conclusies

Facilitaire Dienstverlening

Uit het onderzoek is duidelijk geworden dat het facilitaire vakgebied een breed spectrum aan benamingen kent. Facilitair management, facilitaire dienstverlening, facility management maar ook interne zaken worden door elkaar heen gebruikt. De diverse termen zijn wel overduidelijk in hun definitie nl. *ondersteunende dienstverlening ten behoeve van het primaire proces van de organisatie*. Hetzelfde kan gezegd worden over de facilitaire diensten en producten. Een echte eenduidigheid over benamingen ontbreekt de dagelijkse praktijk.

Uit de interviews blijkt dat de invulling van de facilitaire dienstverlening nog lang niet is geprofessionaliseerd naar facility management. Bij de onderzochte organisaties heeft dit enerzijds te maken met de aard van het primaire proces en de grootte van het bedrijf. Daarnaast wordt het ook beïnvloed door de ‘manager’ die met de facilitaire dienstverlening is belast. Het grootste deel van de geïnterviewden ‘doet het er bij’ naast andere werkzaamheden en een aantal hebben een volstrekt andere opleiding en achtergrond. Gelijk aan Van der Waal Onderhoud & Renovatie zijn de onderzochte bedrijven te typeren als technische of machineorganisatie naar Mintzberg.

Geïntegreerde facilitaire diensten

De facilitaire producten en diensten worden van oudsher gescheiden in huisvesting en de diensten & middelen ook wel de hard- en de soft-services genoemd. Deze scheiding wordt ook in de organisaties van de geïnterviewden waargenomen en bij facilitaire dienstverleners is dit niet anders. Er is wel een trend dat vastgoedmanagement en facilitaire dienstverlening steeds vaker met elkaar samenwerken in aanvulling op ieders werkzaamheden. Deze trend is vooral zichtbaar in de verhuurmarkt van kantoren en wordt ingegeven door de behoefte van huurders aan full-service gefaciliteerde kantoorgebouwen.

Door grote schoonmaakbedrijven zijn concepten ontwikkeld voor een multifunctioneel dienstenpakket. De facilitaire medewerker is niet langer productgeoriënteerd maar werkt procesgeoriënteerd. Het levert voor zowel organisaties als de facilitaire dienstverlener voordelen op. De introductie van deze concepten gaat moeizaam. Vanuit de historie heeft ieder vakgebied zich apart ontwikkeld en worden ze apart aangestuurd.

Als diensten die zouden kunnen worden geïntegreerd met bouwkundig onderhoud noemen de geïnterviewden installaties, terreinbeheer (hard-services) en 1^o schoonmaak bij oplevering. Zij voegen toe dat bij facilitaire diensten het contact met het primaire proces groter is en dan nemen kwaliteitsbeleving en afbreukrisico toe. Dit vraagt inlevingsvermogen van de medewerker om flexibel in te spelen op de wens van de klant. Dit is een ander soort medewerker dan die van een bouwkundig aannemer waar de werkzaamheden redelijk voorspelbaar zijn.

Van de facilitaire diensten & middelen (soft-services) heeft alleen schoonmaakonderhoud een relatie heeft met bouwkundig onderhoud blijkt uit het literatuuronderzoek. Deze relatie kent een wederzijdse beïnvloeding. Vanuit de schoonmaak is de stap naar bouwkundig en technisch onderhoud gemaakt door GOM deel uitmakende van de Facicom Services Group. Ook parkmanagement en een facilitaire inbreng bij ontwikkeling van nieuwbouw bieden mogelijkheden.

Uitbesteden

Facilitaire diensten behoren in de regel niet tot het primaire proces en dit is vaak de reden om ze uit te besteden. Alle geïnterviewde organisaties hebben enkele of alle facilitaire diensten uitbesteed. Kosten worden als het belangrijkste motief van uitbesteden genoemd. Eigen medewerkers zijn duurder of de organisatie is te klein. Uitbesteden geeft levert ook meer flexibiliteit bij verandering van de facilitaire vraag. Maar ook de benodigde vakkennis en ervaring van de facilitaire dienstverlener is een reden. Uitbesteden kent ook nadelen volgens de betrokkenen zoals aansturing en toezicht, het niet 'eigen' zijn met en de betrokkenheid van de ingehuurd medewerkers en als laatste de prijsvorming door marktwerking.

Alle organisaties in dit onderzoek maken bij uitbesteden gebruik van meerdere gespecialiseerde facilitaire dienstverleners, een single service supplier. Deze beschikt over de specialistische kennis en ervaring van de facilitaire dienst die zijn core business is. Voor de geïnterviewden is dit van doorslaggevende betekenis. Geen van allen voelen zij voor uitbesteden aan één partij of maincontracting. Bovendien is het contract met een afzonderlijke leverancier gemakkelijker te beëindigen. De meeste organisaties hebben contracten met een looptijd van 3 tot 5 jaar omdat aanbesteding veel werk met zich meebrengt. Maar contracten met de looptijd van 1 jaar worden bij tevredenheid automatisch verlengd.

Een reden om niet te kiezen voor een totaalleverancier (multi service supplier) of een vorm van maincontracting is het behoud van de regiefunctie door de facility manager. Uit literatuuronderzoek blijkt zelfs dat dit de belangrijkste reden is om niet te kiezen voor maincontracting. De meeste geïnterviewden geven aan dat zij zelf het beste het primaire proces kunnen faciliteren. Zij zijn betrokken bij dit primaire proces en in staat om de juiste vertaalslag tussen de behoeften en wensen hiervan naar een passende facilitaire ondersteuning. Verder is het kostenverhogend omdat de 'maincontractor' de andere facilitaire diensten niet zelf uitvoert maar inhuurt. Dit levert ook communicatie- en afstemmingsproblemen op.

De eigen rol van de manager vormt nog een reden. Men vindt zijn werk belangrijk en doet dit met plezier en wordt misschien op deze wijze overbodig. Bovendien zijn er opleidingen zoals facility management die binnen de organisatie de juiste ondersteuning kunnen faciliteren. Voor dit onderzoek is van belang dat deze geïnterviewden voornamelijk werkzaam zijn op operationeel/tactisch niveau. Beslissingen over totale uitbesteding worden meestal genomen op strategisch niveau.

Bij het uitbesteden van de facilitaire diensten is bij de ondervraagde organisaties vrijwel geen aandacht voor kwaliteit. Men werkt niet met Service Level Agreements (SLA's), het heeft geen prioriteit en de geleverde kwaliteit moet in verhouding zijn met de prijs die men betaald.

Keuze leverancier

Aanbesteden is bij de organisaties de meest gehanteerde vorm van selecteren van een dienstverlener. Selectiecriteria als prijs, kwaliteit, capaciteit en deskundigheid zijn hierbij bepalend. Andere criteria zijn service, creativiteit en innovatie in het aanbod en het adviseren en meedenken met de organisatie. Dit sluit aan bij de vormen van innovatie en de definitie van het onderhoudsbedrijf als meerwaardeleverancier. De klant vraagt om een in zijn bedrijf geïnteresseerde dienstverlener in het bijzonder in de bouw. Klantgerichtheid en kwaliteit van de dienstverlenende organisatie dragen hier aan bij. Niet alleen het leveren van een product maar juist de wijze waarop is vaak doorslaggevend. ISO en INK worden als voorwaarde gesteld maar zijn nog geen garantie voor kwaliteit. Tevreden en dus trouwe klanten zijn verbonden met een klantgerichte bedrijfscultuur van de dienstverlener. Voor bedrijven met technisch georiënteerde medewerkers blijkt dit nog lastig. Het vraagt om verandering.

Uitbreiding service

Het waarmaken van de garanties en extra service, bovenop de al geboden, worden in het onderzoek als aandachtspunten meegegeven om de klantwaarde te vergroten. Eén bouwbedrijf profileert zich hiermee door het zelfstandige onderhoudsbedrijf (werkmaatschappij) deze werkzaamheden uit te laten voeren. Een jaar na oplevering wordt de klant bezocht om te zorgen dat alles naar wens is en blijft.

PPS en samenwerking met facilitaire dienstverleners bieden bouwbedrijven de mogelijkheid zich te ontwikkelen tot full-service provider. Grote bouwbedrijven hebben bovendien zelfstandige werkmaatschappijen waarin facility management wordt aangeboden maar veel in de vorm van main-contracting. De bedrijven leveren hiermee een toegevoegde waarde aan de klant. Marketing geeft aan dat, om zich te onderscheiden van concurrentie, een bedrijf op zoek moet gaan naar het creëren van toegevoegde waarde. Het bedrijf moet dit vervolgens wel leveren en dit vraagt om betrokkenheid van de gehele onderneming.

Slotconclusie

Terug naar de doelstellingen van dit onderzoek kan tot de slotconclusie worden gekomen dat het aanbieden van facilitaire diensten niet in lijn ligt met de dienstverlening van een onderhoud- en renovatiebedrijf. De voor dit onderzoek benaderde klanten van Van der Waal Onderhoud & Renovatie zien geen relatie met de werkzaamheden van een bouwkundig aannemer. Voor hen is het motto “*schoenmaker blijf bij je leest*”. De vraag ernaar blijkt dus slechts een vage kreet uit de markt te zijn. Wel is er een trend dat bouwbedrijven zich steeds meer gaan bezighouden met facilitaire dienstverlening. Dit gebeurt door aansluiting en samenwerking met facilitaire dienstverleners in verschillende constructies. Daarnaast zijn er vanuit de facilitaire dienstverlening ontwikkelingen om te komen tot een integratie van diensten.

6.2. Aanbevelingen

Op basis van de conclusies worden in deze paragraaf aanbevelingen geformuleerd. De aanbevelingen zijn gericht op de voor dit onderzoek geformuleerde probleemstelling:

“Op welke wijze kan Van der Waal Onderhoud & Renovatie vorm en inhoud geven aan facilitaire dienstverlening in aansluiting op de wensen en behoeften van haar klanten?”.

Vanuit het onderzoek wordt aan Van der Waal Onderhoud & Renovatie een aantal mogelijkheden gegeven om al dan niet zich te gaan begeven op het terrein van facilitaire dienstverlening.

Concentratie op de eigen core business

Een eerste aanbeveling is om zich te richten op het eigen primaire proces van de organisatie. Van der Waal O & R is een nog jong bedrijf in ontwikkeling. Tegelijkertijd kan men bogen op jarenlange ervaring en traditie. Men is nog bezig een eigen organisatiestructuur te ontwikkelen en de processen op orde te krijgen. Kwaliteitssystemen ondersteunen en bevorderen een klantgerichte bedrijfscultuur. Daarnaast blijkt het moeilijk te zijn om gekwalificeerde medewerkers aan te trekken. Een goede basis is een voorwaarde voor elke verandering of innovatie.

Enkele nieuwe diensten, een 24-uurs service en dagelijks onderhoud in het vastgoed, worden sinds kort aangeboden. Deze vorm van dienstverlening ligt al dicht bij de facilitaire dienstverlening aan. Onderzoek naar lange termijn onderhoudscontracten en prestatiecontracten loopt en het aanbieden ervan behoort ook tot de mogelijkheden van Van der Waal. Het bouwprocesmodel HOTPLANS maakt het mogelijk om vanuit de Van der Waal Groep bij nieuwbouw ook het onderhoud en beheer te doen. Het zijn vernieuwingen van het bedrijf en mogelijkheden om waarde te creëren voor klanten. Vertrouwen van de klanten dat Van der Waal deze werkzaamheden goed kan uitvoeren is aanwezig. Door het werk excellent uit te voeren en extra services te verlenen kan het klantvertrouwen worden vergroot en dit kan leiden tot uitbreiding van de klantenkring. Immers, de beste reclame is mond-tot-mond reclame zoals Van der Waal zelf ook ondervindt.

Uitbreiding werkzaamheden met facilitaire diensten

Hoewel er geen duidelijke markt voor is zou deze mogelijk wel gecreëerd kunnen worden. Klanten geven aan dat ze er geen behoefte aan hebben maar de markt verandert voortdurend en zo ook de vraag van de klant. Voor de continuïteit van een bedrijf is het belangrijk voortdurend je positie te bepalen in een concurrerende markt. Eén van de mogelijkheden is je te onderscheiden in het aanbod van producten en diensten. In aansluiting op de onderhoudscontracten van Van der Waal O & R is het aanbieden van schoonmaakonderhoud (met glasbewassing) een logische mogelijkheid je te onderscheiden van andere bouwkundige aannemers.

Van der Waal O & R kan deze werkzaamheden niet zelf uitvoeren. Daarvoor mist het de deskundigheid en geschikte medewerkers. Er zal gezocht moeten worden naar een passende strategische partner. In samenwerking zouden mogelijk nieuwe concepten van een geïntegreerde dienstverlening kunnen worden ontwikkeld. Eén waarbij bouwkundig onderhoud daadwerkelijk wordt samengevoegd met facilitaire dienstverlening. Van der Waal Onderhoud & Renovatie zet hiermee een ontwikkeling in gang tot multi service supplier. Het is een eerste stap die zich mogelijk in de toekomst verder kan uitbreiden in aansluiting op de veranderende behoeften en wensen van klanten.

Het is een stap die kans van slagen heeft omdat klanten ook behoefte hebben aan een innovatieve partner. Een voorwaarde is wel dat de dienst een duidelijke toegevoegde waarde heeft voor de klant zodat de klant er beter van wordt. Deze vraagt zich bewust af 'what's in it for me' oftewel wat levert het mij op. Dit alles betekent ook een verandering van de eigen organisatie waarvoor een veranderingstraject moet worden ingezet.

Met facilitaire dienstverlening nieuwe markten betreden

In aansluiting op de voorgaande is er nog de mogelijkheid om zich niet te beperken tot de huidige klantenkring maar gericht nieuwe klanten te gaan werven. Een samenwerkingspartner kan evt. nieuwe klanten opleveren maar inzet van marketinginstrumenten is nodig hiervoor. Het betekent investeren om de markt te analyseren en gericht reclame te maken voor de nieuwe dienstverlening. Marketing is één van de zwakkere punten van Van der Waal uit de SWOT-analyse. Men is vooral gewend aan relatienetwerken en persoonlijk contact dus is ontwikkeling van dit vakgebied noodzakelijk.

Tot slot

Bovenstaande aanbevelingen geven Van der Waal Onderhoud & Renovatie een indicatie welke mogelijkheden zij hebben als bouwkundig aannemer facilitaire diensten aan te bieden. Om aan te sluiten op het citaat van Brinkman uit de inleiding is - *met het buiten de eigen denk- en werkkaders treden van een bouwbedrijf en in samenwerking nieuwe concepten ontwikkelen* – dit zeker een innovatie die van betekenis kan zijn voor de gewenste veranderingen in de bouw.

Literatuuropgave

Boeken

- Baarda, D.B., Goede, M.P.M. de & Teunissen, J. (2005) . *Basisboek Kwalitatief Onderzoek* . Groningen/Houten: Wolters Noordhoff bv;
- Boomsma, S. & Borrendam, A. van (2003) . *Kwaliteit van dienstverlening* . Deventer: Kluwer;
- Bouter, R.F. (2005) . *Handleiding voor de afstudeeropdracht 2005-2006* . Zoetermeer: Ribberink van der Gang;
- Bree, P. van, Feijen, S. & Wilmes, R. (2000) . *Ondernemen, anders nemen* . Amsterdam: Business Contact;
- Caluwé, L. de & Vermaak, H. (1999) . *Leren veranderen* . Deventer: Kluwer;
- Genet, C.M. (2002) . *Syllabus Methode van onderzoek en de Markt* . Den Haag: Haagse Hogeschool;
- Huijbregts, P. (2004) . *Innovatie in de bouw* . Rotterdam: Stichting Bouwresearch;
- Janssen, P.H.J. (2006) . *Het facilitaire kantoorgebouw, Facilicom The Case* . Nieuwegein: Arko Uitgeverij BV;
- Kok, H.B. (2005) . *Brugboek Marketing voor facilitaire dienstverleners* . Den Haag: Sdu Uitgevers bv;
- Krimpen, J. van (2003) . *Facility management in perspectief* . Alphen a/d Rijn: Kluwer;
- Lemmens, N.G.R. (2003) . *Facility services in Nederland* . Utrecht: Lemma bv;
- Maas, G.W.A. & Pleunis, J.W. (2001) . *Facility management* . Alphen a/d Rijn: Kluwer;
- Thuis, P. (1999) . *Toegepaste organisatiekunde* . Groningen: Wolters-Noordhoff;
- Veen, B van der (2006) . *Marketing in de bouw* . Rotterdam: Stichting Bouwresearch;
- Verhage, B. (2001) . *Grondslagen van de marketing* . Groningen: Stenfert Kroese;
- Vijverberg, G.A.M., Straub, A. & Korse, K.W. (2003) . *Prestatiegericht samenwerken bij onderhoud* . Rotterdam: Stichting Bouwresearch;
- Wentink, C.H. & Zink, M (2002) . *Facility-manager... BouwWijzer!* . Rotterdam: Stichting Bouwresearch;
- Wentzel, P.L. (2004) . *Jellema Hogere Bouwkunde 13 Bouwproces beheren* . Utrecht/ Zutphen: ThiemeMeulenhoff.

Artikelen

- Bloemen, H. (2005) . Geïntegreerde facilitaire dienstverlening . *Facility Management Magazine Juni 2005*;
- Bouwend Nederland (2006) . Bouwvisie: een goed product is niet voldoende . *Bouwend Nederland Podium 02*, 26 januari 2006;
- Drion, B. & Coenders, H. (2004) . Regieorganisatie of maincontracting? . *Facility Management Magazine Maart 2004*;
- Eldijk, I. van & Stilleboer, D. (2005) . Strategisch werkplekmanagement . *Facility Management Magazine November 2005*;
- Lemmens, N. (2005) . Trends in vastgoedmanagement en facilitaire dienstverlening . *Facility Management Magazine November 2005*;
- Lommerse, R. (2005) . De taal van de gebruiker . *Facility Management Magazine November 2005*;
- Seebus, J. (2004/2005) . Ketenverlenging in de bouw (artikelenreeks) . *Het Financieele Dagblad*, 27-9, 18-10, 29-11, 27-12-2004 & 24-1-2005;
- Verhappen, O. (2006) . Multi Service Supplier: doen of laten? . *Facility Management Magazine Maart 2006*.

Internet

- www.asvb.nl (9 januari 2006);
- www.bouwborg.nl:8080/bnbosite/bouwborg.htm (2 mei 2006);
- www.bouwtaak.nl (9 januari 2006);
- www.facilicom.nl (1 mei 2006);
- www.facilicomfacilitysolutions.nl/live/index.jsp?nav=2747&loc=606&det=12283 (2 mei 2006);
- www.gom.nl/live/index.jsp?nav=1481&loc=5395&det=54449 (2 mei 2006);
- www.hago.nl (19 mei 2006);
- www.heijmans.nl/pers/perskamer/main_item.asp?ME_ID=17&PAG=ITEM&ID=369 (2 mei 2006);
- www.insinc.nl/nieuws/outourcingmarktisverzadi.htm (10 mei 2006);
- www.maincontracting.nl (1 mei 2006);
- www.nl.issworld.com/view.asp?ID=2631 (2 mei 2006);
- www.servica.nl/bedrijfsinfo.asp?l=nl (2 mei 2006);
- www.services.ballast-nedam.nl/BNServices/text_all.nsf/URL/A33AB27C7BDC996FC12570200038203B?OpenDocument (2 mei 2006);
- www.strukton.com/index_template_ipr.asp?page_id=846&lang_id=360 (2 mei 2006);
- www.twynstragudde.nl/pdf/Facilities%20Management%20Services%20in%20the%20Netherlands.pdf (20 mei 2006);
- www.waal.nl (16 mei 2006).

Interne bronnen

- Bedrijfsplan 2005 Van der Waal Onderhoud & Renovatie, 2 mei 2005;
- Waalstand jaargang 16 nummer 2.

BOUWEN MET FACILITAIRE DIENSTEN



Oriëntatie van een bouwkundig aannemer op facility management

Bijlage

Elia van Swieten
mei 2006

Inhoudsopgave

Interviewvragen	2	
1. Klantenonderzoek Van der Waal O & R, interviewvragen	2	
 Interviews	 3	
2. Dhr Den Boer, Dienst Educatie	3	
3. Dhr De Wit, DSM Anti-Infectives B.V.	8	
4. Dhr Dieleman, EMO bv		13
5. Dhr Van Leest, Stichting Opmaat	17	
6. Dhr Heeg, De Principaal & Dhr Ritsma, De Key	22	
7. Dhr Langezaal, Uniqema	26	
8. Dhr Storm, Stichting Woonbelangen Weidegebieden	30	
9. Dhr Van der Hulst, Wooninvest	35	

1. Klantenonderzoek Van der Waal Onderhoud & Renovatie, interviewvragen

Inleiding

1. Wat is uw functie en achtergrond (opleiding/vorige werkgevers)?
2. Kunt u een beknopte omschrijving geven van uw organisatie?
3. Hoe bent u in contact gekomen met Van der Waal O&R?
4. Wat voor soort werkzaamheden voert Van der Waal O&R voor u uit of heeft Van der Waal O&R voor u uitgevoerd?

Facilitaire diensten

5. Wat verstaat u onder facilitaire diensten/dienstverlening?
6. Welke ondersteunende of facilitaire diensten zijn er bij uw organisatie te onderscheiden?
7. Op welke wijze zijn deze georganiseerd?

Uitbesteden

8. Welke facilitaire diensten zijn binnen uw organisatie uitbesteed?
9. Waarom zijn deze uitbesteed?
10. Op welke wijze, één of meerdere partijen, zijn deze diensten uitbesteed?
11. Wat zijn voor u de voordelen van uitbesteden?
12. Wat ervaart u als nadelen van uitbesteden?
13. Op welke wijze wordt de kwaliteit van de facilitaire diensten bepaald?
14. Worden er andere kwaliteitscriteria gehanteerd voor de uitbestede diensten dan voor de intern geleverde diensten?

Keuze dienstverlener

15. Hoe komt de keuze van een externe dienstverlener tot stand?
16. Wat zijn de belangrijkste selectiecriteria bij deze keuze? Bijvoorbeeld:
 - prijs of prijs/-kwaliteit verhouding;
 - betrouwbaarheid en zekerheid (garanties, SLA's);
 - deskundigheid en capaciteit (in middelen en service);
 - samenwerking en participatie;
 - flexibiliteit.
17. Welke contractvorm is er met de externe dienstverlener(s)?

Van der Waal Onderhoud & Renovatie als facilitaire dienstverlener?

18. Zijn er facilitaire diensten die naar uw mening in het verlengde liggen van en geïntegreerd kunnen worden met de werkzaamheden van Van der Waal O&R?
Zo ja, welke en hoe zouden deze kunnen worden ingevuld? Zo nee, waarom niet?
19. Als Van der Waal O&R deze diensten zou aanbieden, zou u deze dan bij hen uitbesteden?
Zo ja, op basis van welke criteria zou u hiervoor kiezen? Zo nee, waarom niet?
20. Wat zijn volgens u de sterke en zwakke kanten van Van der Waal O&R?
21. Naar wat voor contractvorm met Van der Waal O&R zou uw voorkeur uitgaan?

Slot

22. Tot slot: wilt u nog iets belangrijks toevoegen aan dit onderzoek?

2. Interview

Naam : dhr. Martijn den Boer (34 jaar)
Functie : adviseur huisvesting
Organisatie : Dienst Educatie
Schiedam
Datum : 9 maart 2006

Inleiding

1. Wat is uw functie en achtergrond (opleiding/vorige werkgevers)?

Mijn opleiding is HBO-bouwkunde in Rotterdam en deeltijd facilitaire dienstverlening Haagse Hogeschool (niet afgemaakt). Na de bouwkunde opleiding ben ik via uitzendbureaus gaan werken. Het bouwkundige werk trok mij niet zo aan en via allerlei banen kwam ik hier in 1998 terecht in een administratieve functie. Ik wilde nog een andere opleiding gaan doen om uit die bouwkunde hoek te komen en op een open dag kwam ik in een folder de opleiding facilitaire dienstverlening tegen. Ik was verrast dat er voor het werk dat ik deed ook een opleiding bestond.

2. Kunt u een beknopte omschrijving geven van uw organisatie?

Tot afgelopen 1 januari was de dienst educatie een afdeling van de gemeente, die gemeentebreed zijn bemoeienis had met het onderwijs. Deze bestond uit diverse afdelingen waaronder ook financieel en materieel, dus begrotingen, jaarrekeningen maar ook de bouwkundige begeleiding van projecten en een facilitaire ondersteuning van scholen. Dat gebeurde voor alle scholen in het openbaar onderwijs, primair en voortgezet, en gymzalen. Per 1 januari is er een nieuw bestuur opgericht voor openbaar onderwijs in Schiedam en daaronder hangt een stichting voor openbaar primair onderwijs en een stichting voor openbaar voortgezet onderwijs. De gemeente heeft alleen nog maar een regierol. Ik werk nu als een adviseur voor het nieuwe bestuur dat o.a. verantwoordelijk is voor alle huisvesting en facilitaire diensten daar omheen.

3. Hoe bent u in contact gekomen met Van der Waal O&R?

In het verleden was er een relatie met Van der Waal. Zij hebben een keer een uitbreiding van een school gerealiseerd. Dit was voor mijn tijd. Op een gegeven moment is het contact vanuit Van der Waal weer aangehaald en hebben wij de laatste 3 – 4 jaar weer een aantal projecten met elkaar gerealiseerd.

4. Wat voor soort werkzaamheden voert Van der Waal O&R voor u uit of heeft Van der Waal O&R voor u uitgevoerd?

Grootschalige renovatie en nieuwbouw/uitbreiding bij scholen. Over 2 grote renovatieprojecten zijn we matig tevreden geweest. Eigenlijk waren deze projecten te groot voor een afdeling onderhoud & renovatie. Waar ik wel erg enthousiast over ben is het klein onderhoud. Daar doen we op dit moment erg veel in en misschien groeit er weer vertrouwen voor grotere projecten in de toekomst.

Facilitaire diensten

5. Wat verstaat u onder facilitaire diensten/dienstverlening?

Het primaire proces is onderwijs. Personeel en leerlingen, die daar educatie geven en ontvangen, moeten daarin gefaciliteerd worden. Van een school wil ik graag weten wie ze zijn en wat ze willen. Vanuit die wensen kan ik dat vertalen naar een technisch verhaal met de ondersteunende faciliteiten zodat de school met de middelen die zij heeft daar een optimaal rendement uit kan halen.

6. Welke ondersteunende of facilitaire diensten zijn er bij uw organisatie te onderscheiden?

Schoonmaak beveiliging, inrichting, meubilair, stoffering, onderhoud, energie.

7. Op welke wijze zijn deze georganiseerd?

Wij hebben geen eigen mensen in dienst die facilitaire taken verrichten. Ik vervul een soort scharnierfunctie met enerzijds de scholen die mijn klanten zijn en aan de andere kant de aanbieders van de diverse diensten en middelen.

Uitbesteden

8. Welke facilitaire diensten zijn binnen uw organisatie uitbesteed?

Alles is uitbesteed.

9. Waarom zijn deze uitbesteed?

Is altijd al zo geweest, we hebben nooit eigen mensen in dienst gehad voor dit soort werkzaamheden. Je hebt zoveel specialismen nodig en je kan niet overal iemand voor in dienst nemen. Dat maakt je ook kwetsbaar.

10. Op welke wijze, één of meerdere partijen, zijn deze diensten uitbesteed?

Voor de schoonmaak is er een mantelcontract, waarbij er per school naast het standaardcontract nog aanvullend werkzaamheden tegen meerprijs zijn afgesproken.

Daarnaast is er een scala aan schilders, dakdekkers en leveranciers van de diverse diensten en middelen.

11. Wat zijn voor u de voordelen van uitbesteden?

Kwetsbaarheid als je eigen personeel in dienst hebt. Je hebt specialisten nodig die doen waar ze goed in zijn. Gespecialiseerde bedrijven zijn niet alleen aanbieder van de diensten maar ze hebben ook een adviserende rol die ik hard nodig heb. Zij zijn qua kennis, ervaring en professionalisering verder op hun gebied dan ik in het algemeen. De relatie is dus ook heel belangrijk met een leverancier daar hecht ik heel veel waarde aan. Als ik alle ontwikkelingen op de vakgebieden moet blijven volgen loop ik altijd achter. Bij het aanvragen van een offerte kan ik naar mijn inzicht een werkschrijving bijvoegen maar dan heb ik veel waardering voor die partij die je adviseert om het anders aan te pakken. Zo wil ik graag werken, het specialisme, de kennis en ervaring benutten. Maar je moet de aanbieders door concurrentie en marktwerking wel scherp houden.

12. Wat ervaart u als nadelen van uitbesteden?

Niet beantwoord.

13. Op welke wijze wordt de kwaliteit van de facilitaire diensten bepaald?

Weinig concreet. Wel bij bouwkundige projecten waarin de bestekken de kwaliteitseisen verwoord zijn. Je ziet wel steeds meer ontwikkelingen dat op basis van een bestaand en een gewenst kwaliteitsniveau afspraken gemaakt gaan worden. De dienstverlening moet daarin voorop lopen maar dat gebeurt nog niet op grote schaal. In schilderwerk is die ontwikkeling wel zo ver. Er zijn een aantal bedrijven waarmee afspraken gemaakt kunnen worden over de gewenste kwaliteit van het schilderwerk. In de schoonmaak werken we nog met een bestek met handelingen en frequenties en niet over de uitkomst. Het wordt pas interessant als er meerdere aanbieders komen met prestatieovereenkomsten zodat de offertes met elkaar zijn te vergelijken. Wij doen dus nog niet zoveel met kwaliteit maar we kunnen er ook nog niet zoveel mee.

14. Worden er andere kwaliteitscriteria gehanteerd voor de uitbestede diensten dan voor de intern geleverde diensten?

Niet beantwoord.

Keuze dienstverlener

15. Hoe komt de keuze van een externe dienstverlener tot stand?

Zeker vanuit de overheidsinstelling, die we waren en eigenlijk nog wel een beetje zijn, is prijs heel erg belangrijk maar wel op basis van een vergelijkbaar product. We kennen een strenge accountantscontrole want we werken met gemeenschapsgelden. Wat ik heel belangrijk vind naar mijn klanten toe is dat de aanbieder zijn afspraken nakomt en de wijze waarop de diensten bij mijn klanten worden geleverd. Ik verwacht dat ze zich bij werkzaamheden melden bij de directeur en rekening houden met het primaire proces binnen de school. Niet eenmalig scoren met een scherpe prijs maar eerlijk adviseren. Zo ontstaat een duurzame relatie waar binnen je een vertrouwensband opbouwt. Ook voor mijn klanten is dit prettig omdat zij dan regelmatig dezelfde gezichten zien en een band opbouwen.

16. Wat zijn de belangrijkste selectiecriteria bij deze keuze?

Zie ook 15. De prijs, maar bij aanbestedingen worden voornamelijk die partijen uitgenodigd op de selectiecriteria, afspraken nakomen en de duurzame relatie met daarin een adviesrol. Het is gunnen en vertrouwen. Maar we letten er wel op dat er af en toe 'vers bloed' bij komt uit de markt uit de omgeving van Schiedam.

17. Welke contractvorm is er met de externe dienstverlener(s)?

Er zijn wat langdurige contracten en dit worden er steeds meer. Voor schoonmaak zitten we al 15 jaar bij dezelfde en is er een contract van 3 jaar met 2x een jaar verlenging. Er zijn ook contracten voor de daken, kozijnen, cv-installaties, brand- en inbraakinstallaties.

Van der Waal Onderhoud & Renovatie als facilitaire dienstverlener?

18. Zijn er facilitaire diensten die naar uw mening in het verlengde liggen van en geïntegreerd kunnen worden met de werkzaamheden van Van der Waal O&R? Zo ja, welke en hoe zouden deze kunnen worden ingevuld? Zo nee, waarom niet?

Ja, waar je voorzichtig naar zou kunnen zoeken is een stap van onderhoudsklussen 'U belt, Van der Waal snelt' naar onderhoudscontracten van diverse onderdelen van een gebouw en daar zou je dan evt. wat meer aan toe kunnen voegen. Eigenlijk bestaat het al: Facilicom heeft allerlei gespecialiseerde bedrijven opgekocht en brengt deze onder één vlag naar buiten. In de vorm van maincontracting kunnen ze alles overnemen en kan zelfs ik overbodig worden. Ik zie het echter niet zo gauw gebeuren dat dit goed werkt want uiteindelijk heeft iedereen toch zijn eigen specialisme. Ik werk vanuit het motto: iedereen moet doen waar hij goed in is.

Een voorbeeld is: kantoorinrichters. Die zijn zich gaan verdiepen in de klant en gingen naast het leveren van meubilair ook een compleet kantoor, turn-key, aanbieden. Maar voor de specialismen die hij zelf niet in huis heeft vraagt hij ook weer offertes aan waarbij er vervolgens dan een bedrag bovenop op de prijs komt voor de coördinatie. Hetzelfde geldt voor een bouwkundige aannemer, die biedt zijn diensten ook aan met deels eigen mensen maar ook een groot deel inhuur van mensen. De vraag is of je alleen aan de voorkant je eigen dienstenpakket gaat verbreden en meer gaat inhuren bij derden of ga je ook je eigen organisatie uitbreiden. Maar ik ben niet gauw geneigd om andere diensten, dan aan de bouw gerelateerd, van een bouwkundige aannemer af te nemen.

19. Als Van der Waal O&R deze diensten zou aanbieden, zou u deze dan bij hen uitbesteden? Zo ja, op basis van welke criteria zou u hiervoor kiezen? Zo nee, waarom niet?

Bij de formule kan ik me wel wat voorstellen. Voor bepaalde klanten kan ik bedenken dat het interessant is, alles in één hand, één aanspreekpunt en zelf niemand nodig hebben die dat coördineert. Ik zie mezelf nog niet zo gauw naar Van der Waal toegaan. Die besteedt de diensten vervolgens ook weer uit en dat kan ik zelf ook. En in deze regio is er al een Facilicom. Van der Waal moet zich heel bewust zijn waar ze voor kiezen en hoe herkenbaar ze nog zijn voor klanten.

Bij aannemers zie je het bouwtraject wel verbreden, van bouw gaat het naar vastgoed. Je kunt als organisatie al vanuit je behoefte aan een nieuw pand je vraag bij een aannemer neerleggen. Van ontwikkeling tot en met het gebruik, het beheer en onderhoud. Maar je praat puur alleen over de voorziening in stand houden. Met het meegeleverde meerjaren onderhoudsplan waar de aannemer verantwoordelijk is via een contract voor het aansturen, coördineren en uitvoeren van het onderhoud. Het is goed om niet te stoppen bij de bouwkundige oplevering maar betrokken te blijven bij de huisvesting.

Ik zie het zelf als meerwaarde dat ik tussen scholen en dienstverleners inzit en niet een willekeurige externe ben die je inhuurt. Ik ben bekend met de onderwijswereld, de cultuur, wet- en regelgeving, de geldstromen enz. Luisterend naar de wens van de klant maak ik een vertaling naar de markt zodat zij aanbieden wat de klant wil. De kennis van die 2 werelden probeer ik bij elkaar te brengen. Een willekeurige facilitaire dienstverlener mist al gauw de feeling met de wereld van die klant, het is moeilijk om dan een afstemming te maken.

20. Wat zijn volgens u de sterke en zwakke kanten van Van der Waal O&R?

Waar ik bij de onderhoudswerkzaamheden heel tevreden over ben is het meedenken vanuit beperkte budgetten, goede adviezen, snel reageren, afspraken nakomen, dingen terugkoppelen.

Bij de grote renovatieprojecten ging het mis: geen grip erop, afspraken niet nakomen, planningen niet halen. Twijfel ontstond of Van der Waal wel de juiste partij was voor de klus.

21. Naar wat voor contractvorm met Van der Waal O&R zou uw voorkeur uitgaan?

Zie ook 17, 18 en 19. Lange termijn onderhoudscontracten en misschien prestatiecontracten.

Slot

22. Tot slot: wilt u nog iets belangrijks toevoegen aan dit onderzoek?

Facilitaire dienstverlening staat heel dicht bij de klant. Daar kan het fout gaan bij een bouwonderneming maar ook een grote facilitaire dienstverlener. Van belang is het primaire proces van de klant. De dienstverlening moet ondersteunend zijn aan dat proces en zich ook kunnen aanpassen aan dat proces. Om die fijngevoeligheid te hebben moet je heel dichtbij staan. Een bouwkundige aannemer is een hout-, steen- en betondenker terwijl je eigenlijk een huis of een thuis aan het bouwen bent voor een klant. Meerwaarde voor een klant is betrokkenheid bij zijn primaire proces en begrip voor zijn organisatie.

Het zou een verbetering zijn als na de oplevering een aannemer sneller alle restpunten zou oplossen. Nu moet er vaak eindeloos om worden gevraagd en soms gebeurt het eindelijk nog niet. Waarmee een aannemer ook meerwaarde kan creëren bij klanten is bijv. na 1 jaar nog een keer het project te bezoeken en te evalueren. Kijken hoe het erbij staat, informeren of het in gebruik aan de verwachtingen voldoet. Beide partijen kunnen hier ook wat van leren, over de gemaakte keuzes. En de aannemer kan ook het eigen werk beoordelen en evt. gebreken, zoals opnieuw stellen van deuren en ramen, verhelpen als een extra service. Op deze wijze kan er een langdurige relatie ontstaan.

3. Interview

Naam : drs. Pieter de Wit MTD (39 jaar)
Functie : Purchasing Manager BU Europe/Americas
Organisatie : DSM Anti-Infectives B.V.
Delft
Datum : 8 maart 2006

Inleiding

1. Wat is uw functie en achtergrond (opleiding/vorige werkgevers)?

Ik ben inkoopmanager voor DSM Anti-Infectives, business unit Europe/Americas. De *site* hier wordt gedeeld met een andere *business unit*. In het verleden was er een *shared service* die voor de hele *site* inkocht, nu is dat verdeeld. Er worden nog wel gezamenlijke afspraken gemaakt over de aanpak van de *site*. Ik heb chemische technologie gestudeerd in Amsterdam en aan de TU Eindhoven. Ik heb bij een milieuadviesbureau, de TU Eindhoven en Philips gewerkt en de laatste 10 jaar bij DSM. Oorspronkelijk had ik veel te maken met grondstoffen en technische zaken maar nu ook de facilitaire.

2. Kunt u een beknopte omschrijving geven van uw organisatie?

De inkooporganisatie bestaat uit, naast mij, 2 inkopers op tactisch/strategisch en 2 inkopers op operationeel niveau. De inkoop van goederen en diensten is te verdelen in direct en indirect. Direct is alles wat met de productie heeft te maken. Indirect is te verdelen in technische goederen en diensten (installaties) en facilitaire goederen en diensten.

Een *shared service* centrum verzorgde in het verleden de aansturing voor vastgoed en facilitaire diensten bij DSM. Bij een reorganisatie is deze afdeling opgeheven. Vijf jaar geleden werkten hier nog 2000 mensen, nu zijn dat er 1000. Wat zichtbaar is in de facilitaire dienstverlening is dat ze steeds minder klanten hebben in de industrie omdat die hun werkzaamheden naar het oosten verplaatsen. De facilitaire dienstverlening krimpt mee.

3. Hoe bent u in contact gekomen met Van der Waal O&R?

Van der Waal werkt al 20 jaar voor DSM.

4. Wat voor soort werkzaamheden voert Van der Waal O&R voor u uit of heeft Van der Waal O&R voor u uitgevoerd?

Werkzaamheden in het vastgoed. Van der Waal is hoofdaannemer voor het gebouwonderhoud en ze doen ook projecten hier op de site.

Facilitaire diensten

5. Wat verstaat u onder facilitaire diensten/dienstverlening?

Indirecte goederen en diensten die het productieproces ondersteunen. Hier vallen niet de technische installaties onder.

6. Welke ondersteunende of facilitaire diensten zijn er bij uw organisatie te onderscheiden?

Catering, schoonmaak, beveiliging, bedrijfskleding, documentverzorging, ongediertebestrijding, gebouwonderhoud, telematica (telecommunicatie apparatuur).

7. Op welke wijze zijn deze georganiseerd?

De facilitaire diensten en vastgoed zijn versnipperd. Zogenaamde *key-users* per gebruikersgroep, bijv. laboratoria, sturen de contracten (leveranciers) aan, doen de controle en beheren de administratie ervan.

In het vastgoed zijn 3 partijen werkzaam: Van der Waal, Alewijnse (installatietechniek) en Bruins (civiele techniek).

Uitbesteden

8. Welke facilitaire diensten zijn binnen uw organisatie uitbesteed?

Alles is uitbesteed.

9. Waarom zijn deze uitbesteed?

DSM wil steeds minder dingen zelf doen. Wij willen ons concentreren op het maximale aantal directe medewerkers per indirecte medewerker, de bekende 'toverwoorden' *core business* en *downsizing*.

10. Op welke wijze, één of meerdere partijen, zijn deze diensten uitbesteed?

De afgelopen 5 jaar is er voor gekozen om de diensten per categorie uit te besteden, dus de telematica niet bij de cateraar maar bij een bedrijf dat gespecialiseerd is hierin. In het verleden was catering en schoonmaak bij 1 partij uitbesteed maar nu gebeurt dat toch weer apart; iemand die catering verzorgt heeft toch een ander profiel dan de schoonmaker van een laboratorium. Bij DSM in Limburg is het totale facilitaire pakket recentelijk uitbesteed aan Arcadis. Er zijn ook krachten die dat voor deze *site* voor ogen hebben, maar wij hebben nog niet echt het gevoel dat we erop vooruitgaan. Er zijn bedrijven die heilig in *main contracting* geloven maar er zijn er ook die ervan terugkomen. Wij kijken er wel naar maar de uitgangssituatie in Limburg is anders dan hier in Delft. Hier is al veel bij specialisten uitbesteed, in Limburg deed men nog heel veel zelf met eigen mensen.

11. Wat zijn voor u de voordelen van uitbesteden?

De leverancier kan mee ademen met de behoefte van de locatie, bij krimp is er minder ondersteuning nodig. Andersom, heb je meer capaciteit nodig dan kan deze worden uitgebreid. Daarnaast is de partij aan wie je uitbesteedt door zijn specialisme in staat een betere dienstverlening te leveren dan wanneer je dat zelf zou doen.

12. Wat ervaart u als nadelen van uitbesteden?

Dat je aansturing en toezicht moet hebben. Uiteindelijk moet je aan het eind van het jaar ook de uitgaven kunnen verantwoorden. Een 2^e nadeel is dat kennis van zaken verdwijnt uit je organisatie.

13. Op welke wijze wordt de kwaliteit van de facilitaire diensten bepaald?

In de meeste contracten zijn *service levels* afgesproken. Daarnaast zijn er per leverancier ongeveer 5 *KPI's* (Key Performance Indicators) en bij elkaar dus ongeveer 100. Eigenlijk zou dit ieder kwartaal moeten worden bijgehouden maar dit praktisch niet uitvoerbaar. Het is te divers, te versnipperd en heeft geen prioriteit. Een andere wijze van beoordelen van de leveranciers gebeurt, via een enquête. Hierin geven de *key-users* hun tevredenheid of ontevredenheid over een leverancier aan.

14. Worden er andere kwaliteitscriteria gehanteerd voor de uitbestede diensten dan voor de intern geleverde diensten?

Niet van toepassing.

Keuze dienstverlener

15. Hoe komt de keuze van een externe dienstverlener tot stand?

Via een aanbestedingsronde, er komt een *request for proposal*. Eerst maken wij een functionele specificatie en kijken wat de markt te bieden heeft. We benaderen bedrijven of ze belangstelling hebben om mee te doen, de *longlist*, en op basis van de reacties maken we een *shortlist* van bedrijven. Deze bedrijven, meestal 5, kunnen op basis van de condities en specificaties die ze dan krijgen een voorstel doen. Ze kunnen dan ook suggesties doen om het anders te doen, zich onderscheiden door een andere aanpak die voordeliger kan zijn voor beide partijen. De praktijk wijst uit dat van de 5 offertes er 1 totaal helemaal naast zit, 3 redelijk dezelfde oplossing bieden en er 1 is die iets totaal anders doet maar ook goed is. Deze met een totaal andere aanpak is de meest interessante en die wordt dan ook vaak gekozen.

16. Wat zijn de belangrijkste selectiecriteria bij deze keuze?

Naast de genoemde criteria zien wij dus graag een stuk creativiteit of innovatie en dan zodanig dat het geld oplevert. Daarbij wordt niet alleen gekeken naar de prijs per uur maar ook naar andere kosten zoals aansturing, het stil liggen van de productie, dus het totale kostenplaatje. Bijv. in het onderhoud van een gebouw nemen we alle kosten mee, een de afweging van preventief onderhoud, correctief onderhoud of geen onderhoud maar ook alle andere kosten die hiermee gemoeid zijn. In inkooptermen *total cost of ownership*.

Het idee om iets anders te doen spreekt ons aan omdat in ons nieuwe 5 jarenplan *Vision 2010* hebben we uitgesproken dat we nog meer nadruk willen leggen op innovatie. Wij zijn een innovatief bedrijf, heel veel mensen in onderzoek en ontwikkeling werken, en dat willen op alle vlakken uitstralen. Ook in relatie met de leveranciers van vastgoed en facilitaire diensten. We zijn daar niet helemaal consequent in want we zijn constant aan het kosten besparen, onze organisatievorm is *lean en mean*, waardoor er is weinig tot geen tijd en ruimte is om innovatief bezig te zijn.

Het standaardrijtje voor leveranciersbeoordeling is prijs, kwaliteit, logistieke *performance* (stiptheid) en support. Onder support valt administratie, respons op vragen en klachten, normen zoals ISO en VCA.

17. Welke contractvorm is er met de externe dienstverlener(s)?

Meerjaren overeenkomsten met een looptijd van 3 tot 5 jaar omdat een aanbestedingstraject veel werk met zich meebrengt. De voorkeur gaat uit naar 3 jaar omdat er binnen 5 jaar een hoop kan gebeuren, zoals 11 september en vogelgriep, waardoor de vraag naar dienst-verlening verandert. Met een aantal leveranciers is er een al langlopende relatie. Deze historische relaties doorbreken we wel omdat we ook wel zien dat we daardoor 'in slaap gesukkeld zijn' en soms teveel betalen. Een dergelijke historische relatie is in inkooptermen *disqualifying* maar omdat de behoefte telkens verandert wordt er weer opnieuw naar gekeken.

Met een leverancier van technische dienstverlening een prestatiecontract afgesloten. De opdracht is om het aantal dagen dat de fabriek niet draait omlaag te brengen en maar ook de totale onderhoudskosten. Komen de uiteindelijke kosten onder de afgesproken richtbedragen dan wordt de winst gedeeld. Een dergelijk prestatiecontract zou ook met Van der Waal voor het gebouwonderhoud kunnen worden afgesloten. Hierbij wordt gedefinieerd hoe een gebouw erbij moet staan voor een bepaalde periode. Voor een vast bedrag kan Van der Waal dan zijn gang gaan. Dit is hier op de site nog moeilijk voor elkaar te krijgen omdat er zoveel verschillende afdelingen zijn die daar hun zegje over willen doen en andere inzichten hebben. Bij wat kleinere bedrijven, met een enkel kantoorpand, is dit waarschijnlijk wat gemakkelijker te realiseren.

Van der Waal Onderhoud & Renovatie als facilitaire dienstverlener?

18. Zijn er facilitaire diensten die naar uw mening in het verlengde liggen van en geïntegreerd kunnen worden met de werkzaamheden van Van der Waal O&R? Zo ja, welke en hoe zouden deze kunnen worden ingevuld? Zo nee, waarom niet?

Je ziet om je heen iedereen zoeken naar de ideale oplossing bijv. onze beveiliging wil ook wel de catering doen. Wij hebben al deze specialismen nog apart maar houden wel zicht op de mogelijkheden voor verdere uitbreiding. Het is wel zo dat als beveiliging ook catering gaat leveren deze gewoon een andere afdeling binnen dat bedrijf is en uiteindelijk net zover van de beveiliging afstaat dan een willekeurig ander cateringbedrijf.

De gebouwgebonden installaties die deels door Alewijns en deels door Bruins worden gedaan zou door Van der Waal kunnen worden gedaan. Net zo goed kan Bruins ook zeggen dat hij het stuk van Van der Waal erbij pakt. Er is net een aanbesteding geweest waarbij men geprobeerd heeft in een cluster civiel gebouwbeheer en terreinbeheer in een pakket te doen. Daar is eigenlijk geen partij uitgekomen die dat tegelijkertijd kon aanbieden of wilde aanbieden. Van der Waal heeft het met Bruins geprobeerd maar het gehele project is uiteindelijk in de doofpot terecht gekomen. Als er maar 1 partij of een 2-tal is die aanbieden dan is er kennelijk nog niets in de markt die dat ziet zitten. Wij wilden het een keer op een andere manier proberen, innovatief zijn, maar wij zijn niet overtuigd geraakt van wat we zagen.

Gebouwgebonden installaties en terreinbeheer zijn werkzaamheden die logisch aansluiten op wat Van der Waal nu al doet, maar geen facilitaire diensten zoals bijv. catering en beveiliging. Bouw is de kracht Van der Waal, ze kennen gebouwen, doen projecten samen met andere aannemers en daar kan je op voortborduren. Hiermee kom ik ook weer terug op mijn twijfels over *maincontracting*. Hierin zit teveel dat niets met elkaar te maken heeft. Een voordeel is dat je van intern gezeur af bent maar ik vraag me af of het probleem op een effectievere wijze is opgelost dan in de oude situatie.

19. Als Van der Waal O&R deze diensten zou aanbieden, zou u deze dan bij hen uitbesteden? Zo ja, op basis van welke criteria zou u hiervoor kiezen? Zo nee, waarom niet?

Ja, via de eerdere genoemde keuze methode (zie 15 en 16) en zoals bekend moet iedere aanbieder zich steeds weer opnieuw bewijzen.

20. Wat zijn volgens u de sterke en zwakke kanten van Van der Waal O&R?

Een beoordeling op afstand maar Van der Waal komt degelijk en betrouwbaar over. Ik merk van gebruikers dat Van der Waal meedenkt, er altijd voor ze is en Van der Waal is de leverancier die vorig jaar de beste beoordeling heeft gekregen. Verder is het belangrijk te zien dat alles er aan gedaan wordt om de kosten laag te houden, subcontractors financieel gezien scherp houdt. Van der Waal is serieus, staat met beide benen op de grond en daar is in het bijzonder de productie en onderhoud zijn gebaat met een stuk stabiliteit. Dit gaat wel ten koste van het bruisende en vernieuwende.

Van der Waal heeft net een belangrijk renovatieproject gemist. Als feedback heeft Van der Waal gekregen dat de ploeg die Van der Waal had lopen te oud zou zijn. Dit liep niet via mij dus ik weet niet precies wat hiermee bedoeld wordt, of het iets met innovatie of nieuwe ideeën te maken heeft. Dus hier moeten de zwakke kanten worden gezocht.

21. Naar wat voor contractvorm met Van der Waal O&R zou uw voorkeur uitgaan?

Middellange termijn, 3 tot 5 jaar, met interesse voor een prestatieafspraken waarbij we de winst samen delen.

Slot

22. Tot slot: wilt u nog iets belangrijks toevoegen aan dit onderzoek?

Ik heb eerder meegewerkt aan een interview voor het ontwikkelen van een nieuwe huisstijl voor Van der Waal. Het imago is wat saai als je als bedrijf besluit iets compleet nieuws te gaan doen. Dan wil je een wat jeugdiger imago uitstralen maar op zich er vernieuwend uit zien, zonder zichtbare vernieuwingen, is geen doel.

Van der Waal moet zich goed realiseren wat zij in huis hebben, wat hun kracht is. Het moeten dingen zijn die ze ook nog leuk blijken te vinden en waar ze toevallig ook nog geld aan verdienen. Als je het daarbij houdt denk ik dat je het beter doet dan dat je uitbreidt met facilitaire diensten die je misschien wel eens geld zou kunnen gaan kosten.

4. Interview

Naam : dhr Jan Dieleman (52 jaar)
Functie : Hoofd Facilitaire- en Beveiligingsdiensten & Port Facility Security Officer (ISPS)
Organisatie : EMO (Europees Massagoed- Overslagbedrijf) bv
Maasvlakte (Rotterdam)
Datum : 8 maart 2006

Inleiding

1. Wat is uw functie en achtergrond (opleiding/vorige werkgevers)?

Naast facilitaire diensten doe ik ook beveiligingen en ISPS-codes, de nieuwe wetgeving havenbeveiliging/terrorisme. Ik werk 4 dagen op deze locatie (beveiligings-/portiersloge), die september vorig jaar is opgeleverd. Daarvoor werkte ik op het hoofdgebouw en daar zit ik nu nog 1 dag per week om 'feeling' te houden met de spullen die daar staan en wat bij de mensen leeft. Bij mijn werkzaamheden word ik geassisteerd door John.

Ik werk al 31 jaar bij EMO. Ik heb een technische achtergrond, ben begonnen als (auto)monteur en heb aanvullend avond-MTS, bedrijfsorganisatie en deeltijd bedrijfskunde gedaan. Ik werd hoofd beveiliging en 6 jaar geleden kwamen de facilitaire diensten erbij waarvoor ik nog een aanvullende avondopleiding facility management heb gedaan in Bilthoven.

2. Kunt u een beknopte omschrijving geven van uw organisatie?

EMO is de grootste droge bulk terminal in Europa en doet in overslag en opslag van ijzererts en kolen vanuit de hele wereld. EMO is sinds 1973 gevestigd op de Maasvlakte. Het bedrijf groeit constant en alles draait volcontinu, 7 dagen per week, 24 uur per dag. Er zijn ongeveer 500 mensen werkzaam.

3. Hoe bent u in contact gekomen met Van der Waal O&R?

Op een verjaardag bij een kennis hadden we het over aannemers want ik was ontevreden over het werk van ons aannemersbedrijf. Via de verhuurder van steigers, die ook voor DSM werkt, kwam ik in contact met Van der Waal O & R. Ze werken nu sinds 2005 voor EMO.

4. Wat voor soort werkzaamheden voert Van der Waal O&R voor u uit of heeft Van der Waal O&R voor u uitgevoerd?

Renovatie en schadewerk aan gebouwen op basis van een offerte.

Facilitaire diensten

5. Wat verstaat u onder facilitaire diensten/dienstverlening?

Een goede afdeling die ondersteunend is aan het primaire proces.

6. Welke ondersteunende of facilitaire diensten zijn er bij uw organisatie te onderscheiden?

Catering, schoonmaak, beveiliging (IT, terrein en poort), overalls verzorging, magazijnen (reserveonderdelen), onder gebouwen en technische installaties, lease auto's, personeels-vervoer.

7. Op welke wijze zijn deze georganiseerd?

Er zijn 22 vaste medewerkers in dienst van EMO en 50 tot 62 medewerkers op contract/inhuur basis.

Uitbesteden

8. Welke facilitaire diensten zijn binnen uw organisatie uitbesteed?

Onderhoud van gebouwen en technische installaties wordt voor zover mogelijk zelf uit-gevoerd door een huismeester, een technische dienst en een elektrotechnische dienst. Voor groot technisch onderhoud van bijv. airco, cv, luchtbehandeling, douches en besturings-systemen is er een contract met GTI. Bewegwijzering, schilderwerk, timmerwerk, bewassing en reparatie overalls zijn uitbesteed. Cateringpersoneel wordt ingehuurd via Sodexo en schoonmaak bij Meeuwenplaat. Dit kleine schoonmaakbedrijf is al vanaf het begin het schoonmaakbedrijf van EMO. Na 20 jaar ontstond er enige wrijving en is de schoonmaak overgegaan naar ISS en vervolgens naar Hago maar uiteindelijk heeft men toch weer gekozen voor Meeuwenplaat. Immers, Meeuwenplaat kende EMO vanaf het begin en had het antwoord op de vragen: wat is EMO, wat is de vervuiling en hoe pakken we dat aan? En de medewerkers hebben een grote betrokkenheid bij EMO.

9. Waarom zijn deze uitbesteed?

Behoren niet tot de core business van EMO en deze werkzaamheden moet je overlaten aan vakmensen. Voor de kennis die wij op onderhoudstechnisch gebied tekort komen of waar wij geen tijd voor hebben worden ook specialisten ingehuurd.

10. Op welke wijze, één of meerdere partijen, zijn deze diensten uitbesteed?

Er is bewust voor gekozen om niet alles bij één partij uit te besteden. Ben je niet te tevreden over een onderdeel van het pakket dan kan je niet veranderen van leverancier. Bij afzonderlijke dienstverleners kun je gemakkelijker het contract opzeggen en een nieuwe zoeken.

11. Wat zijn voor u de voordelen van uitbesteden?

Het is goedkoper om uit te besteden. Waarom zou je investeringen doen in eigen personeel met alle personele problemen (vervanging, ziekte etc.) die dat met zich meebrengt als het niet met je core business te maken heeft. Tevens verzorgen de bedrijven ook de inkoop van de benodigde artikelen dus ben je al gauw goedkoper uit. En als het niet bevalt, is het contract eenvoudig te beëindigen en zoek je weer een ander.

12. Wat ervaart u als nadelen van uitbesteden?

Bij EMO zijn er eigenlijk geen nadelen maar uit mijn omgeving hoor ik als nadeel dat mensen geen betrokkenheid hebben bij het bedrijf. Bij EMO beschouwen wij deze mensen als eigen medewerkers, er wordt geen onderscheid gemaakt.

13. Op welke wijze wordt de kwaliteit van de facilitaire diensten bepaald?

De kwaliteit wordt vastgelegd in de offerte en bepaald de prijs. Belangrijk is ook welke materialen er worden gebruikt zoals bij de schoonmaak geen milieugevaarlijke stoffen. Voor een goede kwaliteit van werk wordt ook een reële marktconforme prijs betaald.

14. Worden er andere kwaliteitscriteria gehanteerd voor de uitbestede diensten dan voor de intern geleverde diensten?

Bij het inhuren van diensten verwacht ik wel de juiste deskundige voor de werkzaamheden conform de offerte. We willen echte vakmensen en dit wordt gecontroleerd door de huismeester en John. Bevalt het niet vragen we iemand anders van dat bedrijf.

Keuze dienstverlener

15. Hoe komt de keuze van een externe dienstverlener tot stand?

Via internet, vakliteratuur en beurzen maar ook zitten we als facility managers op de Maasvlakte- en Europoortbreed bij elkaar in het kader van veiligheid, milieu en beveiliging. Ook wisselen we daar ervaringen met leveranciers uit. En natuurlijk uit je eigen persoonlijke omgeving. Bij EMO bemoeit de directie zich niet met de keuze, deze wordt volledig aan de facilitaire afdeling overgelaten. Uit alle lagen van de organisatie komen er wel eens hints over leveranciers en soms wordt hier serieus naar gekeken.

16. Wat zijn de belangrijkste selectiecriteria bij deze keuze?

Het is eerste moment van kennismaken is belangrijk en vaak doorslaggevend. Het klikt of het klikt niet. Vertrouwen, kennis van zaken en interesse in de klant EMO. Je moet blindelings op elkaar kunnen vertrouwen en er zijn voor elkaar als je elkaar nodig hebt.

17. Welke contractvorm is er met de externe dienstverlener(s)?

Regiecontracten, allemaal met een looptijd van 1 jaar. EMO geeft aan wat zij willen en ze willen precies weten wat het gaat kosten. Meerwerk wordt wel betaald mits het goed zichtbaar wordt gemaakt in de factuur.

Van der Waal Onderhoud & Renovatie als facilitaire dienstverlener?

18. Zijn er facilitaire diensten die naar uw mening in het verlengde liggen van en geïntegreerd kunnen worden met de werkzaamheden van Van der Waal O&R?

Zo ja, welke en hoe zouden deze kunnen worden ingevuld? Zo nee, waarom niet?

Als bouwbedrijf moet je blijven doen waar je goed in bent, bouwen. Misschien zijn er mogelijkheden voor schoonmaak bij de 1^e oplevering van het project en dat je dit vervolgens verder kunt uitbesteden, dat zou kunnen voor een bouwbedrijf. Verder heb ik er niet zo zicht op welke andere werkzaamheden een renovatie en onderhoudsbedrijf heeft en hoe de samenwerking met andere bedrijven is waar je mogelijk werk van kan overnemen.

Weet wat je in huis haalt als je een totaalleverancier wilt worden van facilitaire diensten. Er is veel concurrentie, je beschikt niet over de kennis en deze zul je moeten inhuren en daarmee wordt je weer afhankelijk van anderen. Ik zie hier om mij heen dat de overeenkomsten met grote facilitaire dienstverleners zoals ISS en Facilicom stuk lopen en dat ze langzaam verdwijnen. Dus denk er goed over na voordat je hieraan begint.

19. Als Van der Waal O&R deze diensten zou aanbieden, zou u deze dan bij hen uitbesteden?

Zo ja, op basis van welke criteria zou u hiervoor kiezen? Zo nee, waarom niet?

Nee, ik beschik nu bijv. over een goed schoonmaakbedrijf en zal dus niet zomaar overstappen. Hetzelfde geldt voor het dakbedekkingbedrijf, dat bevalt prima. Als Van der Waal dit zou gaan doen zullen ze een lange aanlooptijd nodig hebben om dit te kunnen gaan aanbieden en dat brengt ook de nodige kosten met zich mee. Je kunt je afvragen of deze terug te verdienen zijn, misschien pas na 4 of 5 jaar of moet je blij zijn als je quitte speelt.

20. Wat zijn volgens u de sterke en zwakke kanten van Van der Waal O&R?

Sterk: doen wat ze beloven, er wordt goed geluisterd en de verwoording in en opstelling van de offertes is goed.

Zwak: de communicatie is te minimaal. Ik wil regelmatig contact om te weten waar ik aan toe ben. De communicatie is sterk afhankelijk van de persoon van Van der Waal O&R die voor EMO aan het werk is.

21. Naar wat voor contractvorm met Van der Waal O&R zou uw voorkeur uitgaan?

Niet beantwoord (zie ook 17).

Slot

22. Tot slot: wilt u nog iets belangrijks toevoegen aan dit onderzoek?

Nee, wat mij betreft is alles verder besproken. Ik heb overigens al een keer eerder meegewerkt aan een onderzoek van Van der Waal. Dit was een onderzoek naar het imago van Van der Waal. Ik heb toen aangegeven dat ik het imago 'oubollig' vind.

5. Interview

Naam : dhr Frans van Leest (57 jaar)

Functie : hoofd Interne Zaken
Organisatie : Stichting Opmaat
Zwijndrecht
Datum : 5 april 2006

Inleiding

Bij dit interview was tevens aanwezig een stagiaire Facility Management van de LOI.

1. Wat is uw functie en achtergrond (opleiding/vorige werkgevers)?

Mijn functie is hoofd Interne Zaken bij de Stg Opmaat. Ik ben opgeleid als maatschappelijk werker en later heb ik de VO supervisor en deskundigheidsbevordering gedaan. Ik heb dus geen opleiding voor facilitaire diensten maar de kennis opgedaan. Stg Opmaat is mijn 1^e werkgever en ik werk hier nu ongeveer 30 jaar. Ik heb heel lang bij de thuiszorg gewerkt en vervolgens bij het maatschappelijk werk. Daarna kon ik de staffunctie deskundigheids-bevordering/personeelszaken bemachtigen, werd hoofd personeelszaken en na de fusie personeelsfunctionaris. Ongeveer 3½ jaar geleden vroeg de vorige directeur of ik gedurende mijn laatste jaren bij Opmaat interne zaken wilde gaan leiden. Over ongeveer 2½ jaar ga ik met pensioen.

2. Kunt u een beknopte omschrijving geven van uw organisatie?

Stg Opmaat is ongeveer 15 jaar geleden ontstaan uit een fusie van 3 stichtingen. Deze stichtingen bestonden hiervoor al ongeveer 10 jaar en waren weer ontstaan uit tientallen stichtingen en kerken. Interne zaken maakt bij Opmaat deel uit van de ondersteunende afdeling INF (informatisering & facilitaire diensten). Er zijn nog 2 ondersteunende afdelingen nl. communicatie & marketing en personeel & organisatie. Zij ondersteunen de 3 divisies: jeugdgezondheidszorg, maatschappelijk welzijn en thuiszorg. Stg Opmaat is momenteel in een fusiebesprekingen met De Stromen uit Rotterdam.

3. Hoe bent u in contact gekomen met Van der Waal O&R?

Van der Waal heeft het pand aan de Langeweg voor Stg Opmaat gebouwd. Dit contact is via mijn voorganger tot stand gekomen en ik ben lopende de bouw erin gerold. Bij de opening van de Langeweg in juli 2004 waren uiteraard ook de betrokkenen van Van der Waal aanwezig. De oplevering van het gebouw kwam ter sprake en zo ook het onderhoud ervan. Het bleek dat Van der Waal het gebouw ook kon onderhouden en zo kwam ik in contact met Van der Waal Onderhoud & Renovatie.

4. Wat voor soort werkzaamheden voert Van der Waal O&R voor u uit of heeft Van der Waal O&R voor u uitgevoerd?

Stg Opmaat beschikt over 18 locaties, waarvan ongeveer de helft eigendom is. Er is dus aardig wat onderhoud aan de panden. We waren in dezelfde periode van oplevering van de Langeweg bezig met het opnieuw aanbesteden van het schilderonderhoud. Ons toenmalige bouwbedrijf Hoogvliet en Van der Waal hebben we een offerte laten maken. Of eigenlijk, van de inventarisatie en offerte van Hoogvliet zijn de prijzen weggehaald en heeft Van der Waal zijn aanbieding opgegeven. Op deze wijze konden wij de offertes vergelijken. Duidelijk werd dat we die kwaliteit tegen een scherpere prijs konden krijgen en dus werd het Van der Waal. Daarbij speelde ook een rol dat we heel tevreden waren over het bouwproces van de Langeweg. Dat werd keurig op tijd opgeleverd.

Facilitaire diensten

5. Wat verstaat u onder facilitaire diensten/dienstverlening?

Facilitair is een ondersteunend proces. Wij zorgen ervoor dat al die mensen die bij ons in de thuiszorg, maatschappelijk werk en jeugdgezondheidszorg werken hun werk kunnen doen. Ons werk moet ten dienste staan van het primaire proces en wij moeten dat als afdeling ook uitstralen.

6. Welke ondersteunende of facilitaire diensten zijn er bij uw organisatie te onderscheiden?

Gebouwbeheer o.a. betrokken bij verhuur en afstoten van gebouwen, inrichting, nieuwbouw-projecten en installaties, schoonmaak, glasbewassing, groenvoorzieningen, intern vervoer, bestellingen materialen en kantoorbenodigdheden, repro, catering en klein onderhoud. De ICT, de informatisering, is apart van de facilitaire diensten. Deze werkzaamheden zijn te branchespecifiek.

7. Op welke wijze zijn deze georganiseerd?

De huidige structuur van deze afdeling is een jaar of 8 geleden ontstaan. Er zijn 8 mensen werkzaam voor klein onderhoud, kantine, reprowerk, intern vervoer, bestellingen en de coördinatie van dit alles.

Uitbesteden

8. Welke facilitaire diensten zijn binnen uw organisatie uitbesteed?

Schoonmaak, onderhoud gebouw, glasbewassing, groenvoorziening, onderhoud technische installaties en elektra.

9. Waarom zijn deze uitbesteed?

Het is eigenlijk historisch zo bepaald want we deden het nooit zelf en de omvang is te gering. We zijn een kleine afdeling en als je het zelf zou gaan doen heb je bijv. technische kennis nodig en die moet je dan in huis gaan nemen. Nu kopen we dat in. Het is wel denkbaar dat er bijv. na de fusie met De Stromen een nieuwe afdeling ontstaat waar veel meer in eigen beheer uitgevoerd gaat worden. De Stromen is een veel grotere organisatie met wellicht een andere facilitaire afdeling.

10. Op welke wijze, één of meerdere partijen, zijn deze diensten uitbesteed?

Bij diverse gespecialiseerde leveranciers. Voor bouwtechnische zaken huren wij een bouwadviseur in. Deze is voor ons de sparring partner met Van der Waal omdat we deze kennis zelf niet hebben. Wij kiezen ook bewust voor gespecialiseerde bedrijven. Het is mogelijk om bijv. tuinonderhoud bij Van der Waal in te kopen maar deze zal dan ook een hoveniersbedrijf inschakelen. Zo hebben wij ook een aantal uitstekende contacten met schildersbedrijven en die brengen we ook niet onder een contract met Van der Waal. In feite zou Van der Waal een stuk planning en coördinatie van ons over kunnen nemen maar die afstemming maken is bij ons zo de gewoonte geworden dat we daar niet voor kiezen. En natuurlijk speelt ook het kostenaspect een rol.

11. Wat zijn voor u de voordelen van uitbesteden?

Kennis en er is sprake van piekwerk. Nu worden bijv. alle gebouwen weer opgewaardeerd. Los van dat we hiervoor de mensen niet hebben zijn deze werkzaamheden er niet continu. Dan is het prettig om dit in te kunnen huren wanneer je er behoefte aan hebt.

12. Wat ervaart u als nadelen van uitbesteden?

Het kostenaspect en wil ik de leveranciers scherp houden moet ik iedere 3 jaar weer offertes gaan vragen en met elkaar gaan vergelijken. Ik moet weer de markt op om te kijken wat zich daar afspeelt en wat de prijzen zijn. Als ik dat niet doe dan worden bedrijven toch iets te gemakkelijk.

13. Op welke wijze wordt de kwaliteit van de facilitaire diensten bepaald?

Bij kwaliteit hoef ik niet het beste product te hebben. Bijv. bij een nieuw gebouw wil ik niet het mooiste gebouw maar het gebouw dat bij ons past. Het moet zichtbaar blijven dat wij als organisatie niet met geld smijten. Dus niet een te luxe uitstraling en dat geldt eigenlijk voor alles van de organisatie.

14. Worden er andere kwaliteitscriteria gehanteerd voor de uitbestede diensten dan voor de intern geleverde diensten?

Voor de schoonmaak hebben we een bepaalde norm afgesproken. Deze norm verschilt in het bijzonder bij de consultatiebureaus waar we te maken hebben met allerlei wettelijke regelingen t.b.v. de hygiëne. Ik weet dat er binnen de schoonmaak allerlei levels zijn maar wij kiezen niet voor het hoogste niveau. Wij kiezen voor wat bij onze klanten past.

Keuze dienstverlener

15. Hoe komt de keuze van een externe dienstverlener tot stand?

Er is een voorkeur om met bedrijven uit de regio te werken. Wat dat betreft is Van der Waal een uitzondering. Wij zitten in Zwijndrecht, onze klanten komen uit deze regio en dus maak je ook zoveel mogelijk gebruik van leveranciers uit Zwijndrecht. Verder willen we maar met een beperkt aantal bedrijven in zee gaan. Is er een contract afgesloten dan wil ik weer een tijdje rust hebben en geen dagtaak aan het ontvangen van allerlei leveranciers.

16. Wat zijn de belangrijkste selectiecriteria bij deze keuze?

Kosten maar ook de kwaliteit van mond tot mond. En serviceverlening vind ik uitermate belangrijk, eigenlijk nog belangrijker dan de prijs. Als het gaat om Van der Waal als onderhoudsbedrijf begrijp ik wel dat het niet handig is om een timmerman te moeten sturen als een deur klemt. Maar voor mij is het van belang dat die deur opengaat en in de ogen van Van der Waal is het maar een minuscule klus. Het zijn vaak dat soort kleine dingen en daar vind ik bedrijven goed of slecht in.

Een ander voorbeeld is onze hovenier. Dit bedrijf, overigens niet de goedkoopste, biedt uit zichzelf aan om tijdens de werkzaamheden ook de bestrating na te lopen om te voorkomen dat klanten struikelen bij het betreden van het gebouw. Dat vind ik een goede instelling van een bedrijf. Dat soort service is voor mij doorslaggevend.

Daar heb ik ook met Van der Waal over gesproken toen ik met hun een contract afsloot voor het onderhoud van de gebouwen. Een bedrijf hoeft voor mij niet de goedkoopste te zijn als er maar met mij wordt meegedacht. Ik verwacht dat ze ook een stukje zorg hebben voor mijn gebouw, ook kleine dingen zien en uit zichzelf oplossen.

17. Welke contractvorm is er met de externe dienstverlener(s)?

Ik heb een voorkeur voor jaarcontracten waarbij ik per 3 jaar de zaak wil heroverwegen. Ik sluit geen contracten af van 3 jaar. Er zijn bedrijven die daar ook geen waarde aan hechten. Die hebben vertrouwen in hun eigen kunnen en ervan overtuigd dat de relatie wel blijft voortbestaan.

Van der Waal Onderhoud & Renovatie als facilitaire dienstverlener?

18. Zijn er facilitaire diensten die naar uw mening in het verlengde liggen van en geïntegreerd kunnen worden met de werkzaamheden van Van der Waal O&R? Zo ja, welke en hoe zouden deze kunnen worden ingevuld? Zo nee, waarom niet?

Zoals het nu bij ons is ingericht zou het hoogstens het onderhoudswerk zijn dat nu onze eigen onderhoudsman doet. Maar het is juist prettig om iemand zelf in dienst te hebben die kleine reparaties en andere onderhoudswerkzaamheden kan uitvoeren. Dat is sneller en goedkoper dan Van der Waal bellen. Verder zie ik niet zoveel verband tussen facilitaire diensten en de werkzaamheden van Van der Waal. Iedere leverancier levert zijn eigen unieke dienst waarvan zij de kennis en techniek in huis hebben.

19. Als Van der Waal O&R deze diensten zou aanbieden, zou u deze dan bij hen uitbesteden? Zo ja, op basis van welke criteria zou u hiervoor kiezen? Zo nee, waarom niet?

Nee, datgene dat bij mij plaats vindt, dat ik met 10 leveranciers te maken heb, gaat Van der Waal dan doen. Zij gaan dat dan ook weer uitbesteden aan onderaannemers omdat ze onbekend zijn in die branches. En dit alles wordt weer met een percentage aan mij doorberekend. Misschien is het ook een stukje eigenbelang, het is een stuk werk dat ik leuk vind om te doen. Bij een bouwproject moet ik wel een deel van de regie overdragen omdat mij de kennis volledig ontbreekt en bouwen ook een stuk planning, afstemming van de werkzaamheden is.

Bij het vaststellen van het onderhoudscontract zou het logisch zijn geweest om bestrating-werkzaamheden en schilderwerk erin op te nemen. Dat hebben we niet gedaan omdat we goede relatie en ervaring hebben met de bedrijven die deze werkzaamheden al voor ons uitvoerden (zie ook 10). Wat ik wel een goede ontwikkeling bij Van der Waal vind is het starten van een 24-uurs servicedienst. Dat biedt mij de mogelijkheid om bij calamiteiten 's nachts of in het weekend maar slechts een telefoonnummer te hoeven bellen en het probleem wordt opgelost. En op welke wijze Van der Waal dit weer verder uitbesteedt maakt mij niet zoveel uit. Als het maar wordt opgelost en ik heb er verder vertrouwen in dat het goed gebeurt.

In de onderhoudsbranche moet je werkzaamheden uitvoeren waar mensen aan het werk zijn. Met dat gegeven moet je kunnen spelen, soepel mee om kunnen gaan. Je wilt weten hoe zo'n bedrijf is in de omgang. Je wilt er geen last van hebben of klachten over krijgen. Volgens mij worden bedrijven daarop afgerekend. Je zult als bedrijf een stuk toevoegde waarde moeten leveren. Wij moeten nu als organisatie een omslag maken naar markt- en klantgericht werken. Het krijgen van klanten is voor ons niet meer vanzelfsprekend. Wij moeten zorg bieden en zullen er alles aan moeten doen dat de mensen graag bij Stg Opmaat deze zorg kopen.

20. Wat zijn volgens u de sterke en zwakke kanten van Van der Waal O&R?

Ik praat liever over mijn ervaringen. Sterk vind ik dat op ieder signaal dat ik afgeef zeer adequaat wordt gereageerd. Slechts 1 keer heb ik 3x moeten bellen voor de prijs van een deur maar dat was een incident en zeker niet de regel. Bij het pand Langeweg was na 13 maanden een stuk bestrating slecht. De garantietermijn was 1 jaar maar we hebben met elkaar naar een oplossing gezocht. Uiteindelijk is het opnieuw bestraat en zijn we samen uit de kosten gekomen.

Een zwak punt vind ik dat bij de oplevering van de Langweg Van der Waal niet direct contact is gezocht om het pand ook te blijven onderhouden. Dat is eigenlijk toevallig aan de orde gekomen. Bij de opening kwam Opmaat erachter dat Van der Waal ook een afdeling onderhoud en renovatie heeft.

21. Naar wat voor contractvorm met Van der Waal O&R zou uw voorkeur uitgaan?

Niet beantwoord

Slot

22. Tot slot: wilt u nog iets belangrijks toevoegen aan dit onderzoek?

Van der Waal geeft regelmatig een blad (Waalstand) uit met daarin de projecten die zij hebben uitgevoerd. Ik vind dat erg leuk om te lezen. De oplevering van het pand Langeweg heeft er ook in gestaan. Ik vind alleen dat wij er een beetje bekaaid zijn afgekomen. Maar ook Van der Waal had hier meer van kunnen maken. Qua architectuur is het pand niet zo bijzonder maar de kleuren wel (van binnen). Wij krijgen daar regelmatig opmerkingen over. Dit is weliswaar niet door Van der Waal bedacht maar een paar foto's ervan in het blad geeft toch een ander beeld aan klanten. Het is een beetje pronken met andermans veren maar ik had dat als bouwbedrijf uitgebuit.

Graag wil ik nog iets terug zien of horen van het onderzoek.

6. Interview

Naam : Peter Heeg
Functie : senior stafmedewerker
Organisatie : De Principaal
Amsterdam

&

Naam : Ger Ritsma
Functie : inkoop, aanbesteding en garantiezaken Onderhoudsportaal
Organisatie : De Key
Amsterdam

Datum : 29 maart 2006

Toelichting

Beide geïnterviewden waren onbekend met Van der Waal Onderhoud & Renovatie en dit was wederzijds. Om van de gelegenheid gebruik te maken nader kennis te maken is dit interview afgenomen in aanwezigheid van de opdrachtgever Erik den Adel. Het interview is niet afgenomen conform de vragenlijst; vragen waren niet van toepassing of kwamen niet aan bod. Het interview is uitgewerkt aan de hand van de onderwerpen die wel ter sprake kwamen.

Inleiding

De Key is een woningcorporatie met een bezit van ruim 33.000 verhuureenheden verspreid over Amsterdam. De kernactiviteiten zijn verhuren, onderhouden, renoveren en ontwikkelen van koop- en huurwoningen. Speciale aandacht is er voor ouderen, jongeren, en (buitenlandse) studenten. Projectontwikkelaar De Principaal ontwikkelt in opdracht van Woon-stichting De Key woningbouwprojecten, zowel nieuwbouw als renovatie. Daarnaast verzorgt De Principaal de verkoop van huurwoningen van De Key.

Dhr Peter Heeg houdt zich bezig met technische vraagstukken en is 13 jaar in dienst bij De Key/De Principaal. De onderwerpen die momenteel spelen zijn het bouwbesluit, de wijzigingen in de wet t.a.v. milieu en de Amsterdamse ontwikkelingen en veranderingen. De Principaal is de commerciële afdeling van De Key en er werken 60 mensen. Hoewel ze ook eigen projecten ontwikkelen trekken ze veelal op met de corporatie. De nabijheid van de bouwkundige afdeling van De Key is belangrijk voor het samenwerken.

Dhr Ger Ritsma werkt al heel lang bij De Key binnen het vastgoedonderhoud. Hij houdt zich bezig met de inkoop en garantiezaken. Hij is geen inkoper maar is beleidsmatig bezig met de ontwikkeling van het inkoopproces. De Key wordt hierbij ondersteund door een extern bureau op het gebied van inkoop. Intern is men bezig met het bepalen van het leveranciersbeleid. Daarom heeft Peter Heeg hem gevraagd bij het gesprek aanwezig te zijn. Dit is binnen de organisatie niet altijd vanzelfsprekend want men is vaak solerend bezig. Aan het eind van het interview wil hij graag garanties onder de aandacht brengen.

Bij zijn werkzaamheden is hij niet direct betrokken bij aanbestedingen. Op dit moment loopt er vanuit de afdeling wonen een grote aanbesteding van schoonmaakonderhoud waarin hij adviseert. Ook tuinonderhoud is geselecteerd om opnieuw te gaan aanbesteden. Intern is men bezig te onderzoeken om voor bijv. het onderhoud van cv-installaties en inkoop van artikelen mantelcontracten met leveranciers af te sluiten.

Het contact met Van der Waal loopt via Dirk Spaan, planmatig onderhoudsopzichter bij De Key. Van der Waal heeft voor De Key planmatige onderhoudswerkzaamheden gedaan welke tot stand zijn gekomen door aanbestedingen.

Facilitaire diensten

Onder facilitaire diensten verstaan wij alles dat niet direct is gelieerd aan bouwtechniek maar alles dat met wonen te maken heeft. Wij hebben een verdeling gemaakt in beheer (wonen) en techniek (vastgoedonderhoud). Onder beheer valt schoonmaken, glasbewassing, groenbeheer, klachten- en mutatieonderhoud en reparaties/onderhoud installaties. Techniek is het instandhoudingonderhoud. Soms is het lastig te bepalen waar iets in thuis hoort, zoals bijv. het schoorsteenvegen en legionella. Nu is het voorlopig bij wonen ondergebracht en zal in de toekomst moeten blijken of dit de juiste keuze is.

De organisatie rondom de facilitaire diensten is veranderd. Vroeger werkten we per district nu is er één account voor bijv. de schoonmaak. Dit schept ook duidelijkheid naar de onze klanten, de huurder. Het betekende wel een veranderingsproces binnen onze eigen organisatie.

Op diverse complexen hebben we huismeesters in dienst. Zij zijn onze ambassadeurs in de wijken, onze voelsprietten, en zijn vooral actief in woongebouwen waar veel jongeren dan wel studenten zijn gehuisvest. Als extra taak houden zij ook toezicht op deze jonge bewoners-groep. Een typische buurtconciërge kennen wij niet.

Uitbesteden

Alles is uitbesteed met uitzondering van de schoonmaak van onze eigen kantoren en een gedeelte van het serviceonderhoud. Voor de schoonmaak van de kantoorruimten hebben we 2 medewerkers in dienst. Dit heeft te maken met de fijn-afstemming die je op deze wijze gemakkelijker is. Het service onderhoudsbedrijf is een technisch uitvoerende afdeling en heeft een stafbureau en 50 uitvoerende medewerkers. De werkzaamheden bestaan uit timmeren, elektrotechniek, loodgieter en schilderen. Alle meldingen komen telefonisch binnen en proberen we zoveel mogelijk zelf af te handelen. Lukt dat niet of wordt het te specialistisch dat is het uitbesteed. Hetzelfde geldt voor meldingen buiten kantooruren. Hiervoor hebben we contracten met een aantal specialistische bedrijven, de preferred suppliers (huisaannemers). De bedrijven komen uit de regio en er is in veel gevallen sprake van een langdurige relatie.

Een voorbeeld van de huidige en tevens nieuwe wijze uitbesteden is het schoonmaak-onderhoud. Wij hebben een contract met een 20-tal schoonmaakbedrijven, variërend van groot tot klein en langdurige en korte relatie. Na het houden van een enquête onder potentiële leveranciers hebben we een preselectie gemaakt tot 5 schoonmaakbedrijven. Deze krijgen een gerichte aanvraag (bestek) en uiteindelijk willen we er 3 overhouden. Het is een pijnlijk proces want je hebt met kleine goede schoonmaakbedrijven soms een jarenlange relatie.

Er zijn ook aspecten die nu buiten beschouwing worden gelaten. Schoonmaken is niet alleen maar droog uit een boek halen wat er moet gebeuren. Het is ook de informatie verwerken die je klanten je bieden. De mensen die al jaren in de complexen wonen weten vaak precies wat er speelt. Soms zijn zij je beste opzichters maar soms ook de grootste zeurpieten. Maar ze weten wel waar ze het over hebben en tenslotte betalen zij ervoor (servicekosten). Door de historie is er vaak een effectief toegespitst schoonmaakprogramma ontstaan, maatwerk per complex. Dat gooi je nu om naar een standaard schoonmaakprogramma en dat zal veel onrust op gaan leveren. We zullen met de bewoners moeten gaan praten om ze te overtuigen van de juistheid van deze aanpak. Voor ons is het een stuk professionalisering en vereenvoudiging van de aansturing. Het is echter moeilijk meetbaar te maken wat het ons uiteindelijk oplevert, ook voor de bewoners. We besparen misschien 2 ton maar daar staan nu de extra kosten tegenover. Verder weten we nog niet hoe alles er over 5 jaar uit ziet en wat het instandhouden ons dan kost.

Een voordeel van het in huis zelf uitvoeren van klachtenonderhoud is het door en door kennen van de woningen en de techniek. En de klant kent en herkent ons aan de bedrijfskleding en de bus. En wij beschikken alleen maar over een basisbezetting. Wij hebben geen stilstand en leegloop verliezen want alles wat overloopt dat kopen we in. De uitbesteding is in een raamovereenkomst met de meest primaire prestaties vastgelegd. De eisen waaraan een bedrijf moet voldoen zoals, weerbaarheid, organisatiestructuur, vakmanschap, certificaten, keuringsmiddelen, veiligheid en uurloon.

Een nadeel van uitbesteden: denken dat bij uitbesteding alle problemen de deur uit zijn. Dit is een illusie want degene aan wie je uitbesteed wordt met dezelfde problemen geconfronteerd. Je moet de leverancier dus wel heel zorgvuldig weten te vinden.

Keuze dienstverlener

Van der Waal heeft werkzaamheden voor De Key uitgevoerd maar komt niet voor in het leveranciersbestand. Dit komt doordat de medewerkers hun eigen keuzevrijheid hebben in het kiezen van een aannemer/leverancier. Deze medewerker heeft een eigen netwerk, een groep relaties, waar hij goed mee kan samenwerken en ervaring mee heeft.

Selectie gebeurt niet alleen op prijs maar ook de kwaliteit speelt een belangrijke rol. Wat kan De Key verwachten en waarop is het bedrijf te beoordelen. Bij de bouw moeten bijv. de leden van het projectteam met de bijbehorende CV's worden opgegeven. Naast dat de kwaliteit goed wordt gedefinieerd zou de afgesproken prijs niet marktconform moeten zijn maar met de marktfluctuaties mee moeten bewegen. Gaat de prijs op de markt naar beneden zou het bedrijf moeten aanbieden zijn tarieven te verlagen. Op deze wijze toont een men dat je een relatie met elkaar hebt.

Het valt op dat bij de keuze van bedrijven elke keer dezelfde bedrijven worden gekozen binnen de corporatiewereld. Er wordt wel breed geselecteerd maar uiteindelijk zijn het toch weer de bekende bedrijven. Een vreemde eend in de bijt zou welkom zijn. Om dit te doorbreken is wellicht het verschuiven en herschikken van portefeuilles noodzakelijk. Dan kan vervolgens het werk scherp op de markt worden gezet.

De meeste contracten worden aangegaan voor 3 jaar. Maar het is bijv. onzinnig om een ontpoppingsbedrijf elke 3 jaar opnieuw te herijken als deze goed werk aflevert. Dit is voor ons een belangrijke dienstverlener en je wilt ook rust in een goede relatie. Schilderwerk en onderhoud herzien we wel. Afkoop van onderhoud beginnen we nog niet aan.

Van der Waal Onderhoud & Renovatie als facilitaire dienstverlener?

Een 1^e reactie is dat facilitaire diensten niet bij een bouwkundige aannemer thuis horen. Gewoon de kerntaken goed doen. Het specialisme van facilitaire diensten is zodanig dat daar andere mensen bij horen. Wij bieden als woningcorporatie ook extra diensten aan maar er wordt weinig gebruik van gemaakt. Het is goed voor je PR en imago maar zakelijk levert het niets op.

Het leveren van facilitaire diensten zou ook een meerwaarde voor onze klant moeten zijn. Meerwaarde is een soort beleving; je krijgt meer dan dat je verwacht. Maar onze huurders zal het niets uitmaken als het maar gebeurt. Voor ons als corporatie zou het verleggen van coördinatie- en managementtaken betekenen, een stukje uitbesteding. De vraag is of een aannemer dit beter kan, waarschijnlijk niet. Om te laten zien dat je als aannemer meer in huis hebt zou je samenwerking met andere partijen aan kunnen gaan. Het zou een bedrijf wel sieren als je dat goed georganiseerd hebt en kunt aanbieden.

Een ontwikkeling die wel zichtbaar is dat er steeds meer van bedrijven geëist wordt. Je werk goed doen, transparantie in de kosten, werken volgens CAO, marktconform en de attitude van het bedrijf en zijn medewerkers. Deze eisen ontwikkelen zich momenteel bijna als een soort NEN- normen waaraan een bedrijf moet voldoen.

Slot

Een toevoeging aan dit interview betreft het geven van garanties. Het 1^e bedrijf dat zijn afgesproken garanties nakomt moeten wij nog tegenkomen. Wij zijn veel tijd kwijt met garantiegevallen en deze worden vaak niet naar tevredenheid opgelost. Dit is een grote teleurstelling en de ISO-certificering procedure biedt ook geen uitkomst. Het bedrijf dat zijn garanties waarmaakt kan zich geen beter PR-middel toewensen.

7. Interview

Naam : dhr Marcel Langezaal (60 jaar)
Functie : Facilitair Manager/Civiel Adviseur
Organisatie : Uniqema
Gouda
Datum : 23 maart 2006

Inleiding

1. Wat is uw functie en achtergrond (opleiding/vorige werkgevers)?

Mijn functie bij Uniqema is facilitair manager/civiel adviseur. Ik werk hier vanaf 1970 en ben verantwoordelijk voor reparatie, onderhoud en nieuwbouw op de site en een aantal facilitaire diensten zoals post & repro en bedrijfsrestaurant. Mijn vooropleiding is avond UTS en bouwkundig opzichter. Ik ben voor Uniqema werkzaam geweest bij een betonconstructie bedrijf, aannemersbedrijf en architectenbureaus. In mei ga ik met de VUT. Bij een reorganisatie vorig jaar is aan medewerkers van 55 jaar en ouder verzocht vrijwillig te vertrekken. Er verdwijnen 40 arbeidsplaatsen.

2. Kunt u een beknopte omschrijving geven van uw organisatie?

Uniqema is één van de grootste oleochemische ondernemingen ter wereld. Na diverse fusies en overnames is in 1999 Uniqema ontstaan met wereldwijd 19 productie-units. De vestiging in Gouda is in 1858 ontstaan als de Goudse Stearine Kaarsen Fabriek. Hier bevindt zich de grootste productielocatie van Uniqema en tevens zetelt hier de hoofddirectie en proeffabriek. De locatie produceert ongeveer 200 halffabrikaten, gebaseerd op natuurlijke oliën en vetten. Er werken ongeveer 350 tot 400 mensen.

3. Hoe bent u in contact gekomen met Van der Waal O&R?

Dat is niet precies bekend. Er waren hier in het verleden 2 aannemers waarvan er één de huis-aannemer was. Deze huisaannemer voldeed niet meer en men ging op zoek naar een andere middelgrote aannemer en dat werd Van der Waal. Er zijn 2 medewerkers van Van der Waal al 20 jaar vast op de site aanwezig. Zij hebben hier hun eigen werkplaats.

4. Wat voor soort werkzaamheden voert Van der Waal O&R voor u uit of heeft Van der Waal O&R voor u uitgevoerd?

Bouwkundige werkzaamheden van diverse aard: beton, metselwerk, timmerwerk, glas, rioleringswerkzaamheden, renovaties aan gevels, vloeren en dakranden.

Facilitaire diensten

5. Wat verstaat u onder facilitaire diensten/dienstverlening?

Ik versta onder facilitaire dienstverlening alle huishoudelijke zaken.

6. Welke ondersteunende of facilitaire diensten zijn er bij uw organisatie te onderscheiden?

Bedrijfsrestaurant, post & repro, portiersdiensten & receptie, schoonmaak, terrein servicedienst, inkoop kantoorbenodigdheden en huismeester. Een aantal facilitaire diensten zijn om organisatorische redenen ondergebracht bij andere afdelingen.

7. Op welke wijze zijn deze georganiseerd?

De facilitaire dienst van Uniqema valt onder de afdeling Maintenance & Engineering. Deze is verder onder verdeeld in de 4 afdelingen: bedrijfsrestaurant, post & repro, terrein service dienst en huismeester. Deze hebben elk een eigen afdelingshoofd. De facilitaire afdelingen bieden naast hun kerntaken de mogelijkheid om medewerkers intern te kunnen herplaatsen.

Uitbesteden

8. Welke facilitaire diensten zijn binnen uw organisatie uitbesteed?

Schoonmaak van de kantoren en controlekamers is uitbesteed aan ISS. Per heden is de monster verzendafdeling uitbesteed en ook de post. Er werkt hier nog 1 medewerker maar niet meer in dienst van Uniqema. Binnenkort volgt de reproafdeling en het bedrijfsrestaurant. Bij het bedrijfsrestaurant vertrekken 5 van de 8 medewerkers. De 3 overgebleven medewerkers verzorgen dan alleen nog maar de maaltijden tijdens de lunchpauze. Alle andere catering-activiteiten zoals automaten en vergaderingen worden uitbesteed. Mogelijk worden in de toekomst ook de portiers- en receptiediensten uitbesteed. Uniqema is in het verleden erg terughoudend geweest met uitbesteden mede omdat de facilitaire diensten de mogelijkheid boden om medewerkers uit de productie te herplaatsen. Langzamerhand verandert dit beleid. Door het teruglopen van de werkzaamheden moet er bezuinigd worden en dit gebeurt vooral op de vaste kosten.

9. Waarom zijn deze uitbesteed?

Lagere kosten en minder eigen personeel in dienst. Hierdoor zijn er ook geen zorgen over ziekte en mutaties van personeelsleden.

10. Op welke wijze, één of meerdere partijen, zijn deze diensten uitbesteed?

Vast contract bij dienstverlener ISS.

11. Wat zijn voor u de voordelen van uitbesteden?

Minder vaste kosten en risico's.

12. Wat ervaart u als nadelen van uitbesteden?

Ervaring en de bekendheid met het bedrijf gaan verloren en het personeel is minder betrokken bij Uniqema.

13. Op welke wijze wordt de kwaliteit van de facilitaire diensten bepaald?

Alleen voor de schoonmaak zijn er kwaliteitsmetingen. Via ISS komt er 2x per jaar een onafhankelijke inspecteur die de metingen verricht en rapporteert.

14. Worden er andere kwaliteitscriteria gehanteerd voor de uitbestede diensten dan voor de intern geleverde diensten?

Niet beantwoord.

Keuze dienstverlener

15. Hoe komt de keuze van een externe dienstverlener tot stand?

Via een aanbesteding.

16. Wat zijn de belangrijkste selectiecriteria bij deze keuze?

Alle genoemde selectiecriteria zijn van belang. De dienstverlener moet een aanspreekpunt zijn met kennis van zaken. Daarnaast is het prettig partijen te hebben waar je meerdere diensten bij onder kunt brengen. Van belang is ook de wijze waarop het personeel de werkzaamheden uitvoert. Zoals bij de onderhoudswerkzaamheden komen de mensen in contact met diverse afdelingen. Daar heeft men rechtstreeks contact met de klant en het is prettig als men zelf alles kan regelen. Ze moeten het nuance verschil kunnen maken tussen werken in de directiekamer of op de productievloer. Dat vraagt een ander aanpak.

17. Welke contractvorm is er met de externe dienstverlener(s)?

Vast contract, looptijd onbekend.

Van der Waal Onderhoud & Renovatie als facilitaire dienstverlener?

18. Zijn er facilitaire diensten die naar uw mening in het verlengde liggen van en geïntegreerd kunnen worden met de werkzaamheden van Van der Waal O&R? Zo ja, welke en hoe zouden deze kunnen worden ingevuld? Zo nee, waarom niet?

Er zijn wel werkzaamheden die met elkaar te maken hebben zoals schoonmaak en verhuizingen. Ook zijn er werkzaamheden liggend op het civiele vlak nl. schilderwerk, straatwerk, onderhoud terreinafscheidingen en deuren, rioleringen, dakbedekkingen en sanitair. Binnenkort gaan we met Van der Waal over een invulling van dit laatste praten. We willen naar een bestand van zo min mogelijk opdrachtgevers en aannemers en dus gaan we bundelen. Nu sturen, regelen en coördineren we alles nog zelf. Het is mijn werk maar met het wegvallen van mijn baan moet deze verantwoordelijkheid op een andere manier ingevuld gaan worden.

19. Als Van der Waal O&R deze diensten zou aanbieden, zou u deze dan bij hen uitbesteden? Zo ja, op basis van welke criteria zou u hiervoor kiezen? Zo nee, waarom niet?

Ik zie het niet zo snel gebeuren. Bij puur facilitaire zaken spelen er toch weer andere zaken een rol. Bij een aannemer die ook catering gaat doen zeg ik dat dit niet in hun lijn ligt. Een aannemer is puur civiel. Schoonmaak zou wel kunnen bij oplevering maar verder is de facilitaire branche compleet anders. Het ontbreekt een aannemer aan capaciteiten en inzicht, zijn kennis ligt op een ander vlak. Bij facilitaire diensten heb je met verschillen tussen bijv. directie, laboratorium of werkplaats te maken en deze vragen om een andere benaderwijze. Het vraagt om veel meer detaillering en men is kritischer. De aannemerij en facilitaire dienstverlening lijken qua werkwijze misschien wel op elkaar maar het zijn 2 verschillende zaken.

20. Wat zijn volgens u de sterke en zwakke kanten van Van der Waal O&R?

De sterke kanten zijn: zeer goed gemotiveerd personeel, voor alle werkzaamheden inzetbaar en men denkt mee in de lijn van de uitvoering.

21. Naar wat voor contractvorm met Van der Waal O&R zou uw voorkeur uitgaan?

Zoals die nu is: huisaannemer. Het is prettig om 'vaste' medewerkers te hebben die regelmatig op de site komen. Het scheelt in instructies geven en men weet wat er van je verwacht wordt.

Slot

22. Tot slot: wilt u nog iets belangrijks toevoegen aan dit onderzoek?

Een overeenkomst tussen facilitair en civiel voor mijzelf is dat je bij beiden met de mensen moet praten over wat ze precies willen. Met deze informatie kom je tot een logische invulling of concept. En door de mensen in te schakelen en naar ze te luisteren voorkom je weerstand.

8. Interview

Naam : dhr. Frans Storm (58 jaar)
Functie : adjunct directeur/plv. directeur bestuurder
Organisatie : Stichting Woonbelangen Weidegebieden (SWW)
Woerden
Datum : 14 maart 2006

Inleiding

1. Wat is uw functie en achtergrond (opleiding/vorige werkgevers)?

Mijn functie hier is adjunct directeur en plaatsvervangend directeur bestuurder. Dit is mijn 2^e werkgever. Hiervoor werkte ik in Delft als hoofd woondiensten en later als directeur bestuurder van AWS Volkshuisvesting. Ik heb er fusies begeleid en in 2001 werd mij gevraagd om hier bij SWW orde op zaken te stellen. In januari 2002 ben ik hier begonnen en heb samen met de interim directeur binnen 1 jaar de organisatie op poten gezet. Veel van het oude personeel, ongeveer 65%, is vervangen door nieuwe medewerkers. We zijn gaan werken aan het woondienstenmodel. Er is een frontoffice gekomen die alle klantcontacten doet en een backoffice die als ondersteuning voor de frontoffice werkt.

De ondersteuning van de backoffice naar de frontoffice begint nu te knellen. De frontoffice is bezig met de klantbenadering en de backoffice is bezig met de interne organisatie te automatiseren. En als er iets is dat niet met elkaar klopt dan is het dit wel want de interne organisatie gaat via processen en het klantdenken is wat de markt wil en daar moet je op inspelen. Hierdoor ontstaan er fricties en daar zijn we nu mee bezig om deze op te lossen.

2. Kunt u een beknopte omschrijving geven van uw organisatie?

SWW is een middelgrote woningcorporatie in het Groene Hart. Momenteel zitten we in een veranderingstraject om de organisatie platter te maken. We willen van de teamleiders, die vroeger lid waren van het managersoverleg (MO), het managementteam (MT) maken. Er komt dan een DB (dagelijks bestuur) en een MT bestaande uit Woondiensten, Financiën, en VIP (Vastgoed, Innovatie en Projecten). Door de laag MO er tussenuit te halen bespaar je op de beheerkosten maar krijg je ook een organisatiegrootte die in evenwicht is met de 5000 woningen van SWW.

3. Hoe bent u in contact gekomen met Van der Waal O&R?

Het contact met Van der Waal is ontstaan in mijn tijd in Delft. Van der Waal deed daar doucherenovaties maar de toenmalige directie heeft ook een omvangrijk herstructureringsproject van 600 woningen weten binnen te halen door 10% onder de prijs van de laagste offerte te gaan zitten. Dit kwam tot stand tijdens een door Van der Waal georganiseerd feestje waar zij deze aanbieding deden. Maar ook omdat er toen bij Van der Waal een adj. directeur liep die zich bezig hield met acquisitie. En die deed dit voortreffelijk, hij drong zich niet op, vroeg hoe het met je ging en kwam gewoon even langs om een bakkie te drinken. En zo zijn we ook met Van der Waal in contact gekomen voor het gewone onderhoud.

4. Wat voor soort werkzaamheden voert Van der Waal O&R voor u uit of heeft Van der Waal O&R voor u uitgevoerd?

Van der Waal deed in Delft onderhoudswerkzaamheden (dagelijks en projectmatig) en renovatiewerken. Voor SWW hebben ze nog geen werkzaamheden gedaan.

Facilitaire diensten

5. Wat verstaat u onder facilitaire diensten/dienstverlening?

Een afdeling die ervoor zorgt dat alle mensen binnen SWW op een fatsoenlijke wijze kunnen werken.

6. Welke ondersteunende of facilitaire diensten zijn er bij uw organisatie te onderscheiden?

Receptie, ICT, secretariaat, digitale post, kopieermachines, keuken, onderhoud, vlaggen en auto's.

7. Op welke wijze zijn deze georganiseerd?

Er werken 14 mensen en de afdeling valt onder algemene zaken.

Uitbesteden

8. Welke facilitaire diensten zijn binnen uw organisatie uitbesteed?

Er wordt niet veel uitbesteed. Intern is de schoonmaak uitbesteed aan een bedrijf. We besteden wel veel werken uit zoals schoonmaak en groenonderhoud. Deze zijn uitbesteed aan de Sluisgroep, een sociale werkplaats.

9. Waarom zijn deze uitbesteed?

Enerzijds de kosten maar ook omdat we een maatschappelijke taak hebben om deze mensen zinvol en afwisselend werk te geven.

10. Op welke wijze, één of meerdere partijen, zijn deze diensten uitbesteed?

Intern zijn we al met het 4e schoonmaakbedrijf in zee gegaan binnen 2 jaar. We waren niet tevreden over de kwaliteit en flexibiliteit van de schoonmaakbedrijven.

11. Wat zijn voor u de voordelen van uitbesteden?

Er is een behoorlijk aanbod en vallen er mensen uit dan is vervanging gemakkelijk te regelen. Eenvoudiger van bedrijf te wisselen.

12. Wat ervaart u als nadelen van uitbesteden?

Met een professionele organisatie kan ik een bedrag en tijd afspreken. Bij een sociale werkplaats is het tijdselement een lastige factor omdat juist die mensen het werk onder druk niet aankunnen. Daar houden we dus rekening. Ook in onze communicatie naar de klanten toe geven we aan dat het wel enige weken kan duren maar dat we het om bepaalde redenen uitbesteden aan mensen met een enkele of meervoudige handicap. De huurders hebben hier wel begrip voor mits je het goed aan ze uitlegt.

13. Op welke wijze wordt de kwaliteit van de facilitaire diensten bepaald?

We hebben een meetsysteem en een balanced scorecard die van toepassing op een aantal zaken binnen deze organisatie dus ook de facilitaire dienstverlening. De tevredenheid hierover wordt gemeten en of de dingen die we met elkaar afgesproken hebben ook gehaald worden. Het is lastig om de kwaliteit te meten omdat deze wordt gemeten over het pakket dat de mensen aangeboden wordt en dat pakket is wisselend.

14. Worden er andere kwaliteitscriteria gehanteerd voor de uitbestede diensten dan voor de intern geleverde diensten?

Niet beantwoord.

Keuze dienstverlener

15. Hoe komt de keuze van een externe dienstverlener tot stand?

De selectieprocedure voor externe bedrijven is als volgt: we hebben een groslijst van aannemers en een shortlist van aannemers. Die shortlist is de belangrijkste lijst. Daar staan aannemers op die qua werk zijn geselecteerd, hoe ze in het verleden hebben gewerkt hebben, wat de ervaringen zijn van opzichters en projectleiders. Als er werk is dat aanbesteed moet worden dan pakken we vanuit die shortlist 4 of 5 aannemers die mogen inschrijven.

We volgen ook nog wel een andere procedure als we in bouwteamverband werken doen. Dan zoeken we een aannemer rechtstreeks zonder in concurrentie aan te besteden. Dan werk je samen met de aannemer het plan uit. Het is iets duurder maar het levert uiteindelijk meer op. Je draagt samen de verantwoordelijkheid om het project binnen het gestelde budget te realiseren. Bij een openbare aanbesteding wil het nog wel eens gebeuren dat je de goedkoopste hebt maar uiteindelijk een gevecht krijgt over meer- en minderwerk en uiteindelijk duurder uit bent.

Wat je nu steeds meer tegenkomt is dat je samen met projectontwikkelaars gaat ontwikkelen. Daarbij gaan wij (woningcorporaties) steeds meer strategisch op zoek naar project-ontwikkelaars of ontwikkelende aannemers waarbij je afspraken maakt om woningen tegen een bepaald bedrag af te nemen waar geen winst of verlies op zit. Coöperaties gaan zelf steeds minder ontwikkelen of hebben hun eigen zelfstandige ontwikkelafdeling.

16. Wat zijn de belangrijkste selectiecriteria bij deze keuze?

Prijs-kwaliteit is belangrijk maar ook betrouwbaarheid, deskundigheid, samenwerking, flexibiliteit zijn allemaal belangrijke argumenten maar dat wil nog niet zeggen dat diegene met de laagste prijs het ook altijd krijgt. Er moet ook een klik zijn, je moet het met elkaar zien zitten en elkaar vertrouwen. Het is een gevoel dat je bij elkaar hebt en dat is bijna niet te omschrijven. Vertrouwen en gevoel zijn niet te meten. Dat is persoonsgebonden.

Het gaat zelfs zo ver dat als je iemand goed kent en vertrouwen in elkaar hebt je bij vertrek van die persoon geneigd bent om met hem verder te blijven werken. Ook al werkt hij in een ander gebied van Nederland, je weet wat je aan elkaar hebt, je hebt aan een half woord genoeg en je weet dat de kwaliteit van het werk goed is. Eigenlijk wordt dus niet het bedrijf gekozen maar de mensen die er werken. Aan de andere kant, is het bedrijf bekend genoeg en is de kwaliteit goed maakt het niet zoveel uit als mensen vertrekken. Maar uiteindelijk is de allereerste selectie gebaseerd op het kennen van elkaar. Dus een netwerk voor bedrijven is heel erg belangrijk.

Verder is het zo dat als er 3 partijen inschrijven de kans groot is dat de middelste het krijgt. Je zet vraagtekens bij de laagste en de hoogste dus de middelste zal het redelijke alternatief zijn. Daarnaast is een doorslaggevend argument wanneer men kan beginnen.

17. Welke contractvorm is er met de externe dienstverlener(s)?

Niet beantwoord.

Van der Waal Onderhoud & Renovatie als facilitaire dienstverlener?

18. Zijn er facilitaire diensten die naar uw mening in het verlengde liggen van en geïntegreerd kunnen worden met de werkzaamheden van Van der Waal O&R? Zo ja, welke en hoe zouden deze kunnen worden ingevuld? Zo nee, waarom niet?

Het dagelijkse klachtenonderhoud en mutatieonderhoud is goed onder te brengen bij een aannemer. Als ze dan de mensen die voor SWW werken ook overnemen dan scheelt dat ook in de beheerkosten. Voor een aannemer is het interessant om die mensen in dienst te hebben omdat ze het woningbezit kennen. Huurders zouden dan rechtstreeks zonder tussenkomst van SWW contact moeten kunnen opnemen met het bedrijf. SWW hoeft dan alleen nog maar kwaliteits- metingen uit te voeren en te letten op de kosten. We zijn daar ook wel mee bezig met Van der Waal maar andere ontwikkelingen binnen de eigen organisatie hebben meer prioriteit.

De aannemerij is redelijk conservatief. Ik heb met andere aannemers ook wel eens gesproken over dagelijks en mutatieonderhoud maar die kiezen dan veel meer voor planmatig onderhoud. Maar dat is het meest gemakkelijke en het gaat mij om de meest moeilijke. Bij mutatieonderhoud weet je niet hoeveel er zijn en dagelijks onderhoud is moeilijk in te plannen. Daar wil ik vaste afspraken over kunnen maken. Dat vraagt om meedenken en een stuk creativiteit. Planmatig onderhoud is te overzien, het is gewoon een klus doen. Dit is onbekend en onbekend maakt onbemind.

Schoonmaak en groenonderhoud zouden door een aannemer kunnen worden overgenomen als ze daar concurrerend in zijn. Maar bij SWW zie ik dat nog niet zo gauw gebeuren. We willen ook een maatschappelijke verantwoordelijkheid dragen en ik denk niet dat een aannemer goedkoper is. Van der Waal zou er ook niet aan moeten beginnen, ze zijn een aannemer en niet een schoonmaakbedrijf.

Van der Waal zou wel in een aantal producten faciliterend kunnen zijn. Als ze bijvoorbeeld deals sluiten met andere bedrijven en een soort menukaart maken voor potentiële opdrachtgevers wat ze allemaal naast onderhoud en renovatie ook kunnen doen. Bijv. bij een renovatie met Ikea een deal afsluiten over de inrichting van een wisselwoning voor een vast bedrag. Of bij het opleveren van een woning aanbieden dat er een schoonmaakploeg door het huis heen gaat. Kortom een stukje extra dienstverlening organiseren in het verlengde van een bouwbedrijf.

19. Als Van der Waal O&R deze diensten zou aanbieden, zou u deze dan bij hen uitbesteden? Zo ja, op basis van welke criteria zou u hiervoor kiezen? Zo nee, waarom niet?

Het gaat om het nieuwe denken, het klantdenken. Daar zoek je een partner in die naar het idee van de organisatie er het beste bij past. Daar heb je voor nodig: creativiteit, het gevoel dat je voor elkaar hebt en risicovol investeren. Ik probeer niet alleen mijn klanten tevreden te stellen maar ben ook aan het zoeken naar nieuwe wegen waar je in de toekomst verder mee kan. Bijv. door een nieuwe techniek toe te passen die baanbrekend is in onze beide werelden. Zowel in corporatiewereld als in conservatieve aannemerijwereld om te laten zien, zo kan het ook.

20. Wat zijn volgens u de sterke en zwakke kanten van Van der Waal O&R?

Ik ben altijd buitengewoon tevreden geweest en nog steeds.

21. Naar wat voor contractvorm met Van der Waal O&R zou uw voorkeur uitgaan?

Een prestatie onderhoudscontract voor dagelijks onderhoud en mutatieonderhoud. En dan sluit ik het planmatig meerjaren onderhoud daarbij uit omdat ik wil meten hoe planmatig en dagelijks onderhoud uitgevoerd worden. Het is buitengewoon slecht als je het bedrijf verbindt aan één aannemer dus moet je het bezit in tweeën of drieën opknippen. Vervolgens breng je die delen apart op de markt en kijkt naar de verschillende prestaties van de bedrijven die in concurrentie met elkaar functioneren.

Slot

22. Tot slot: wilt u nog iets belangrijks toevoegen aan dit onderzoek?

Ik wil het rapport graag lezen.

9. Interview

Naam : dhr John van der Hulst
Functie : manager vastgoed beheer
Organisatie : Wooninvest
Voorburg
Datum : 10 april 2006

Inleiding

1. Wat is uw functie en achtergrond (opleiding/vorige werkgevers)?

Mijn functie is manager vastgoed beheer. Ik heb een aantal deelopleidingen HBO bouwkunde gedaan. Ik heb hiervoor lang gewerkt bij een pensioenfonds waar ik verantwoordelijk was voor het woning-beheer door heel Nederland. Daarvoor werkte ik bij de Gemeente Den Haag Dienst Volkshuisvesting.

2. Kunt u een beknopte omschrijving geven van uw organisatie?

Wooninvest is een woningcorporatie die relatief veel ontwikkeld. In de afgelopen 5 jaar hebben we 2500 nieuwbouwwoningen gebouwd. Op een bezit van 8500 woningen is dat heel veel. Er werken 70 mensen en dit is incl. 13 huismeesters op diverse complexen. Wooninvest bouwt momenteel een nieuw kantoor bij de Sijtwende tunnel (Leidschendam) ter vervanging van de 2 huidige locaties Voorburg en Leidschendam.

3. Hoe bent u in contact gekomen met Van der Waal O&R?

Van der Waal heeft veel van die 2500 nieuwe woningen voor ons gebouwd. Vanuit Van der Waal kwam toen de vraag of zij ook iets in het onderhoud voor Wooninvest konden betekenen. Dit was in een periode, ongeveer 2 à 3 jaar geleden, toen het in de nieuwbouw wat slechter ging en er dus minder werk was.

4. Wat voor soort werkzaamheden voert Van der Waal O&R voor u uit of heeft Van der Waal O&R voor u uitgevoerd?

Onderhoud & renovatie heeft nog niet zoveel werk voor ons gedaan. We zijn nu net in 2006 gestart met het dagelijks onderhoud, het klachtenonderhoud voor 2 zorginstellingen. Het zijn 2 complexen die zij gerenoveerd hebben. En ze doen nu mee in een aanbesteding voor een groot onderhoud/renovatie project in Voorburg.

Facilitaire diensten

5. Wat verstaat u onder facilitaire diensten/dienstverlening?

Al die diensten die noodzakelijk zijn om je bedrijf uit te kunnen oefenen. Er is een splitsing te maken in facilitaire diensten voor onze huurders en voor onze 2 kantoren. Eigenlijk beschouw ik dit laatste als facilitaire dienstverlening, dus ondersteunend aan de werkzaamheden van medewerkers van Wooninvest.

6. Welke ondersteunende of facilitaire diensten zijn er bij uw organisatie te onderscheiden?

Voor de kantoren zijn dat: schoonmaak, glasbewassing, oud papier ophalen en lease auto's. Huurders: schoonmaak, glasbewassing, tuinonderhoud, camerabewaking. Onderhoud technische installaties vind ik bij het onderhoud thuishoren niet bij de facilitaire ondersteuning.

7. Op welke wijze zijn deze georganiseerd?

Er zijn 3 onderhoudsbedrijven die het schoonmaakwerk van de kantoren doen en we maken gebruik van een meldkamer voor het inbraakalarm.

Uitbesteden

8. Welke facilitaire diensten zijn binnen uw organisatie uitbesteed?

Alles, dus schoonmaak, glasbewassing, oud papier, en lease auto's.

9. Waarom zijn deze uitbesteed?

Vanwege de kosten, eigen mensen zijn duurder.

10. Op welke wijze, één of meerdere partijen, zijn deze diensten uitbesteed?

Aan meerdere want wij zoeken voor bepaalde werkzaamheden een daarin gespecialiseerd bedrijf. Nu hebben we 2 schoonmaakbedrijven, dus 1 per locatie. Dit is vanuit de historie gegroeid, van voor de fusie. Voor ons nieuwe kantoor mogen beide bedrijven een offerte uitbrengen. We kiezen dan diegene die de beste prijskwaliteit verhouding levert.

11. Wat zijn voor u de voordelen van uitbesteden?

Je legt de kennis en kunde bij die partij die het beroepsmatig uitoefenen. Je kunt nog eens switchen als je er niet tevreden over bent. Dat is bij eigen personeel lastiger.

12. Wat ervaart u als nadelen van uitbesteden?

Een nadeel van uitbesteden is dat je niet de regie hebt over de mensen die ingeschakeld worden. In onze contracten is wel opgenomen aan welke regels iedereen zich moet houden. Maar als ik iemand aanneem praat ik met de mensen en heb ik daar een beter gevoel dan bij een medewerker van een extern bedrijf. Je weet niet wat er over de vloer komt. Een ander nadeel is de prijsvorming. Je bent afhankelijk van wat de markt doet.

13. Op welke wijze wordt de kwaliteit van de facilitaire diensten bepaald?

Alleen voor de schoonmaak en dan heel ouderwets. Bij de receptie ligt een schrift waarin de medewerkers vragen en klachten over de schoonmaak kwijt kunnen. Elke keer kijkt de schoonmaker of er opmerkingen zijn en tekent het af.

14. Worden er andere kwaliteitscriteria gehanteerd voor de uitbestede diensten dan voor de intern geleverde diensten?

Voor de schoonmaak op de complexen hebben we 8500 opzichters, de bewoners dus. Als men ontevreden is spreekt men de huismeester erop aan of Wooninvest. Bewoners zijn heel kritisch zeker op het moment dat men de servicekosten afrekening ontvangt. Maar wat ons betreft moeten mensen het hele jaar klachten doorgeven want dan is er op dat moment iets aan te doen. Niet achteraf bij de afrekening ervan.

Keuze dienstverlener

15. Hoe komt de keuze van een externe dienstverlener tot stand?

Dit komt bij ons tot stand via relatiewerk; 'je kent die of die en je gunt het iemand'. Ook vragen rond bij bijv. andere corporaties of we horen wel eens wat. We zetten geen advertentie of zo. Verder is het afhankelijk van de situatie of we iets aanbesteden. Hebben we haast doen we het 1:1 en hebben we wat meer tijd en is het goed te omschrijven dan vragen we soms meerdere offertes op. Vaak gebeurd het dat we met een bedrijf er even doorheen lopen en bespreken hoe we het gaan aanpakken. Gaandeweg schrijf je dan een bestek en dan doen we het 1:1 want het is niet terecht dat je met dat verhaal nog de markt opgaat.

16. Wat zijn de belangrijkste selectiecriteria bij deze keuze?

De prijs/kwaliteit moet goed zijn en zo ook de betrouwbaarheid en zekerheid. SLA's en garanties doen we niet. Je maakt afspraken met elkaar en je verwacht dat die nagekomen worden. Deskundigheid en capaciteit zijn belangrijke aspecten. We maken bijv. in de schoonmaak ook gebruik van kleine bedrijven (1-2 personen) en dan maken we wel duidelijke afspraken of iemand het aankan. Hoe hij het probleem oplost bij ziekte, vakantie enz. We vragen ook wel eens referenties na. Eigenlijk bespreek je bij het selecteren de diverse criteria en door referenties na te trekken controleer je dit.

Ik zou er nog wel een criterium aan toe willen voegen, vertrouwd zijn. Ik laat bijv. de kantoren liever door een klein bedrijfje schoonmaken dan een groot schoonmaakbedrijf die iedere week iemand anders sturen. Het zelfde geldt voor een woonzorgcomplex. Daar wil je een schoonmaker die dit 'persoonlijk' doet. Het moet een vertrouwd iemand zijn voor de bewoners. Voor andere complexen zoals de Prinsenhof (Leidschendam) maakt het niet zoveel uit wie daar komt. Die bewoners hebben geen band met de schoonmaker en het wordt ook niet gewaardeerd. Een van de criteria die dus je keus bepalen is: wat voor bedrijf is het, op wat voor een complex en in welke omstandigheden. Dan kan het voorkomen dat je voor de allerkleinste kiest.

17. Welke contractvorm is er met de externe dienstverlener(s)?

We hebben veel raamovereenkomsten. Het 1^e deel is een juridisch deel en is voor bijna elke overeenkomst hetzelfde. Daarachter zitten de bijlagen waarin alles gedetailleerd wordt en o.a. een lijst van complexen. Als er dan een complex bijkomt of afgaat hoeft ik niet een heel nieuw contract af te sluiten alleen maar een nieuwe bijlage. Al onze contracten lopen per jaar, van januari tot januari en moeten voor 1 november worden opgezegd. Bepaalde contracten worden na 5 jaar weer heroverwogen. Dit is afhankelijk van de grootte van het contract en de marktontwikkelingen. En wij stellen de contracten op.

Van der Waal Onderhoud & Renovatie als facilitaire dienstverlener?

18. Zijn er facilitaire diensten die naar uw mening in het verlengde liggen van en geïntegreerd kunnen worden met de werkzaamheden van Van der Waal O&R? Zo ja, welke en hoe zouden deze kunnen worden ingevuld? Zo nee, waarom niet?

Nee, ik zou niet weten welke werkzaamheden geïntegreerd kunnen worden bij Van der Waal. Hun werk is puur bouwkundig. In een contract kan wel een loodgieter en elektricien worden opgenomen maar geen lift-, cv- en luchtbehandelingonderhoud. Dat is technisch beheer en niet bouwkundig. Ook het schilderwerk niet want dit is een heel aparte discipline, op arbotechnisch gebied en de productkennis. Andersom kan een schildersbedrijf wel houtrot herstellen. Dit is vaak 10 tot 15% van de totale schilderopdracht en daarvoor worden producten gebruikt waar je een schilder voor moet zijn om die te verwerken. Schildersbedrijven hebben vaak 2 of 3 speciale houtrotreparateurs in dienst. Dat zijn timmerlieden die ook met die speciale producten kunnen werken.

En een aannemersbedrijf laten schilderen? Eén van onze renovatiebedrijven heeft eigen schilders en die is al een half jaar bezig ze ergens anders onder te brengen want hij merkt dat het niet werkt. Hij kan soms wel flexibel ergens op inspelen maar het kost hem teveel om die mensen continuïteit (voldoende werk) te bieden. Hij moet marktkennis en materieel hebben en dat is ander materieel dan in de aannemerij gebruikt wordt. Het werkt wel dit concept totaalonderhoud als je schilder bent. Heb je andere disciplines nodig dan kan je die regelen en heb je daar de regie over. Bij een aannemersbedrijf is geen associatie met schilderwerk, dat past niet bij elkaar.

19. Als Van der Waal O&R deze diensten zou aanbieden, zou u deze dan bij hen uitbesteden?

Zo ja, op basis van welke criteria zou u hiervoor kiezen? Zo nee, waarom niet?

Nee. Voor de diverse werkzaamheden heb je specialistische bedrijven nodig en vervolgens dezelfde afstemmingsproblemen als dat ik 2 aparte bedrijven laat komen. Vanuit Van der Waal komt er ook niet één man om alles op te nemen. Dan komt er voor bijv. het loodgieters- en timmerwerk een projectleider en voor het schilderwerk weer een ander. En die zullen vaak niet met elkaar communiceren want die ervaring hebben wij ook. Datzelfde zal je ook zien bij bijv. een Facilicom waar Breijer ook niet met de schoonmaak of de beveiliging zal communiceren maar er toch weer allemaal aparte mensen komen.

We hebben voor het dagelijks onderhoud afgesproken is dat er geen timmerlieden, loodgieters of elektriciens worden gestuurd maar monteurs. Dus iemand die al deze werkzaamheden kan uitvoeren zodat de huurder niet allemaal aparte mensen over de vloer krijgt. Dus iemand die in zijn busje alle spullen bij zich heeft en heel handig is. Zij moeten ongeveer 80% (de 80/20 regel) van de werkzaamheden zelf kunnen uitvoeren voordat zij een specialist inschakelen. Wij hebben één aannemer die zich hierop (klachten – en mutatieonderhoud) heeft gespecialiseerd en die doet geen nieuwbouw of renovatie. In dat concept geloof ik en de mensen vinden dit afwisselende werk ook leuker. Zulke werknemers zijn wat moeilijker te vinden en misschien moet je ze zelf opleiden. Een ander argument om niet alles bij één dienstverlener onder te brengen is het volgende: stel dat je alle facilitaire diensten bij één dienstverlener als Facilicom hebt ondergebracht en je bent ergens ontevreden over dan kun je deze betreffende dienst opzeggen. Maar als je Breijer het onderhoud dan niet meer laat doen en gebruik maakt van Van der Waal dan zal het in de communicatie naar Facilicom lastiger worden. Als Van der Waal iets uitvoert waardoor de schoonmaker een probleem krijgt dan zal Facilicom al gauw zeggen dat dit bij zijn eigen aannemer (Breijer) niet zou zijn gebeurd. De discussie wordt onzuiverder en men kan daar misbruik van gaan maken. Werk je met 4 verschillende bedrijven dan heb je die kinnesse niet van 'het werk is me niet gegund en kijk nou eens hoe zij het werk uitvoeren'. Dezelfde ervaring hebben we ook met aannemersbedrijven die hun eigen schilderbedrijf hebben. Gaat er iets in de coördinatie niet goed dan roepen ze meteen dat dit bij hun schildersbedrijf niet zou zijn gebeurd.

20. Wat zijn volgens u de sterke en zwakke kanten van Van der Waal O&R?

Vind ik lastig omdat we er nog niet zolang mee werken. Sterk, maar eigenlijk meer een gemak, vind ik dat ze de onderhoudswerkzaamheden uitvoeren bij de complexen die ze zelf gebouwd hebben. Zo worden ze met hun eigen werk geconfronteerd en dus met evt. fouten. Ook zijn ze er bekend want ze hebben alle gegevens en weten wat er zit. Aan de andere kant kunnen ze ook dingen voor je weg houden en dat is misschien een zwak punt. Maar uiteindelijk is de relatie die je met elkaar hebt doorslaggevend, het vertrouwen dat je in elkaar schenkt.

Het contract met Van der Waal gaat nu pas lopen en zal zich moeten gaan bewijzen. Misschien blijkt straks de bereikbaarheid buiten kantoor tijd slecht te zijn of dat er door ons teveel over het contract moet worden uitgelegd. Vooral omdat het werkzaamheden bij zorginstellingen betreft is de responstijd belangrijk en de mensen moeten daar op in kunnen spelen.

21. Naar wat voor contractvorm met Van der Waal O&R zou uw voorkeur uitgaan?

De contractvorm is dat wij voor een bepaald vast bedrag werkzaamheden gedaan willen hebben. Wij zijn een beetje allergisch voor alles dat met rekeningen komt want dat bezorgd ons een hoop werk en ook de aannemer. Wij willen zoveel mogelijk naar een vaste prijs voor een vaste hoeveelheid werk. Daar gaan we aan werken en uiteindelijk wordt het een soort raamovereenkomst. Het maakt de druk ook wat groter want als je het contract op gaat zeggen dan is dit het raamcontract en daarmee raakt een bedrijf alles kwijt.

Slot

22. Tot slot: wilt u nog iets belangrijks toevoegen aan dit onderzoek?

Niets.