



saval

Van facilitaire brandjes blussen naar een professionele facilitaire organisatie





Van facilitaire brandjes blussen naar een professionele facilitaire organisatie

Onderzoeksrapport:

Versie: 1.0
Datum van uitgifte: 9 Juni 2015, Rotterdam
Auteur: Bart van Gils
Student nummer: 0833504

Opdrachtgever:

Organisatie: Saval B.V.
Begeleider: Peter Soler Schutte
Onderzoeksperiode: 10 februari t/m 9 juni

Organisatie:

Opleiding : Facility Management
Instituut: Hogeschool Rotterdam
Module: FMAAFS42 (afstudeerstage)
Begeleider: Ruben de Jong

Managementsamenvatting

Saval is een groeiende organisatie en de QESH-manager, die momenteel verantwoordelijk is gesteld voor de coördinatie van het gros van de facilitaire taken, vindt het tijd voor een professionalisering op facilitair gebied. Saval is sinds het jaar 2012 onderdeel van de SK FireSafety Group, en op een aantal ondersteunende diensten zoals ICT, Human Resources en administratie zijn momenteel door nationale samenwerking voordelen behaald.

Het onderzoek is binnen de SK Group intern gericht. De onderzoekscope bestaat uit de Nederlandse bedrijven binnen de groep en richt zich enkel op de kantoorfuncties. De specifieke ondersteuning van het productieproces, zoals de technische dienst van de fabriek, wordt als primair proces gezien en wordt hierdoor buiten beschouwing gelaten.

Probleemstelling:

“Op welke wijze kan Saval vorm en inhoud geven aan professioneel facility management, kijkende naar de mogelijke facilitaire samenwerkingsvormen binnen de SK Group?”

Doelstelling:

“Het doel van dit onderzoek is om binnen een tijdsbestek van twintig weken een advies uit te brengen aan Saval over de wijze waarop zij haar facilitaire organisatie professioneel kan inrichten en kan komen tot een optimale facilitaire samenwerkingsvorm binnen de SK Group”

Om tot een antwoord te komen op bovenstaande probleemstelling worden eerst de mogelijke inrichtingsvormen van een facilitaire organisatie onderzocht en de verscheidene ontwikkelstadia, mate van volwassenheid of professionaliteit waarin een facilitaire organisatie zich kan bevinden. Aan de hand van het, door Saval gewenste ontwikkelstadium en kijkende naar de huidige situatie, wordt geanalyseerd welke inrichtingsvorm hier het best op aansluit.

Daarnaast worden de mogelijke facilitaire samenwerkingsvormen onderzocht en wordt aan de hand van de huidige en de gewenste situatie van de SK Group de toepasbaarheid in kaart gebracht. Tevens worden de verscheidene facilitaire samenwerkingsvormen getoetst aan de door Saval gewenste facilitaire organisatie.

Conclusie & Aanbevelingen

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat door de beleidsbepalers van Saval een grotere mate van professionaliteit op facilitair gebied gewenst is. Om de gewenste mate van professionaliteit te bereiken moet de facilitaire organisatie gericht worden. Door in een platform, bestaande uit de directie van Saval, de Business unit managers, de financieel controller en de huidige facilitair coördinator een duidelijke facilitaire strategie te formuleren, kan de organisatie gericht worden. De facilitaire strategie is afgeleid van de strategie van de moederorganisatie en heeft een duidelijke missie die vertaald is in concrete doelstellingen.

Door een facility manager aan te nemen, die verantwoordelijk is voor het behalen van de in het platform gestelde doelen komt er tijd vrij bij de huidige facilitair coördinator waardoor deze beter kan inspelen op de toenemende vraag vanuit de SK Group op gebied van kwaliteitsmanagement. Het centraliseren van de facilitaire taken in een afdeling, maakt het mogelijk efficiënter dienst te verlenen, gezien hier minder afdelingen bij betrokken zijn.

Uit het onderzoek kan geconcludeerd worden dat samenwerking op facilitair gebied enkel gewenst is indien dit financiële voordelen met zich meebrengt. Gezien de zusterbedrijven commerciële belangen hebben en kijkende naar de omvang van de Nederlandse bedrijven binnen de SK Group die in aanmerking komen voor een facilitaire samenwerking, is de volgende hypothese geformuleerd;

“Waar de functionele samenwerking van de Nederlandse partners binnen de groep nihil is, is het gezien de meerdere commerciële belangen van de zusterbedrijven mogelijk dat een facilitaire samenwerking op financieel gebied meer kost dan dat het oplevert.”

Kijkende naar de huidige en de gewenste situatie van de Nederlandse bedrijven van de SK FireSafety Group kan geconcludeerd worden dat de gestelde eis, het behalen van financieel voordeel, door de verscheidene commerciële belangen en gezien de doorlooptijd van dit onderzoek, niet kan worden onderzocht. Op basis van dit gegeven en kijkende naar de geformuleerde hypothese worden in dit onderzoek de mogelijke samenwerkingsvormen binnen de SK Group niet verder onderzocht.

Kijkende naar het gewenste ontwikkelstadium of de mate van professionaliteit van de facilitaire organisatie binnen Saval, kan geconcludeerd worden dat deze niet ‘volwassen’ genoeg is voor een facilitaire samenwerking binnen de groep. De samenwerkingsvorm, Shared Service Center, welke het best aansluit bij de SK Group, is een doorontwikkeling van de gewenste situatie.

Op het moment dat Saval het gewenste ontwikkelstadium heeft bereikt, wordt geadviseerd onderzoek te doen naar de mogelijkheden van een internationaal Shared Service Center, bestaande uit de afdelingen Administratie, ICT, Human Resources en de facilitaire organisatie. In dit onderzoek moet worden meegenomen wat de NEN-EN 15221 hierin kan betekenen en dienen de commerciële belangen van de zusterbedrijven onderzocht te worden.

Voorwoord

Voor u ligt het onderzoeksrapport dat is geschreven gedurende de afstudeerperiode van de opleiding Facility Management aan de Hogeschool Rotterdam. Het rapport is het eindresultaat van het onderzoek dat heeft plaatsgevonden binnen Saval B.V. te Breda. Ik kijk terug op een zeer leerzame periode waarbinnen ruimte was voor mijn persoonlijke ontwikkeling als beroepsprofessional en als persoon.

Graag wil ik een aantal personen hartelijk bedanken voor het mogelijk maken van en de ondersteuning gedurende de stage. Als eerste wil ik graag de heer Peter Soler Schutte bedanken voor het mogelijk maken van het afstudeeronderzoek en de begeleiding gedurende het traject. Vervolgens wil ik Ruben de Jong bedanken voor de begeleiding vanuit de Hogeschool en het management en de medewerkers van Saval B.V. voor de medewerking en hulp gedurende de afstudeerperiode. Een laatste dankwoord gaat uit naar mijn vriendin voor de mentale ondersteuning gedurende het afstudeertraject.

Breda, juni 2015

Bart van Gils

Inhoudsopgave

Inleiding	8
1. Organisatiebeschrijving	10
1.1 Saval.....	10
1.2 SK FireSafety Group.....	10
2. Onderzoek verantwoording	11
2.1 Probleemanalyse	11
2.2 Methode van onderzoek	12
2.2.1 Onderzoek type	12
2.2.2 Onderzoeksmethoden.....	12
2.2.3 Analysemethoden	14
2.2.4 Kwaliteit van het onderzoek.....	14
3. Theoretisch kader	15
3.1 DOR-model	15
3.2 De facilitaire organisatie richten	15
3.3 De facilitaire organisatie inrichten	16
3.3.1 NEN-EN 15221	16
3.3.2 Facility Excellence Model	16
3.4.3 Facilitaire Rol	17
3.4.4 Positie	17
3.5 Facilitaire modellen	18
3.6 Samenwerkingsvormen	19
3.6.1 Centraliseren	19
3.6.2 Shared Service Centrum	19
3.6.3 Verschil Shared Services en Centralisatie.....	20
3.7 Trends en ontwikkelingen	20
4. Huidige situatie.....	21
4.1 Huidige situatie Saval	21
4.1.1 Richting van de facilitaire organisatie	21
4.1.2 Inrichting van de facilitaire organisatie.....	21
4.1.3 Operationeel niveau	23
4.2 Huidige situatie SK FireSafety Group.....	24
4.4.1 Samenwerking:	25

5. Gewenste situatie.....	26
5.1 Gewenste situatie Saval	26
5.1.1 Richting van de facilitaire organisatie	26
5.1.2 Inrichting van de facilitaire organisatie.....	26
5.1.6 Operationeel niveau	29
5.2 Gewenste Situatie SK.....	29
5.2.1 Mogelijke Samenwerkingsvormen	30
6. Discrepanties	31
7. Conclusie & Aanbevelingen	32
7.1 Conclusies.....	32
7.2 Aanbevelingen.....	33
8. Bedrijfskundige consequenties	35
9. Implementatieplan	36
Literatuurlijst:	37

Inleiding

In het jaar 1925 is Saval opgericht, de naam van de organisatie is ontstaan uit een samentrekking van de woorden “Saving All”. Naast de ontwikkeling, productie, levering en het onderhoud van blusmiddelen, levert en onderhoudt Saval noodverlichting. Tevens biedt de organisatie verscheidene cursussen en trainingen aan, zoals: bedrijfshulpverlening en VCA.

Momenteel is er binnen Saval geen facilitair beleid. Veel van de facilitaire taken zijn ondergebracht bij de QESH-manager, die deze taken naast zijn reguliere taken uit dient te voeren. Dit gebeurt veelal ad hoc en er is geen inzicht in de daadwerkelijke facilitaire kosten. Saval is een groeiende organisatie en de QESH-manager vindt het tijd voor een professionalisering op facilitair gebied.

In 2012 is de SK FireSafety Group opgericht. Binnen deze holding hebben 12 bedrijven op het gebied van brandveiligheid haar krachten gebundeld. Saval is onderdeel en tevens grootste speler van de SK Group. Momenteel vindt er tussen Saval en verscheidene bedrijven binnen de SK Group samenwerking plaats, deze samenwerking kan echter geoptimaliseerd worden. De vraag is wat de mogelijkheden hiervan zijn op facilitair gebied.

Dit onderzoeksrapport is geschreven voor de beleidsbepalers van zowel Saval als de SK Group en geeft inzicht in de huidige facilitaire ondersteuning en de mogelijkheden tot professionalisering op dit gebied, waarbij rekening wordt gehouden met de mogelijke facilitaire samenwerkingsvormen. De probleem- en doelstelling die hierop aansluiten worden hieronder beschreven;

Probleemstelling:

“Op welke wijze kan Saval vorm en inhoud geven aan professioneel facility management, kijkende naar de mogelijke facilitaire samenwerkingsvormen binnen de SK Group?”

Doelstelling:

“Het doel van dit onderzoek is om binnen een tijdsbestek van twintig weken een advies uit te brengen aan Saval over de wijze waarop zij haar facilitaire organisatie professioneel kan inrichten en kan komen tot een optimale facilitaire samenwerkingsvorm binnen de SK Group”

Belangrijkste deelvragen:

1. Op welke wijze kan een facilitaire organisatie ‘professioneel’ worden ingericht?
2. Welke samenwerkingsvormen zijn er op het gebied van ondersteunende en facilitaire diensten, vanuit theoretisch perspectief?
3. Welke facilitaire facetten zijn aanwezig binnen de SK Group en hoe zijn deze momenteel georganiseerd?
4. Wat is het verandervermogen/bereidheid van de verschillende organisaties binnen de SK Group?
5. Wat zijn de wensen en behoeften met betrekking tot de facilitaire organisatie van Saval?
6. Wat zijn de wensen en behoeften van de verscheidene bedrijven van de SK Group?
7. Op welke wijze kan de geadviseerde vormgeving van het facilitair bedrijf geïmplementeerd worden?
8. Wat zijn de kosten en baten na de implementatie?

De wijze van onderzoek:

Om antwoord te kunnen geven op de probleemstelling wordt er onderzoek gedaan naar de mogelijke inrichtingsvormen van een facilitaire organisatie en de verscheidene ontwikkelstadia of mate van professionaliteit waarin een facilitaire organisatie zich kan bevinden. Vervolgens wordt onderzocht welk ontwikkelstadium en welke inrichtingsvorm het beste aansluiten bij Saval.

Daarnaast wordt onderzoek gedaan naar de mogelijke facilitaire samenwerkingsvormen en wordt de toepasbaarheid van deze vormen getoetst aan de huidige en gewenste situatie binnen de SK Group en de gewenste facilitaire organisatie van Saval.

Leeswijzer:

In het eerste hoofdstuk wordt een beeld geschetst van de organisatie en de holding waar zij deel van uitmaakt. Vervolgens wordt in hoofdstuk twee het probleem geanalyseerd en de wijze waarop het onderzoek is vormgegeven beschreven. Daarnaast worden de gebruikte onderzoeksmethodieken in kaart gebracht. De bruikbare literatuur en modellen worden in hoofdstuk drie nader toegelicht. In het vierde hoofdstuk van dit onderzoeksrapport wordt zowel de huidige situatie van Saval als de SK FireSafety Group in kaart gebracht en hoofdstuk vijf beschrijft de gewenste situatie.

Nadat er een beeld is geschetst van de huidige en de gewenste situatie, worden de discrepanties beschreven in hoofdstuk zes, gevolgd door de conclusies en aanbevelingen in hoofdstuk zeven. De bedrijfskundige gevolgen van de implementatie worden in hoofdstuk acht beschreven en tot slot in hoofdstuk negen is een implementatieplan te vinden om de aanbevelingen daadwerkelijk door te voeren binnen de organisatie. Bijlage I van dit rapport bevat een verklarende woordenlijst waarin specifieke termen en vakjargon worden toegelicht.

1. Organisatiebeschrijving

Voordat dit rapport inhoudelijk het onderzoek beschrijft, wordt er eerst een beschrijving gedaan van de organisatie. Relevante informatie zoals de corebusiness, missie en visie worden in dit hoofdstuk beschreven. Zo wordt in paragraaf 1.1 eerst de organisatie van Saval in kaart gebracht en vervolgens in paragraaf 1.2 de SK FireSafety Group.

1.1 Saval

Zoals in de inleiding staat beschreven heeft Saval 90 jaar ervaring op het gebied van brand- en vluchtveiligheid. Door een betrouwbare partner te zijn en kwaliteit te garanderen is de organisatie, met name in de regio, een begrip geworden. Saval heeft twee vestigingen; een te Breda, (Saval B.V.) en een in België (Saval N.V.). Saval N.V. is echter enkel een verkoop punt, hier worden geen brandblussers geproduceerd. Saval is onderdeel en tevens grootste speler van de SK FireSafety Group. Dit komt duidelijk naar voren in de gemeenschappelijke missie en visie. (Saval, z.d.)

Missie/visie:

*Als SK FireSafety Group willen we onze klanten de zekerheid geven dat ze al het mogelijke doen om hun **people** (mensenlevens), **planet** (milieu) en **profit** (kapitaal) tegen brand en calamiteiten te beschermen, zonder daar zelf veel omkijken naar te hebben.*

In Bijlage II is een organogram van Saval opgenomen. In dit organogram is te zien dat de QESH-afdeling een stafafdeling is. Binnen Saval zijn alle afdelingen die geen directe bijdrage hebben in het primaire proces, te noemen ICT, HR en Finance als staffunctie in de organisatie geplaatst en leveren haar diensten aan de verscheidene business units. Zoals in de bijlage is te zien is Saval actief in drie van de vier business units. De vier business units worden in de volgende paragraaf beschreven.

1.2 SK FireSafety Group

In deze paragraaf wordt de SK FireSafety Group in kaart gebracht. De SK FireSafety Group is in het jaar 2012 opgericht. Het pand van Saval B.V. is tevens het hoofdkantoor van de holding, met zusterbedrijven in: Nederland, België, Noorwegen en Groot Brittannië. De groep telt in totaal 663 medewerkers en is onderverdeeld in vier business units te noemen:

- Products
- Oil & Gas
- Systems
- Aviation

De missie en visie van de SK FireSafety Group is zoals in de vorige paragraaf beschreven, gelijk aan de missie en visie van Saval. In figuur 1 zijn de verscheidene partners binnen de SK Group weergegeven. (Group, z.d.)

Bedrijf:	Land:	Aantal medewerkers:
BBA	NL, Heerhugowaard	23
De Jeger	NL, Heerenveen	6
De Vries	NL, Nuth	27
Hugen	NL, Zevenaar	40
Simplus	NL, Dordrecht	23
Saval B.V.	NL, Breda	23
Saval N.V.	BE, Merksem, Antwerpen	18
Somati Systems	BE, Erembodegem	118
NOHA	Noorwegen, Stavanger	77
Knowsley SK	U.K., Manchester	62
Avia Technique/Meridian	U.K., Berkshire/ U.K., Kent	57

Figuur 1: Overzicht SK Group

2. Onderzoek verantwoording

In dit tweede hoofdstuk wordt de aanleiding van het onderzoek in kaart gebracht en de probleemstelling die hierop aansluit beschreven. Vervolgens wordt beschreven op welke wijze het onderzoek is vormgegeven en komen de verscheidene onderzoeksmethodieken aan bod.

2.1 Probleemanalyse

Binnen Saval B.V. is er geen facilitair beleid geformuleerd en zijn de facilitaire taken ondergebracht bij verscheidene afdelingen. Het gros van de facilitaire taken is in de loop van de jaren bij de QESH-manager van de organisatie komen te liggen. Gezien hij deze taken naast zijn huidige takenpakket dient te vervullen, neemt de uitvoer vaak langer in beslag dan gepland.

De zusterbedrijven hebben ook geen facilitair beleid geformuleerd, zaken worden ad hoc opgelost en er is geen inzicht in de daadwerkelijke kosten. Bedrijven zijn druk bezig met overleven of vinden zichzelf te klein voor een professionele facilitaire organisatie.

In de loop der jaren is Saval zich blijven ontwikkelen. Het facilitaire aspect is hier echter achter gebleven waardoor de efficiëntie op facilitair gebied momenteel niet optimaal is.

Gedurende de oriëntatiefase van het onderzoek is bovenstaand probleem gedefinieerd en aan de hand daarvan is de volgende centrale vraag ofwel probleemstelling geformuleerd.

“Op welke wijze kan Saval vorm en inhoud geven aan professioneel facility management, kijkende naar de mogelijke facilitaire samenwerkingsvormen binnen de SK Group?”

Om tot een antwoord te komen op bovenstaande probleemstelling worden eerst de mogelijke inrichtingsvormen van een facilitaire organisatie onderzocht en de verscheidene ontwikkelstadia, mate van volwassenheid of professionaliteit waarin een facilitaire organisatie zich kan bevinden. Aan de hand van het, door Saval gewenste ontwikkelstadium en kijkende naar de huidige situatie, wordt geanalyseerd welke inrichtingsvorm hier het best op aansluit.

Daarnaast worden de mogelijke facilitaire samenwerkingsvormen onderzocht en wordt aan de hand van de huidige en de gewenste situatie van de SK Group de toepasbaarheid in kaart gebracht. Tevens worden de verscheidene facilitaire samenwerkingsvormen getoetst aan de door Saval gewenste facilitaire organisatie.

Het onderzoek is binnen de SK Group intern gericht. De onderzoekscope bestaat uit de Nederlandse bedrijven binnen de groep en richt zich enkel op de kantoorfuncties. De specifieke ondersteuning van het productieproces, zoals de technische dienst van de fabriek, wordt als primair proces gezien en wordt hierdoor buiten beschouwing gelaten.

2.2 Methode van onderzoek

In deze paragraaf worden de onderzoeksmethoden die gedurende het onderzoek worden gebruikt beschreven. Het onderzoek binnen Saval en de SK FireSafety Group betreft een praktijkgericht onderzoek. Dit wil zeggen dat het onderzoek zich richt op het oplossen van een praktijkprobleem. Voor de theorie in dit hoofdstuk is gebruik gemaakt van het boek: "Wat is onderzoek?" (Verhoeven, 2010).

2.2.1 Onderzoek type

In de literatuur worden twee typen onderzoek beschreven, te noemen kwantitatief- en kwalitatief onderzoek. Om de juiste onderzoeksmethoden te selecteren is het van belang een duidelijk beeld te hebben van het soort onderzoek dat wordt uitgevoerd. Het onderzoek binnen Saval en de SK FireSafety Group betreft een kwalitatief onderzoek. Een kwalitatief onderzoek is niet in cijfers uit te drukken, maar geeft een goed beeld van de werkelijkheid en heeft een open en flexibele benadering.

2.2.2 Onderzoeksmethoden

In deze paragraaf worden de onderzoeksmethoden die gebruikt worden om tot een antwoord op de probleemstelling te komen beschreven. Uit de theorie blijkt dat de geformuleerde probleemstelling een voorschrijvende probleemstelling is. Aan dit type probleemstelling worden echter geen concrete onderzoeksmethoden gekoppeld. Om te komen tot een antwoord op de probleemstelling is het onderzoek verdeeld in twee deelonderzoeken. Deze worden hieronder verder toegelicht.

Deskresearch

Aan het begin van het onderzoek wordt gezocht naar relevante literatuur met betrekking tot het inrichten van een facilitaire organisatie en de verscheidene ontwikkelstadia waar een facilitaire organisatie zich in kan bevinden. Vervolgens worden verscheidene modellen om het ontwikkelstadia van een facilitaire organisatie te analyseren tegen het licht gehouden. Daarnaast wordt er in de literatuur gezocht naar mogelijke facilitaire samenwerkingsvormen.

Fieldresearch

Zoals in de scope staat beschreven is het onderzoek intern, binnen de SK groep gericht. Om in kaart te brengen welk ontwikkelstadium en welke inrichtingsvorm het best aansluit bij Saval en tevens te analyseren welke samenwerkingsvormen mogelijk zijn binnen de SK Group, wordt gebruik gemaakt van het Ist & Soll model. Aan de hand van deze methode wordt eerst de huidige situatie (Ist) en vervolgens de gewenste situatie (Soll) in kaart gebracht. Door de Ist en de Soll situaties tegen elkaar af te zetten is het mogelijk een veranderaanpak te definiëren. (Ben&Wil, 2015)

Door middel van participatie en observatie wordt er een beeld verkregen van de huidige situatie van de facilitaire ondersteuning binnen Saval. Om vervolgens te komen tot de concrete Ist & Soll situaties worden er gedurende het onderzoek drie onderzoeksdoelgroepen benaderd, te noemen;

- De gebruikers (kantoormedewerkers Saval);
- De beleidsbepalers van Saval en de SK Group;
- De bestuurders van de Nederlandse zusterbedrijven;

De eerste onderzoeksdoelgroep die wordt benaderd bestaat uit de gebruikers van de facilitaire dienstverlening binnen Saval. De doelgroep wordt benaderd aan de hand van surveyonderzoek, in de vorm van een digitale enquête. Door middel van deze enquête, worden de meningen en wensen van de gebruikers met betrekking tot de facilitaire dienstverlening, op operationeel niveau, in kaart gebracht. De geselecteerde methode maakt het mogelijk om op een efficiënte wijze een beeld te krijgen van de huidige en de gewenste kwaliteit van de facilitaire ondersteuning.

De totale populatie van het surveyonderzoek bestaat uit 90 personen (kantoormedewerkers Saval). Het totaal aantal bruikbare respondenten komt neer op 32. Uit het feit dat binnen deze respondenten alle afdelingen zijn vertegenwoordigd, blijkt de generaliseerbaarheid van de resultaten. De achterliggende gedachten worden aan de hand van de gebruikte methode niet in kaart gebracht en de gegevens kunnen niet meegenomen worden in de kwalitatieve analyse. Ze zijn echter wel bruikbaar om een beeld te schetsen van de huidige en de gewenste situatie op operationeel niveau.

Aan de hand van het in het deskresearch geselecteerde Facility Excellence Model (FEM) wordt het huidige en gewenste ontwikkelstadium van de facilitaire organisatie in kaart gebracht. Het FEM biedt een duidelijke vragenlijst welke is uitgezet bij de beleidsbepalers, gezien zij verantwoordelijk zijn voor het richten van de organisatie. Door deze doelgroep op deze wijze bij het onderzoek te betrekken wordt de bruikbaarheid van het onderzoek vergroot. De verscheidene beleidsbepalers die aan de hand van het FEM zijn benaderd worden hieronder weergegeven.

- De facilitair verantwoordelijke
- Business unit manager products
- Business unit manager systemen
- De financieel controller
- De Human Resource manager
- Operations manager Saval

Om de betrouwbaarheid (de mate waarin het onderzoek vrij is van toevallige fouten) en de validiteit (de mate waarin het onderzoek vrij is van systematische fouten), te vergroten worden alle vragenlijsten mondeling toegelicht.

Om te komen tot de Ist en Soll situaties is aan de hand van een kwantitatieve methode, het gemiddelde van de verscheidene uitkomsten genomen. Gezien de discrepanties bij de Ist situatie, zijn de uitkomsten teruggekoppeld naar de facilitair coördinator en de financieel controller, gezien zij momenteel de verantwoordelijkheid dragen voor de uitvoering van de facilitaire aspecten.

Kijkende naar de Soll situatie is, om te voorkomen dat de gemiddeld gewenste situatie door geen van de partijen gewenst is, een werkgroep opgericht. Hierdoor kunnen de gegevens meegenomen worden in de kwalitatieve analyse. Gedurende deze werkgroep, krijgen de verscheidene beleidsbepalers de mogelijkheid te discussiëren en te brainstormen over de gewenste situatie van de facilitaire organisatie, binnen het aan de hand van het FEM model geschetste kader. Dit verhoogt de betrouwbaarheid en de validiteit van de gegevens en geeft inzicht in de achterliggende gedachten.

Gezien de beperkte beschikbaarheid van de directeur van de SK FireSafety Group, is deze niet meegenomen in de analyse aan de hand van het FEM. Om een beeld te krijgen van zijn visie op de facilitaire organisatie en facilitaire samenwerking is er face to face, een half gestructureerd interview afgenomen.

De laatste onderzoeksdoelgroep die wordt benaderd zijn de Nederlandse zusterbedrijven binnen de SK Group. Aan de hand van gestructureerde interviews met de bestuurders van deze bedrijven worden de Ist en Soll situaties van de zusterbedrijven in kaart gebracht. Gezien de grote geografische spreiding is er gekozen voor telefonische interviews. Aan de hand van deze methode is het tevens mogelijk de achterliggende gedachten in kaart te brengen.

2.2.3 Analysemethoden

Bij een kwalitatief onderzoek hoort een kwalitatieve analyse. In deze paragraaf worden de verscheidene methodieken die gebruikt zijn om de vergaarde data te analyseren beschreven.

De gegevens van de verscheidene ontwikkelstadia, inrichtingsvormen en samenwerkingsvormen die gedurende het deskresearch zijn bestudeerd, zijn gegroepeerd en samengevat in begrippen en codes. Vervolgens is er gezocht naar verbanden en structuren. Deze analysemethode wordt ook wel exploratie genoemd.

De gegevens van de interviews zijn op een kwantitatieve wijze geanalyseerd. Zoals in de voorgaande paragraaf is beschreven geven deze gegevens wel een beeld van de kwaliteit van en de wensen op operationeel niveau, waardoor de gegevens bruikbaar zijn.

Aan de hand van de vragenlijst van het Facility Excellence Model (FEM) wordt de huidige situatie in kaart gebracht en omgezet naar numerieke gegevens. Deze gegevens worden op een kwantitatieve wijze geanalyseerd. Gezien de verschillen in uitkomsten is ervoor gekozen de uitkomsten van de vragenlijst als basis voor het interview te nemen om zo te komen tot de huidige situatie.

Evenals de huidige situatie wordt de gewenste situatie in kaart gebracht aan de hand van het FEM. Ook hier worden de antwoorden van de vragenlijsten op een kwalitatieve wijze geanalyseerd om op deze wijze een kader te schetsen. Dit kader wordt vervolgens besproken en getoetst in de werkgroep. De gegevens die in de werkgroep worden vergaard, kunnen wel meegenomen worden in de kwalitatieve analyse.

Om een duidelijk beeld te krijgen van de huidige en de gewenste situatie binnen de SK Group worden er interviews afgenomen zoals beschreven in de voorgaande paragraaf. Om overeenkomsten en verschillen in de verscheidene antwoorden te vinden is er gebruik gemaakt van de stapelmethode.

2.2.4 Kwaliteit van het onderzoek

In deze paragraaf wordt de kwaliteit van het onderzoek beschreven. De kwaliteit van het onderzoek wordt in kaart gebracht aan de hand van de volgende begrippen: betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid.

Gezien het aantal respondenten(32) van de enquête, 35% is van de onderzoekspopulatie(90), waarbinnen alle afdelingen vertegenwoordigd zijn, is het surveyonderzoek extern valide, wat wil zeggen dat de resultaten te generaliseren zijn.

Door aan de hand van het FEM op een kwantitatieve wijze een kader te schetsen voor het kwalitatieve onderzoek, ontstaat er een vorm van triangulatie, wat de geldigheid van de onderzoeksresultaten verhoogt waardoor het onderzoek betrouwbaar is. De betrouwbaarheid zegt iets over de herhaalbaarheid van het onderzoek, de mate waarin het onderzoek vrij is van toevallige fouten. Door de opdrachtgever en de werkgroep aan de hand van het FEM bij het onderzoek te betrekken wordt tevens de bruikbaarheid van de onderzoeksresultaten vergroot.

Door gebruik te maken van verscheidene onderzoeksmethoden, meerdere onderzoeksdoelgroepen te benaderen en de gegevens te toetsen, is het onderzoek valide. De validiteit van het onderzoek zegt iets over de mate waarin het onderzoek vrij is van systematische fouten. De interne validiteit, “meten we wat we willen meten” is gewaarborgd door de enquête en de interviews vooraf terug te koppelen naar de opdrachtgever.

3. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden de bestudeerde literatuur en modellen, die bruikbaar zijn voor het onderzoek in kaart gebracht. Daarnaast wordt er inzicht gegeven in de huidige facilitaire trends en worden facilitaire ontwikkelingen beschreven.

3.1 DOR-model

Zoals in het eerste hoofdstuk beschreven, betreft het onderzoek een inrichtingsvraagstuk. Aan de hand van het DOR-model (Weggeman e.a., 1997) kan een organisatie worden ingericht en vormgegeven. Het DOR-model staat voor Doelen stellen, Organiseren en Realiseren. Het stellen van de doelen kan gezien worden als het richten van de organisatie. In deze fase wordt er een lange-termijnvisie ontwikkeld. De volgende stap van het model, ook wel inrichten genoemd, omvat het scheppen van voorwaarden en het structureren van zaken. Tot slot in de laatste fase het realiseren, ofwel verrichten, in deze fase gaat het om het waarmaken van de visie en het uitvoeren van het werk waarvoor de organisatie opgericht is. (Twynstra-Gudde, z.d.)

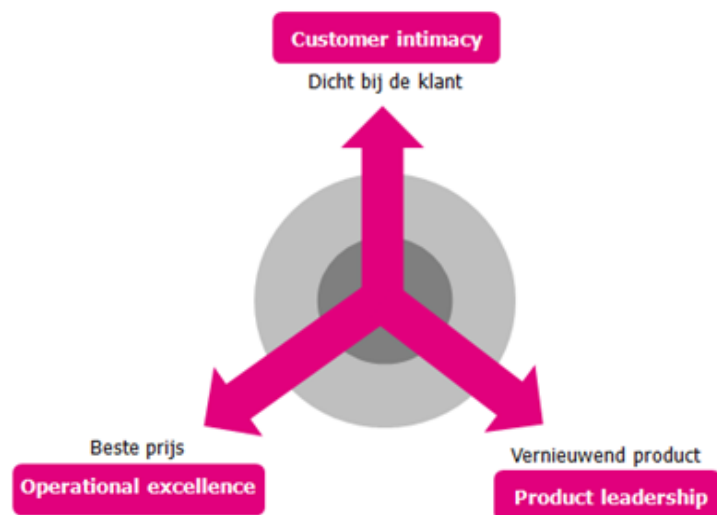
3.2 De facilitaire organisatie richten

Om een facilitaire organisatie te kunnen inrichten, is een duidelijk beeld van de doelen en de wijze waarop de organisatie deze doelen wil realiseren van belang. Deze richting van de facilitaire organisatie wordt vastgelegd in de strategie of het facilitaire beleidsplan. (Maas & Pleunis, 2006)

De definitie van strategie, zoals bedoeld in dit rapport, luidt als volgt: *“de wijze waarop en het geheel van middelen waarmee, vooraf gestelde doelen worden nagestreefd”*.

Om tot een facilitaire strategie te komen, dient een organisatie eerst een missie te formuleren: waarom bestaat de facilitaire organisatie en waarom is het belangrijk dat zij bestaat? Vervolgens worden de doelen gesteld: wat wil de organisatie bereiken? (Maas & Pleunis, 2006)

Nadat de doelen helder zijn dient de facilitaire organisatie te kiezen voor een waardepropositie. Een organisatie kan kiezen uit drie proposities (Tracy & Wiersema), deze zijn weergegeven in figuur 2. Door de strategische keuze voor een waarde propositie wordt duidelijk welke focus en werkwijze gewenst zijn. De keuze voor een waarde propositie betekent echter niet dat de overige twee proposities verwaarloosd kunnen worden. Voor iedere oriëntatie geldt een minimum dat behaald dient te worden om klanten of bestaansrecht te behouden (Maas & Pleunis, 2006).



Figuur 2: Waarde proposities Bron: www.feem-works.nl

3.3 De facilitaire organisatie inrichten

In deze paragraaf worden verscheidene aspecten die betrekking hebben op de inrichting van een facilitaire organisatie beschreven.

3.3.1 NEN-EN 15221

De NEN-EN 15221 bestaat uit zeven delen en is een Europese norm (een best practise) die facilitaire organisaties binnen Europa, op verscheidene niveaus handvatten biedt om haar facilitaire organisatie op de zelfde wijze te definiëren en administratief in te richten (NEN, 2015). Op deze wijze is het mogelijk om internationale benchmarks uit te voeren en appels met appels te vergelijken. Tevens biedt de NEN-EN 15221 raamwerken voor verscheidene facilitaire aspecten.

3.3.2 Facility Excellence Model

In de theorie zijn meerdere modellen beschreven om de ontwikkelingsfase of de volwassenheid van een facilitaire organisatie in kaart te brengen. De twee modellen die na bestudering het meest geschikt zijn voor het onderzoek zijn; Het Facility Excellence Model (FEM) en het Facility Maturity Model (FM3-model). Er is gekozen om voor de analyse van het huidige en gewenste ontwikkelstadium gebruik te maken van het FEM, wegens de duidelijke vragenlijst die het model biedt en eerdere positieve ervaringen van de onderzoeker met betrekking tot dit model.

Geïnspireerd door het INK-model (Instituut Nederlandse Kwaliteit) is het Facility Excellence Model ontwikkeld door Berenschot Osborne, Berenschot Business en de Hogeschool Dierenoord. Aan de hand van het model is het mogelijk om alle kritisch succesfactoren voor de facilitaire organisatie in kaart te brengen en worden alle relevante aspecten van de facilitaire organisatie samenhangend beschouwd. Daarnaast geeft het model keuzes voor de invulling van de kritische succesfactoren.

Het model kan als hulpmiddel dienen bij de evaluatie van de facilitaire organisatie en de positie bepaling, maar het biedt tevens handvatten bij het formuleren van uitgangspunten voor de implementatie en de vormgeving van een facilitaire organisatie (Westerveld, de Zeeuw, & e.a., 2000). Het FEM model richt zich op zeven aandachtsgebieden te noemen:

- | | |
|----------------------------|----------------|
| ▪ Positie & Rol | ▪ Processen |
| ▪ Management & Organisatie | ▪ Klanten |
| ▪ Financiën | ▪ Leveranciers |
| ▪ Personeel | |

Aan de zeven aandachtgebieden zijn in totaal 33 succesfactoren gekoppeld die alle betrekking hebben op een ander aspect van een van de aandachtsgebieden. In bijlage II is de vragenlijst van het FEM opgenomen. Aan de hand van deze vragenlijst zijn zowel het huidige als het gewenste ontwikkelstadium in kaart gebracht. De uitkomsten van de vragenlijst refereren naar een van de vier ideaaltypische ontwikkelstadia (Westerveld, de Zeeuw, & e.a., 2000), te noemen;

Type I: De vaardige facilitaire organisatie:

In dit eerste ontwikkelstadium is de facilitaire organisatie uitvoerend gericht, veelzijdig in het leveren van diensten en 'onzichtbaar' in de moederorganisatie gepositioneerd. De dienstverlening wordt als vanzelfsprekend ervaren.

Type II: De introverte facilitaire organisatie:

De facilitaire organisatie denkt vanuit het eigen aanbod en is gericht op beheersing. Binnen de moederorganisatie is het een goed gestructureerde interne leverancier van de producten en diensten en reageert op de vraag van de klanten.

Type III: De extroverte facilitaire organisatie:

De facilitaire organisatie is duidelijk bezig met de wensen en eisen van haar klanten en probeert hier proactief op in te spelen, is flexibel, ingesteld op veranderingen en continu op zoek naar verbeteringen met betrekking tot de dienstverlening.

Type IV: De ondernemende facilitaire organisatie:

De facilitaire organisatie is zelfstandig, commercieel, marktgericht en heeft zowel interne als externe klanten. Op klantniveau kan de facilitaire organisatie gezien worden als partner. Medewerkers, klanten en leveranciers worden als uitgangspunt genomen voor verbeteringen. De organisatie is continu in beweging en anticipeert op de veranderende omstandigheden.

3.4.3 Facilitaire Rol

Bij de inrichting van een facilitaire organisatie is duidelijkheid over de rol van de facilitaire organisatie van belang om op deze wijze misverstanden te voorkomen. In de theorie worden vier ideaaltypische rollen beschreven. In de praktijk komen de rollen zelden in hun zuivere vorm voor. De organisatie selecteert echter wel een rol waarop zij het accent legt. Dit bepaald in grote mate het karakter van de facilitaire organisatie (Maas & Pleunis, 2006).

Rol 1: De facilitaire organisatie als adviseur:

In deze rol heeft de facilitaire organisatie geen of minimale uitvoeringsverantwoordelijkheid. Als staf adviseert zij de lijnorganisatie met betrekking tot de vormgeving van de facilitaire ondersteuning. De nadruk licht op de beleidsondersteuning, de lijnorganisatie draagt zelf de verantwoordelijkheid voor de invulling van de facilitaire dienstverlening.

Rol 2: De facilitaire organisatie als makelaar:

Er is geen uitvoeringsverantwoordelijkheid. De facilitaire organisatie brengt partijen bij elkaar en berekent hiervoor een courtage. De nadruk ligt meer op de operationele dienstverlening en minder op (beleids)advisering. De 'makelaar' selecteert facilitaire dienstverleners en kan deze tussentijds beoordelen. De facilitaire organisatie draagt echter nooit financieel risico.

Rol 3: De facilitaire organisatie als beheerder van faciliteiten:

Het accent ligt op het professioneel en bedrijfseconomisch managen van de integraal verantwoordelijke facilitaire organisatie. De operationele activiteiten worden uitbesteed, waardoor er tijd vrijkomt voor strategische en tactische vraagstukken. De 'beheerder' besteedt veel tijd aan het afstemmen van vraag en aanbod en legt focus op de aansturing van de contracten.

Rol 4: De facilitaire organisatie als uitvoerder:

Het accent ligt op de levering en uitvoering van de facilitaire taken. De facilitaire organisatie is voornamelijk product georiënteerd en heeft hierdoor onvoldoende oog voor de wensen van de klant. Het realiseren van specifieke dienstverlening is in deze rol relatief eenvoudig. Door een beperkte flexibiliteit kan er onvoldoende worden geanticipeerd op plotseling veranderende vraag.

3.4.4 Positie

Om een facilitaire organisatie in te richten, dient er een besturingsvorm geselecteerd te worden. Deze besturingsvorm beschrijft de wijze waarop de facilitaire organisatie gepositioneerd wordt in de moederorganisatie. De ontwikkelingsfase van de facilitaire organisatie bepaalt welke vorm van toepassing is. De vier ideaaltypische besturingsvormen zijn op de volgende pagina beschreven. (Maas & Pleunis, 2006)

Kostencentrum:

De directie bepaalt in overleg met de facility manager de kwaliteit en kwantiteit van de facilitaire dienstverlening. Gebruikers hebben hier minimale invloed op, kosten zijn bepalend. Er wordt gewerkt met een budget gebaseerd op de cijfers van het voorgaande jaar. De kosten worden niet doorbelast maar betaald uit de overhead. De dienstverlening wordt als gratis ervaren waardoor er gemakkelijk meer dan noodzakelijk wordt afgenomen. Het aanbod bestaat veelal uit een standaard pakket en er is sprake van gedwongen winkelnering. Klantcontact is schaars en vindt ad hoc plaats.

De facilitaire organisatie als servicecentrum:

De randvoorwaarden worden centraal bepaald, maar de klanten hebben veel invloed op de kwaliteit en de kwantiteit. Er worden jaarplannen opgesteld en het budget is gebaseerd op de verwachte afzet. De facilitaire organisatie heeft eigen resultaatverantwoordelijkheid, kosten waar de klant invloed op kan uitoefenen worden doorbelast tegen de integrale kostprijs, deels gedwongen deels vrije winkelnering. Hierdoor stijgt het kostenbewustzijn van de gebruikers en dient de dienstverlening aan te sluiten bij de eisen en wensen van de klanten, in sommige gevallen worden Service Level Agreements (SLA's) afgesloten.

De facilitaire organisatie als business unit:

Deze vorm wordt lang niet altijd geambieerd. Er is geen sprake meer van gedwongen winkelnering en er wordt naar winst gestreefd. Er worden SLA's afgesloten en het budget is gebaseerd op de hierin vastgelegde afzet. De facilitaire organisatie heeft een meerjarenstrategie, gaat bewust de externe markt op, biedt producten en diensten aan tegen marktconforme prijzen en wordt gewaardeerd om haar professionaliteit. Klantcontact is op strategisch, tactisch en operationeel niveau structureel vormgegeven. De invloed van de klant als opdrachtgever en afnemer is groot.

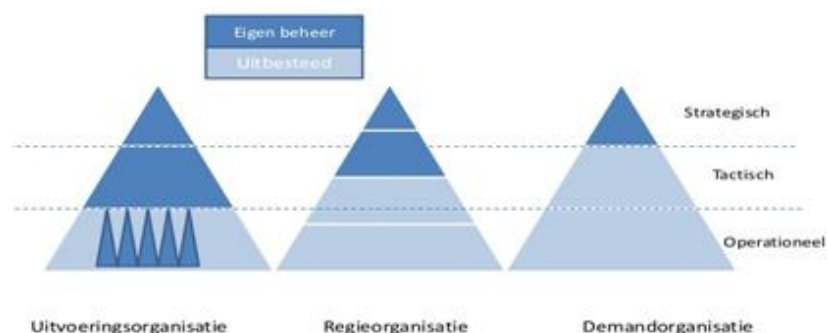
De facilitaire organisatie als zelfstandige dochteronderneming:

Indien de facilitaire organisatie als business unit te veel coördinerende inspanning van de top van de moederorganisatie vergt kan deze worden verzelfstandigd. De aandacht verschuift naar buiten en de band met moederorganisatie wordt dunner. De dochteronderneming heeft een meerjarenkarakter en draagt verantwoording af aan RvC en de aandeelhouders. Het zakelijk risico ligt bij de eigenaar van de dochteronderneming en de winst gaat naar de aandeelhouders. Er is vrije winkelnering en de budgetten liggen bij de (decentrale) opdrachtgevers. Er is sprake van een klant-leverancier relatie.

3.5 Facilitaire modellen

Facility management heeft zich in de loop der jaren ontwikkeld tot een professionele branche. Deze professionalisering van zowel de vraag als het aanbod resulteert in een toenemende mate van uitbesteding van de facilitaire activiteiten. Functionele en bedrijfseconomische afwegingen spelen een grote rol bij de 'make or buy' beslissing. Tot welk niveau wordt er uitbesteed?

Een facilitaire organisatie kan op dit gebied op drie niveaus worden georganiseerd, zoals duidelijk te zien in figuur 3. (de Jong, van Diepen, & e.a., 2010).



Figuur 3: Drie facilitaire modellen bron: www.slideshare.net

Het eerste niveau waarop de facilitaire activiteiten kunnen worden uitbesteed is de Uitvoeringsorganisatie. In dit model zijn enkele diensten zoals bijvoorbeeld de catering en schoonmaak op operationeel niveau uitbesteed, de uitvoeringsorganisatie is een op beheer en uitvoeringsgerichte organisatie en de producten en diensten staan centraal.

Bij het tweede niveau; de facilitaire Regieorganisatie, waar de gehele operationele laag is uitbesteed heeft de facilitaire organisatie nog wel een groot deel van de tactische laag in eigen beheer en wordt het managen van vraag en aanbod door de facilitaire organisatie gedaan. Om op deze wijze een optimale toegevoegde waarde te leveren voor haar klanten. De Demandorganisatie daarentegen heeft zowel de gehele operationele laag als de regie uitbesteed, dit wordt ook wel Total Facility Management genoemd, waar het leveranciersmanagement zich richt op een integrale aanbieder.

3.6 Samenwerkingsvormen

In deze paragraaf worden de in de gedurende het deskresearch onderzochte samenwerkingsvormen beschreven en vervolgens met elkaar vergeleken.

3.6.1 Centraliseren

Een manier om op facilitair gebied samen te werken is het centraliseren van de facilitaire organisatie. De facilitaire modellen Regie- en Demandorganisatie zoals beschreven in de voorgaande paragraaf kunnen gecentraliseerd worden om op deze wijze een samenwerkingsvorm te realiseren in een onderneming met meerdere locaties of binnen een holding.

De keuze om de facilitaire organisatie wel of niet te centraliseren hangt sterk af van de wijze waarop de totale organisatie is vormgegeven. Becker (1990) stelt dat de 'wat vraag' (strategisch) moet worden gecentraliseerd, terwijl de 'hoe-vraag' (operationeel) moet worden gedecentraliseerd. (Maas & Pleunis, 2006)

3.6.2 Shared Service Centrum

Een andere samenwerkingsvorm is het Shared Service Centrum (SSC). Dit is een semi-autonome en resultaatverantwoordelijke eenheid waar alle processen, die op vergelijkbare wijze kunnen worden uitgevoerd zijn samengevoegd. Op basis van afspraken levert het SSC diensten aan de andere eenheden, met als doel de kwaliteit te verbeteren en kosten te reduceren. Een SSC zorgt voor schaalvoordelen als in een gecentraliseerde organisatie en heeft tegelijkertijd de flexibiliteit van een kleine organisatie. De definitie van Shared Service Center luidt als volgt (Consulting, 2013):

“Het concentreren van gelijksoortige activiteiten in een zelfstandige klant- en marktgerichte organisatorische entiteit.”

Een Shared Service Center heeft meer dan een afnemer waarmee vooraf afspraken zijn gemaakt over wat geleverd wordt en tegen welke voorwaarden. Het SSC bepaalt het producten- en diensten aanbod en de wijze waarop dit gerealiseerd wordt. Het strategische kader, de missie en de visie van het SSC wordt door de klanten/opdrachtgevers bepaald. Tegen aanvullende prijsafspraken is variatie in service en kwaliteit mogelijk. Er is sprake van vrije winkelnring (Venema-Verveen & Stam, 2006)

Een Shared Service Center kan haar doel (kosten verlagen en de kwaliteit verhogen) behalen door het realiseren van economies of scale en economies of skill, het consolideren van systemen, de activiteiten op de juiste locatie te concentreren en (voornamelijk) bij internationale SSC de benutting van arbeidskosten-, belasting- en/of subsidievoordelen. In een SSC omvat vaak naast het facilitaire onderdeel meerdere afdelingen zoals Human Resource management, ICT en administratie. (Maas & Pleunis, 2006)

3.6.3 Verschil Shared Services en Centralisatie

In deze paragraaf worden de verschillen tussen het Shared Service Center en centralisatie weergegeven. (Maas & Pleunis, 2006) hebben onderstaande tabel opgesteld waarin de verschillen aan de hand van negen verscheidene inrichtingsaspecten in kaart worden gebracht.

Inrichtingsaspect	Shared Service Center	Centralisatie
Missie & Doelen	Servicegericht en operational excellence; goedkoper, beter, transparanter	Optimaal uitvoeren van de afgesproken taken
Positionering	Autonome unit die zelfstandige afspraken maakt met klanten en leveranciers; veelal goed afgestemd op klantlocaties	Stafafdeling; veelal op het hoofdkantoor
Klanten & Leveranciers	Partner in Service	Gedwongen winkelnering op basis van afgesproken taak- afbakening
Producten & Diensten	Afgesproken product- en dienstencatalogus; vraag gestuurd	Bestaan niet; taken staan centraal
Serviceafspraken	Service Level Agreements (SLA's)	Taakafbakening , eventueel aanbod gedreven service afspraken
Leiderschap	Ondernemend en resultaatgericht	Gericht op verantwoording
Besturingsfilosofie	Het managen van onderlinge samenwerkingsafspraken; sturen op waarmaken afgesproken resultaten	Eenheden vanuit de top aansturen op resultaat binnen afgebakende taken
Inrichtingsaspect	Shared Service Center	Centralisatie
Verrekening	Op basis van integrale kostprijs; variatie in service kent eigen tarieven	Budget gestuurd
Prestatie-indicatoren	Op basis van efficiencywinst, waarmaken service, toegevoegde waarde voor klant en medewerker	Verantwoordingsinformatie en control

Figuur 4: Verschillen SSC en centralisatie bron: (Maas & Pleunis, 2006)

3.7 Trends en ontwikkelingen

Om te kijken op welke facilitaire trends en ontwikkelingen Saval kan inspelen, worden de belangrijkste trends en ontwikkelingen in deze paragraaf beschreven. De trends & ontwikkelingen zijn afkomstig uit het onderzoeksrapport “*De Nederlandse facility management markt 2014*” waar door de branchevereniging Facility Management Nederland (FMN) en organisatieadviesbureau Twynstra Gudde, de belangrijkste trends en ontwikkelingen in kaart zijn gebracht. (FMN & Twynstra-Gudde, 2014) De vijf belangrijkste trends worden hieronder beschreven;

1. Verbeteren van kostenmanagement
2. Inrichten of door ontwikkelen van de facilitaire regieorganisatie
3. Verbeteren van klantmanagement
4. Inzet van technologieën, data en automatiseren van processen
5. Verbeteren van de kwaliteit van dienstverlening

Uit het onderzoek komt naar voren dat in 2014, 67% van de facilitaire organisaties een besparingsdoelstelling had met een gemiddeld besparingsdoel van 9,4%. De belangrijkste wijzen om de kosten te reduceren zijn het efficiënter en effectiever verlenen van de diensten, de facilitaire formatie reduceren, de indirecte kosten reduceren (excl. formatie) en ketenverkorting of het reduceren van het aantal leveranciers. Tevens stijgt het uitbestedingspercentage van de facility managementmarkt. 60.8 procent van de facility management markt, exclusief vastgoed wordt uitbesteed.

4. Huidige situatie

In dit hoofdstuk wordt de huidige situatie van de facilitaire ondersteuning binnen Saval beschreven en vervolgens wordt de huidige situatie binnen de SK Group in kaart gebracht. Voor dit hoofdstuk is gebruik gemaakt van verscheiden onderzoeksmethoden, zoals beschreven in hoofdstuk twee.

4.1 Huidige situatie Saval

Voordat de inhoud van deze paragraaf wordt beschreven, wordt eerst de facilitaire ondersteuning binnen Saval gedefinieerd. De facilitaire organisatie is momenteel een samenwerking tussen de afdeling Finance en de facilitair coördinator (QESH-manager). De afdeling Human Resources is verantwoordelijk voor het personele aspect en de receptie. Op inkoopgebied wordt er samengewerkt met de afdeling inkoop. De facilitaire ondersteuning binnen Saval bestaat uit de volgende aspecten:

- Gebouwbeheer (onderhoud intern)
- Catering
- Koffie automaten
- Schoonmaak
- Beveiliging
- Kantoorinventarisatie
- Postkamer en Receptie
- Wagenpark
- Facilitaire dienst (TD)
- Sleutelbeheer
- Afval verwerking
- Interne verhuizingen
- Groenvoorziening (intern & extern)
- Kantoorartikelen

4.1.1 Richting van de facilitaire organisatie

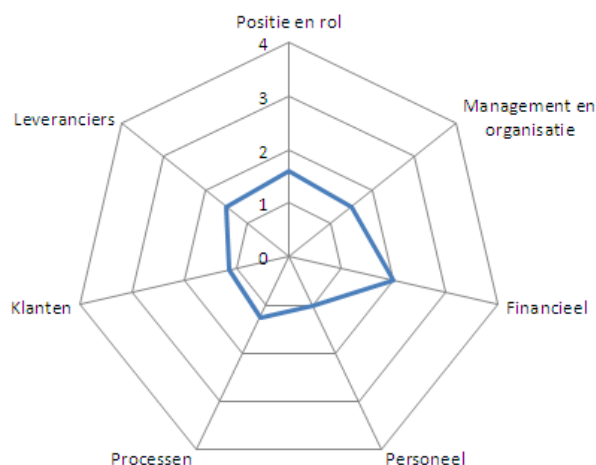
In de huidige situatie is er geen strategie of beleid geformuleerd voor de facilitaire ondersteuning binnen Saval. De randvoorwaarden worden door de directie bepaald en de facilitair coördinator is verantwoordelijk gesteld voor de coördinatie van het gros van de facilitaire taken.

Het managen van de contracten gebeurt in samenwerking met de afdeling Finance, welke tevens verantwoordelijk is voor het wagenpark. Een duidelijke visie ontbreekt en de missie van de facilitaire organisatie is gericht op kostenbesparing. Hier zijn echter geen concrete doelen bij geformuleerd. De waardepropositie is operational excellence, waar de focus is gelegd op de beste prijs.

4.1.2 Inrichting van de facilitaire organisatie

In deze paragraaf wordt aan de hand van de zeven punten van het Facility Excellence Model (FEM) (Westerveld, de Zeeuw, & e.a., 2000) de huidige situatie beschreven. Om de huidige situatie in kaart te brengen, is de vragenlijst van het FEM uitgezet bij de beleidsbepalers, zoals beschreven in hoofdstuk twee.

Gezien het verschil in de uitkomsten op verscheidene aspecten van het model (bijlage IV), is de huidige situatie in deze paragraaf geschetst door middel van de terugkoppeling van de uitkomsten naar de facilitair coördinator en de financieel controller. In figuur 5 is het huidige ontwikkelstadium (professionaliteit) van de facilitaire organisatie grafisch weergegeven.



Figuur 5: Spinnenweb FEM, huidige situatie Saval

Positie en Rol: De facilitaire organisatie heeft interne klanten maar op bepaalde facilitaire aspecten, zoals het wagenpark ook aan de moeder gelieerde organisaties als klant. Er is sprake van gedwongen winkelnering en er is geen duidelijk facilitair beleid. De kaders met betrekking tot de kwaliteit en kwantiteit van de dienstverlening worden door de moederorganisatie bepaald en facilitair coördinator is gesprekspartner van de directie op operationeel en tactisch niveau, maar de nadruk is gelegd op de rol van uitvoerder.

Management en organisatie: Binnen Saval is de facilitaire organisatie intern georiënteerd en decentraal georganiseerd, wel is er een begin gemaakt met het centraliseren van de facilitaire taken. De leiderschapstijl die wordt gehanteerd is 'Selling' (samspraak, maar de leider bepaalt). Momenteel wordt er geen gebruik gemaakt van een FMIS systeem en gebruikt de facilitaire organisatie bewust geen ontwikkelingsmodellen.

Financiën: De facilitaire organisatie heeft resultaatverantwoordelijkheid conform het budget. Extra gemaakte kosten worden echter uit de overhead betaald, waardoor er geen goed beeld is van de daadwerkelijke facilitaire kosten. Het budget is gebaseerd op het voorafgaande jaar en de planning van het komende jaar en is gecentraliseerd. De kosten voor de huur, gas, water en licht, worden doorbelast aan de hand van de gebruikte vierkante meters.

Personeel: Er wordt niet bewust nagedacht over de benodigde competenties van de medewerkers. Trainingen/opleidingen worden weinig gestructureerd aangeboden en de medewerkertevredenheid is geen uitgesproken resultaatcategorie. Ad hoc worden functioneringsgesprekken gehouden en conform de ruimte in het arbeidsvoorwaarden pakket worden de arbeidsvoorwaarden toegepast.

Processen: Binnen Saval zijn de processen van de facilitaire organisatie niet in kaart gebracht of geïdentificeerd. Er is geen sprake van prestatiesturing bij de facilitaire organisatie en er zijn geen gestructureerde plannen om de processen te verbeteren of te vernieuwen.

Klanten: De facilitaire coördinator communiceert op operationeel niveau met de klant met betrekking tot de dienstverlening. Het klantcontact is schaars en ad hoc en de klantbenadering reactief, maar gestructureerd. Het producten en diensten assortiment is historisch gegroeid en er wordt op gecontroleerde wijze gemanaged op de klantvraag. Klanttevredenheid is geen uitgesproken resultaatcategorie. De facilitaire organisatie richt zich voornamelijk op de eigen werkzaamheden en er is geen gestructureerde marketing.

Leveranciers: Er is sprake van single en/of second sourcing. De grootte van het inkoopassortiment is geen vraagstuk. Leveranciersprestaties worden aan de hand van contractafspraken en meldingen van de klant beheerst.

Aan de hand van de zelfevaluatie kan geconstateerd worden dat de facilitaire organisatie van Saval zich tussen ontwikkelstadium I: de vaardige facilitaire organisatie en ontwikkelstadium II: de introverte facilitaire organisatie bevind. Na een terugkoppeling met de facilitair coördinator kan geconcludeerd worden, dat het eerste type organisatie; de vaardige organisatie het best aansluit bij de huidige situatie van Saval, dit houdt in dat;

Score huidige situatie	
Positie en Rol	1.6
Management en organisatie	1.5
Financieel	2
Personeel	1
Processen	1.25
Klanten	1.14
Leveranciers	1.5
Gemiddeld	1.43

Figuur 6: Score FEM huidige situatie Saval

Binnen Saval de facilitaire organisatie onzichtbaar in de moederorganisatie is geplaatst en uitvoerend gericht. De gebruikers de dienstverlening als vanzelfsprekend ervaren en facilitair coördinator verantwoordelijk is voor het oplossen van de facilitaire problemen, het onderhoud en facilitaire verzoeken.

Facilitaire rol

Na observatie en de analyse van het FEM zoals beschreven in de vorige paragraaf, wordt in deze paragraaf de rol van de facilitaire organisatie in de huidige situatie beschreven. De facilitaire rol die aan de hand van het FEM bij het aspect positie en rol naar voren komt is de rol van uitvoerder, dit houdt in dat het accent van de facilitaire organisatie ligt op de levering en de uitvoering van facilitaire taken.

Bij het aspect management en organisatie zien we dat de facilitaire organisatie intern georiënteerd is en bij het aspect klanten komt naar voren dat, het klantcontact schaars en ad hoc is en de klantbenadering reactief. In de huidige situatie is klanttevredenheid geen uitgesproken resultaatcategorie en is de facilitaire organisatie product georiënteerd.

Kijkende naar de vier facilitaire rollen zoals beschreven in paragraaf 3.4.3 kan geconcludeerd worden dat het accent in de huidige situatie ligt op rol 4: de facilitaire rol als uitvoerder. Deze rol kan echter resulteren in te weinig oog voor de klant en onvoldoende mogelijkheden om te anticiperen op de plotseling veranderende vraag.

Facilitaire positie

Kijkende naar het feit dat de randvoorwaarden met betrekking tot de kwaliteit en de kwantiteit van de dienstverlening door de directie worden bepaald en de gebruikers hier een minimale invloed op hebben, de kosten leidend zijn, het aanbod bestaat uit een standaard pakket waarbij er sprake is van gedwongen winkelnering, kunnen we concluderen dat de positie 'kostencentrum', zoals beschreven in paragraaf 3.4.4. het beste aansluit bij de huidige situatie binnen Saval.

Binnen deze positie wordt er gewerkt met een budget gebaseerd op de cijfers van het voorafgaande jaar in plaats van de verwachte afzet. Binnen Saval wordt er wel een planning gemaakt voor het volgende jaar maar deze omvat niet de werkelijke afzet. De overig gemaakte kosten worden betaald uit de overhead en worden niet doorbelast, wat resulteert in het feit dat de gebruikers deze dienstverlening als gratis ervaren en meer dan noodzakelijk afnemen. Het klantcontact is schaars en ad hoc. Een deel van de kosten zoals energie, huur en schoonmaak worden tegen kostprijs doorbelast aan de gebruiker op basis van de vierkante meters.

Facilitair model

In deze paragraaf wordt in kaart gebracht welk facilitair model, zoals beschreven in paragraaf 3.5 momenteel binnen Saval wordt toegepast. Kijkende naar de uitvoeringsverantwoordelijkheid van de facilitaire organisatie en gezien momenteel de producten en diensten centraal staan, is er sprake van een uitvoeringsorganisatie. Saval heeft momenteel op operationeel niveau verscheidene facilitaire aspecten uitbesteed, zoals catering, schoonmaak, afvalverwerking en groenvoorziening. Het tactische en strategische aspect hiervan is echter nog volledig in eigen beheer.

4.1.3 Operationeel niveau

Om de kwaliteit van de facilitaire dienstverlening op operationeel niveau in kaart te brengen is er een enquête uitgezet bij de gebruikers, de kantoormedewerkers van Saval. In deze paragraaf worden de belangrijkste bevindingen van deze enquête beschreven. De resultaten zijn te vinden in bijlage VII.

Uit de resultaten van de enquête komt naar voren dat 41 % van de medewerkers niet of in zwakke mate op de hoogte is van de producten en diensten die het facilitair bedrijf levert. Daarbij geeft de helft van de respondenten aan niet te weten op welke wijze de facilitaire organisatie georganiseerd is.

Wel weet 80 % van de medewerkers bij wie zij moeten zijn indien zij een facilitair gerelateerde vraag hebben. Het contact met de facilitaire organisatie vindt voornamelijk plaats voor de melding van een technische storing of een defect en de facilitaire organisatie is telefonisch, per email en via persoonlijk contact te benaderen. De afhandeling van de verscheidene contactmomenten wordt op een schaal van tien, met gemiddeld cijfer van 6.8 beoordeeld in bijlage VIII is een overzicht te vinden van de waardering per soort contactmoment.

Tevens is in de bijlage de waardering met betrekking tot de kwaliteit van de verscheidene facilitaire aspecten te vinden. Deze worden door de gebruikers gemiddeld met een 7.3 beoordeeld. Doch geeft slechts 39% van de respondenten aan tevreden te zijn over de facilitaire dienstverlening. Dit kan komen doordat de klant erg kritisch is of duiden op te weinig oog is voor de wensen van de klant. In het laatste geval is de kwaliteit van de verscheidene facilitaire aspecten en dienstverlening goed maar sluit de dienstverlening niet aan bij de wensen van de klanten/gebruikers.

In de huidige situatie is er geen facilitaire strategie of beleid geformuleerd. De missie om de kosten te reduceren is niet vertaald in concrete doelstellingen. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de facilitaire organisatie niet gericht is en niet weet welke koers te bevesten.

Aan de hand van de uiteenlopende resultaten van de beleidsbepalers bij beantwoording van de vragenlijst van het FEM kan geconcludeerd worden dat het niet duidelijk is hoe de facilitaire organisatie momenteel is georganiseerd. Kijkende naar de geschetste huidige situatie (FEM), kan geconcludeerd worden dat Saval zich momenteel in ontwikkelstadium 1: de vaardige facilitaire organisatie bevindt. De rol die hier het best bij aansluit en waar het accent op is gelegd, is de rol van uitvoerder. De huidige positie van de facilitaire organisatie binnen Saval is die van het kostencentrum.

Kijkende naar het cijfer van de kwaliteit van de verscheidene facilitaire aspecten op operationeel niveau, kunnen we concluderen dat het probleem van de facilitaire organisatie op strategisch of tactisch niveau ligt. Kijkende naar het tevredenheidspercentage van de gebruikers met betrekking tot de facilitaire dienstverlening kan geconcludeerd worden dat dit komt door de huidige rol van de facilitaire organisatie, waarin te weinig oog voor de wensen van de klant een valkuil is.

4.2 Huidige situatie SK FireSafety Group

Om een beeld te krijgen van de samenwerkingsmogelijkheden wordt in deze paragraaf de huidige situatie van de Nederlandse bedrijven binnen de SK Group in kaart gebracht. In onderstaande tabel worden de Nederlandse partners van de SK FireSafety Group weergegeven.

Bedrijf:	Locatie:	Medewerkers:	Vierkante meters:
BBA	Heerhugowaard	23	1.000 m2
De Jeger	Heerenveen	6	300 m2
De Vries	Nuth	27	1.215 m2
Hugen	Zevenaar	40	1.350 m2
Simplus	Dordrecht	23	1.300 m2
Saval B.V.	Breda	212	9.200 m2

Figuur 7: Nederlandse bedrijven SK Group

Zoals te zien in bovenstaande tabel, figuur 7 is de Jeger een microbedrijf met minder dan 10 medewerkers. De overige bedrijven zijn kleine bedrijven (tot 50 medewerkers). Daar waar Saval een middelgrote organisatie is en neigt naar een grote organisatie (> 250).

De strategie van de zusterbedrijven wordt bepaald door de managers van de business unit waarin zij actief zijn. Doch is ieder bedrijf autonoom en heeft een eigen directeur, die verantwoordelijk is voor de winstgevendheid van zijn bedrijf en de dagelijkse gang van zaken, waaronder de facilitaire ondersteuning. Op facilitair gebied heeft geen van de zusterbedrijven een beleid geformuleerd.

Uit de interviews is naar voren gekomen dat de tijd die de managers kwijt zijn met de facilitaire ondersteuning minimaal is. In bijlage XI is een overzicht te zien van de verscheidene facilitaire aspecten die binnen de zusterbedrijven aanwezig zijn. Daarnaast geeft dit overzicht een beeld van de wijze waarop deze aspecten momenteel zijn georganiseerd. Hier is te zien dat veel van de facilitaire taken op operationeel niveau zijn uitbesteed. Uit de interviews is naar voren gekomen dat de zusterbedrijven commerciële belangen hebben bij het gros van hun 'facilitaire' leveranciers. Zo mogen zij de brandbeveiliging doen bij deze partners en zijn er op deze wijze langdurige relaties ontstaan.

De bedrijven Simplus en de Vries waren voorheen onderdeel van andere moederorganisaties en zijn na overname door de SK Group verzelfstandigd. Deze zusterbedrijven zijn echter nog steeds in het pand van de voormalige moederorganisatie gehuisvest en huren momenteel deze huisvesting. Hierdoor is er geen invloed op de facilitaire ondersteuning.

De facilitaire klusjes zoals kleine defecten of het vervangen van een lamp wordt door de directie of door iemand op locatie zelf gedaan. Geen van de zusterbedrijven heeft haar eigen vastgoed, het onderhoud ligt bij de verhuurders en interne verhuizingen vinden niet plaats.

4.4.1 Samenwerking:

Momenteel wordt er binnen de Nederlandse bedrijven van de SK FireSafety Group op verscheidene gebieden samengewerkt. De afdeling Human Resources van Saval is momenteel verantwoordelijk voor de salarisadministratie en de arbeidsovereenkomsten van de Nederlandse bedrijven binnen de SK FireSafety Group. Ook op het gebied van ICT worden er vanuit Saval, tegen betaling, diensten geleverd aan de zusterbedrijven. Dit gebeurt op basis van vrije winkelnering en voorsnog niet voor alle Nederlandse partners. Op Hugon na maken de zusterbedrijven gedeeltelijk gebruik van de afdeling inkoop binnen Saval.

Ook de verzekeringen en telefonie van de verscheidene bedrijven zijn samengevoegd in mantelcontracten. Op facilitair gebied is er enkel een Quick win doorgevoerd, het gezamenlijke wagenpark wat vanuit Saval wordt gecoördineerd. Op deze aspecten is sprake van gedwongen winkelnering, om op deze wijze schaalvoordelen te behalen. Op het gebied van kwaliteitsmanagement, wat de hoofdtaak is van de QESH- manager (facilitair coördinator), maken de zusterbedrijven in toenemende mate gebruik van de binnen Saval aanwezige kennis.

Kijkende naar de Nederlandse bedrijven van de SK FireSafety Group, kunnen we concluderen dat Saval 64% van de Group beslaat, zowel qua personeelsomvang als het aantal vierkante meters. De zusterbedrijven hebben een autonome identiteit en hebben commerciële belangen bij de leveranciers van de facilitaire diensten. Twee van de Nederlandse bedrijven zijn nog gehuisvest in het pand van de voorgaande moederorganisatie en hebben geen invloed op de facilitaire organisatie.

Er wordt op verscheidene gebieden als ICT, HR en Inkoop samengewerkt en er zijn een aantal grote contracten al samengevoegd in mantelcontracten waarvan het beheer momenteel door Saval wordt gedaan. Daarnaast neemt de samenwerking op het gebied van kwaliteitsmanagement toe.

5. Gewenste situatie

In dit hoofdstuk wordt de gewenste situatie voor de facilitaire organisatie van Saval beschreven, en de gewenste situatie binnen de SK FireSafety Group. Dit gebeurt evenals de beschrijving van de huidige situatie aan de hand van de handleiding Facility Excellence Model (Westerveld, de Zeeuw, & e.a., 2000), de interviews en de enquête. Daarnaast wordt de informatie uit de werkgroep gebruikt.

5.1 Gewenste situatie Saval

In deze paragraaf wordt eerst de gewenste richting van de facilitaire organisatie beschreven, gevolgd door de gewenste inrichting en tot slot de door de gebruikers gewenste verrichting; de op operationeel niveau gewenste situatie.

5.1.1 Richting van de facilitaire organisatie

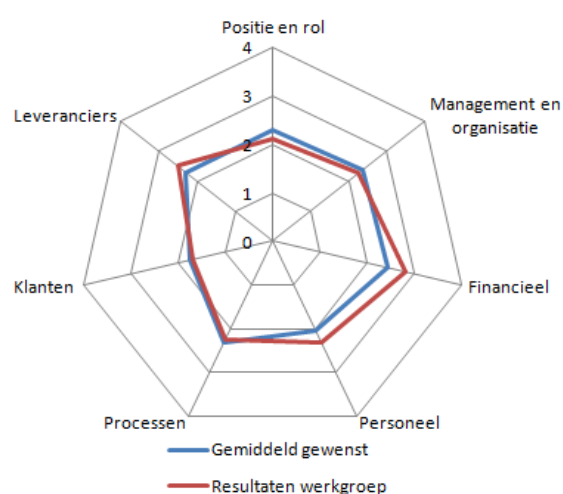
In de gewenste situatie is er een duidelijke facilitaire strategie geformuleerd. Daarnaast heeft de facilitaire organisatie een duidelijke visie en missie, waaruit zij vervolgens concrete doelstellingen heeft geformuleerd.

Uit een interview met de directeur van de SK Group, (Draaijer, 2015), is gebleken dat de focus van de facilitaire organisatie op het reduceren van de kosten moet liggen. In de gewenste situatie ligt de nadruk op de waardepropositie 'operational excellence'. Uit de werkgroep is tevens naar voren gekomen dat de facilitaire organisatie een besparingsdoelstelling dient te hebben.

5.1.2 Inrichting van de facilitaire organisatie

Om te komen tot de gewenste situatie is de vragenlijst van het FEM-model uitgezet bij de verscheidene beleidsbepalers van de organisatie, zoals beschreven in hoofdstuk twee. Het gemiddelde van deze gegevens is gebruikt om de gemiddeld gewenste situatie te schetsen. Om te voorkomen dat de gemiddelde score resulteert in een gewenste situatie die door geen van de partijen gewenst is, is de gemiddeld gewenste situatie teruggekoppeld en besproken in de werkgroep.

In figuur 8 zijn de gemiddeld gewenste en de gewenste situatie aan de hand van de werkgroep grafisch weergegeven. Voor de inhoud van dit hoofdstuk wordt de gewenste situatie van de werkgroep gehanteerd.



Figuur 8: Spinnenweb FEM gewenste situatie Saval

Positie en Rol: In de gewenste situatie heeft de facilitaire organisatie zowel interne klanten, als Nederlandse zusterbedrijven als klant en is in eerste instantie sprake van gedwongen winkelnering, en na implementatie vrije winkelnering voor de aanvullende en variabele dienstverlening. Het strategische kader van de facilitaire organisatie wordt door de moederorganisatie bepaald, aan de hand van jaarplannen geeft de facility manager hier invulling aan. De facilitaire organisatie heeft zowel uitvoerings- als resultaatverantwoordelijkheid, en een gedeelte van de facilitaire taken wordt uitbesteed. De facility manager is gesprekspartner van de directie op operationeel en tactisch niveau, maar wordt tevens betrokken bij plannen op strategisch niveau.

Management en organisatie: In de gewenste situatie is de facilitaire organisatie klant georiënteerd en centraal georganiseerd. Er vinden bewust organisatie ontwikkelingstrajecten plaats maar deze zijn nog niet volledig geïntegreerd in alle facetten van de bedrijfsvoering. Er wordt geen gebruik gemaakt van een informatiesysteem en de leiderschapstijl die wordt gehanteerd is 'Selling' (samenspraak maar de leider bepaalt).

Financiën: De facilitaire organisatie heeft een eigen resultaatverantwoordelijkheid conform het budget en werkt kostendekkend, waarbij geldt: overschot = toeval. Het budget is gebaseerd op een combinatie van een planning voor het komende jaar en de in dienstverleningsovereenkomsten verwachte afzet en afgesproken prijs. Het budget is gecentraliseerd, kosten zijn inzichtelijk en er vindt doorbelasting plaats tegen de integrale kostprijs inclusief een percentage Return on Sales.

Personeel: In de gewenste situatie worden de trainingen en opleidingen door de afdeling Human Resources bepaald in samenspraak met de medewerkers. De afdeling HR is tevens verantwoordelijk voor de periodieke functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken. Aanvullend vindt monitoring betreffende de ontwikkeling van de medewerker plaats en worden de mogelijkheden met betrekking tot de individuele loopbaanontwikkeling besproken. Er wordt incidenteel gebruik gemaakt van de keuzemogelijkheden binnen het arbeidsvoorwaarden pakket en de medewerkers worden ingezet op basis van de competenties. Daarnaast is de facilitaire organisatie zich bewust van het belang van de medewerkerstevredenheid.

Processen: Alle processen zijn vastgelegd in procesbeschrijvingen en worden ad hoc bijgestuurd. De procesverantwoordelijkheid ligt bij het lijnmanagement van de facilitaire organisatie. De facilitaire organisatie stuurt op prestaties en kosten van de output. Het management heeft gestructureerde plannen vastgesteld om te verbeteren en te vernieuwen. Deze worden op ad hoc basis gevolgd. De procesverantwoordelijkheid ligt bij het lijnmanagement van de organisatie.

Klanten: De facilitaire organisatie communiceert over de dienstverlening op operationeel niveau met de klant. Het klantcontact verloopt niet via een fysieke servicedesk en de klantbenadering is reactief maar gestructureerd. Er is sprake van een bewust gekozen productassortiment en de facilitaire organisatie is voornamelijk gericht op de eigen werkzaamheden. Er vinden geen benchmarks plaats en er is geen gestructureerde marketing. Wel wordt getracht de prijs-kwaliteit verhouding te verbeteren en is klanttevredenheid een thema met op enkele onderdelen aanwezige informatie.

Leveranciers: Voor de belangrijkste producten worden mantelcontracten afgesloten en er wordt aandacht besteed aan het terugbrengen van de grootte van het leveranciersbestand en het inkoopassortiment. Leveranciersprestaties worden aan de hand van contractafspraken en meldingen van de klant beheerst. Er is tevens een uitbestedingsbeleid als onderdeel van het beleid van de facilitaire organisatie, dat rekening houdt met het afbreukrisico en de waarde toevoeging binnen het primaire proces.

Aan de hand van het de uitkomsten kan geconcludeerd worden dat het type II: de introverte organisatie het meest gewenste ontwikkelstadium is voor Saval.

In dit ontwikkelstadium denkt de facilitaire organisatie vanuit het eigen aanbod en is gericht op beheersing. Binnen de moederorganisatie is het een goed gestructureerde interne leverancier van de producten en diensten en reageert op de vraag van de klanten.

Score werkgroep	
Positie en Rol	2.1
Management en organisatie	2.25
Financiën	2.8
Personeel	2.3
Processen	2.25
Klanten	1.7
Leveranciers	2.5
Gemiddeld	2.27

Figuur 9: Score FEM gewenste situatie Saval

Facilitaire rol

Kijkende naar het gewenste ontwikkelstadium, of mate van professionaliteit van de facilitaire organisatie van Saval, kan geconcludeerd worden dat in de gewenste situatie het accent ligt op de rol van beheerder, zoals beschreven in paragraaf 3.4.3.

In deze rol ligt de nadruk op het professioneel en bedrijfseconomisch managen van de integraal verantwoordelijke facilitaire organisatie. In de gewenste situatie heeft de facilitaire organisatie van Saval zowel uitvoerings- als resultaatverantwoordelijkheid, en werkt aan de hand van het budget kostendekkend. Daarnaast is de gewenste facilitaire organisatie gericht op beheersing en is een goed gestructureerde interne leverancier.

Aan de hand van het, in het facilitaire beleid geformuleerde uitbestedingsbeleid worden de operationele activiteiten uitbesteed, waardoor er meer tijd vrijkomt voor tactische en strategische vraagstukken. In de rol van beheerder wordt er veel tijd besteed aan het afstemmen van vraag en aanbod, de gewenste facilitaire organisatie van Saval is klant georiënteerd, maar denkt echter nog wel vanuit het eigen aanbod.

Facilitaire positie

De besturingsvorm die het beste aansluit bij de door Saval gewenste situatie is die van de facilitaire organisatie als servicecentrum. In deze situatie worden de randvoorwaarden centraal bepaald maar hebben de klanten veel invloed op de kwaliteit en de kwantiteit van de facilitaire producten en diensten. Aan de hand van het FEM komt duidelijk naar voren dat het centraal bepalen van de randvoorwaarden gewenst is. Daarnaast is er in de gewenste situatie meer oog voor de wensen van de klant. De facilitaire organisatie gaat te werk aan de hand van jaarplannen en het budget is gebaseerd op de verwachte afzet.

In deze besturingsvorm heeft de facilitaire organisatie eigen resultaatverantwoordelijkheid en worden de kosten waar de klant invloed op kan uitoefenen doorbelast op basis van de integrale kostprijs. Een voordeel hiervan is dat het kostenbewustzijn van de klanten toeneemt. Door de deels gedwongen, deels vrije winkelnering, dient de dienstverlening aan te sluiten bij de eisen en de wensen van de klanten. Het is mogelijk SLA's af te sluiten.

Facilitair model

Kijkende naar de gewenste facilitaire rol, waar operationele activiteiten worden uitbesteed om op deze wijze tijd vrij te maken voor strategische en tactische vraagstukken, kan geconcludeerd worden dat dit aansluit bij de facilitaire Regieorganisatie, zoals beschreven in paragraaf 3.5. De gewenste wijze waarop de facilitaire organisatie inspeelt op de klantvraag is echter reactief en de facilitaire organisatie denkt vanuit het eigen aanbod. Deze punten sluiten echter niet aan bij de facilitaire Regieorganisatie, welke door het afstemmen van vraag en aanbod een optimale toegevoegde waarde realiseert.

Kijkende naar de eigenschappen van het derde ontwikkelstadium; de extroverte facilitaire organisatie, waar proactief wordt ingespeeld op de wensen en de eisen van de klant, en continu wordt gezocht naar de verbetering met betrekking tot de dienstverlening kan geconcludeerd worden dat een facilitaire Regieorganisatie aansluit bij dit ontwikkelstadium of mate van volwassenheid. Hieruit kan geconcludeerd worden dat het door Saval gewenste ontwikkelstadium niet "volwassen" genoeg is voor een Regie. Het facilitaire model wat het best aansluit op de gewenste situatie van Saval is de facilitaire uitvoeringsorganisatie.

5.1.6 Operationeel niveau

Aan de hand van de enquête (bijlage VII) zijn er een aantal punten naar voren gekomen die door de medewerkers van Saval gewenst zijn. Zo geeft 42% van de respondenten aan meer inzicht te willen hebben in de facilitaire producten en diensten. In de gewenste situatie is het contact met het facilitaire bedrijf op dezelfde wijze vormgegeven, te noemen; telefonisch, per email en via persoonlijk contact. 10 % van de gebruikers vindt contact met het facilitaire bedrijf via het intranet of een FMIS systeem wenselijk. In de gewenste situatie ligt de nadruk van de facilitaire organisatie op het ontzorgen van de medewerkers, alles loopt goed en het licht, warmte en de luchtkwaliteit zijn goed.

In de gewenste situatie is er een duidelijke facilitaire strategie geformuleerd en heeft de facilitaire organisatie een visie en missie, waaruit vervolgens concrete doelstellingen zijn geformuleerd. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de facilitaire organisatie van Saval een duidelijk beeld wil hebben van richting die zij opgaan.

Door de aan de hand van de FEM geschetste kaders te toetsen aan de werkgroep, kan geconcludeerd worden dat het gewenste ontwikkelstadium van de facilitaire organisatie binnen Saval, ontwikkelstadium II, de introverte facilitaire organisatie is. De facilitaire rol die hierop aansluit en waar in de gewenste situatie het accent op wordt gelegd is die van bestuurder. De positie die aansluit op de gewenste situatie is die van het Servicecentrum.

Op operationeel niveau kan geconcludeerd dat meer inzicht in de facilitaire producten en diensten door de gebruikers gewenst is. Zij zijn echter tevreden met betrekking tot de wijze waarop het contact met de facilitaire organisatie in de huidige situatie is vormgegeven. De nadruk van de facilitaire organisatie moet liggen op het ontzorgen van de medewerkers, alles loopt goed en licht warmte en luchtkwaliteit zijn goed.

5.2 Gewenste Situatie SK

Uit het interview met de directeur van de SK Group, (Draaijer, 2015) is naar voren gekomen dat er enkel moet worden samengewerkt op facilitair gebied, indien dit financieel voordeel oplevert. Binnen de SK FireSafety Group is het behalen van schaalvoordelen gewenst.

In bijlage X is de stapelmethode toegepast op de verscheidene interviews die binnen de SK Group zijn afgenomen. De directie van De Vries zag echter geen mogelijkheid om mee te werken aan het onderzoek. De directeur van De Jeger (6 medewerkers) geeft aan niet open te staan voor een facilitaire samenwerking noch behoefte te hebben aan een facilitaire organisatie.

De overige bedrijven staan echter wel open voor een facilitaire samenwerking. De directie van Simplus geeft aan dat alles wat niet direct business georiënteerd is centraal georganiseerd mag worden op basis van gedwongen winkelnering en dat de gewenste facilitaire organisatie gestructureerd en proactief is. In de visie van de directieleden van Hugen en BBA is de facilitaire organisatie decentraal georganiseerd en is er middenweg tussen gedongen en vrije winkelnering. Daarnaast is de facilitaire organisatie gestructureerd en proactief.

Uit bovenstaande gewenste situatie kan worden geconcludeerd dat schaalvoordelen binnen de SK Group gewenst zijn en dat er enkel moet worden samengewerkt indien deze schaalvoordelen behaald kunnen worden. Er is geen unanimiteit met betrekking tot de ideaaltypische vormgeving van de facilitaire organisatie.

5.2.1 Mogelijke Samenwerkingsvormen

Gezien de bedrijven een grote geografische spreiding hebben zou samenwerking, op het gebied van de uitbestede dienstverlening, (schoonmaak, beveiliging, catering, afvalverwerking) betekenen dat deze moet worden aanbesteed bij een partij met een landelijke dekking.

Kijkende naar het feit dat de Vries en Simplus gedwongen zijn de facilitaire dienstverlening van hun voormalige moederorganisatie af te nemen. Komt het totaal van de zusterbedrijven voor een mogelijke samenwerking, zonder Saval op 67 medewerkers met een totaal van 2.650 m2. Daar Saval 212 medewerkers en een totaal van 9.200 m2 omvat. Daarnaast geven de directieleden van de zusterbedrijven aan minimale tijd te kwijt zijn met de organisatie van de facilitaire aspecten en wordt door de SK directie aangegeven dat een facilitaire samenwerking enkel relevant is wanneer dit financieel voordeel met zich meebrengt.

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat de zusterbedrijven commerciële belangen hebben bij de aanbestedende partijen, variërend van drie tot vier commerciële belangen per zusterbedrijf. Gezien de doorlooptijd van het onderzoek is het niet mogelijk de omvang van de commerciële belangen in kaart te brengen. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de mogelijke financiële voordelen die door middel van schaalvoordelen behaald kunnen worden niet onderzocht kunnen worden.

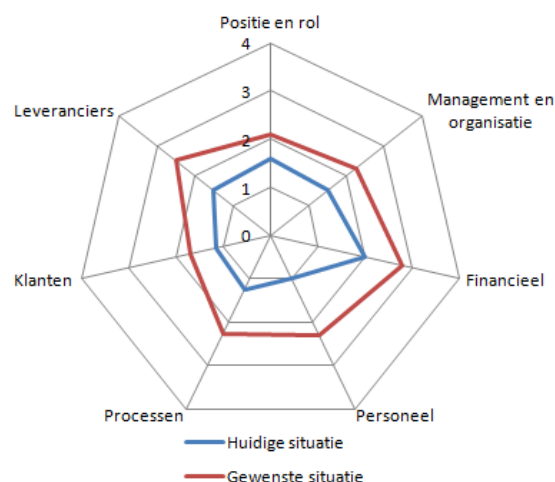
Gezien de zusterbedrijven commerciële belangen hebben en kijkende naar de omvang van de Nederlandse bedrijven binnen de SK Group die in aanmerking komen voor een facilitaire samenwerking, is de volgende hypothese geformuleerd; “Waar de functionele samenwerking van de Nederlandse partners binnen de groep nihil is, is het gezien de meerdere commerciële belangen van de zusterbedrijven mogelijk dat een facilitaire samenwerking op financieel gebied meer kost dan dat het oplevert.”

Kijkende naar de huidige en de gewenste situatie van de Nederlandse bedrijven van de SK FireSafety Group kan geconcludeerd worden dat de gestelde eis, het behalen van financieel voordeel, door de verscheidene commerciële belangen niet kan worden onderzocht. Op basis dit gegeven en kijkende naar de geformuleerde hypothese worden in dit onderzoek mogelijke samenwerkingsvormen binnen de SK Group niet verder onderzocht.

6. Discrepanties

In deze paragraaf worden de discrepanties tussen de huidige en de gewenste situatie van Saval, die aan de hand van het FEM naar voren zijn gekomen in kaart gebracht.

Een van de grootste veranderingen van de facilitaire organisatie is dat er een facilitaire strategie en beleid zijn geformuleerd en als onderdeel van dit beleid een uitbestedingsbeleid. Daarnaast wordt de manager in de gewenste situatie door de directie betrokken bij strategische plannen. De directie van de moederorganisatie bepaalt niet langer de kwaliteit en de kwantiteit van de facilitaire dienstverlening maar stelt enkel de randvoorwaarden op. Aan de hand van gedegen jaarplannen geeft de facility manager hier zelf invulling aan om de van de missie afgeleide doelstellingen te behalen.



Figuur 10: Spinnenweb FEM huidige & gewenste situatie

Waar de facilitaire organisatie in de huidige situatie voornamelijk uitvoeringsverantwoordelijkheid had. Heeft de facility manager in de gewenste situatie tevens resultaatverantwoordelijkheid met betrekking tot het budget en worden extra gemaakte kosten niet meer vanuit de overhead betaald maar werkt de facilitaire organisatie kosten dekkend. Om ervoor te zorgen dat het budget kosten dekkend is wordt dit in de gewenste situatie niet langer gebaseerd op het voorgaande jaar maar op de planning van komend jaar in combinatie met de in de dienstverleningsovereenkomsten verwachte afzet en afgesproken prijzen. Daarnaast worden de producten en diensten van de facilitaire organisatie niet langer tegen een gedeelte van de kostprijs doorbelast maar tegen de integrale kostprijs inclusief een percentage Return on Sales.

De facilitaire organisatie wordt gecentraliseerd en werkt in plaats van product georiënteerd, klant georiënteerd en geeft hier vorm aan door de kwaliteit-prijs verhouding te verbeteren en op bepaalde onderdelen inzicht te hebben in de klanttevredenheid. Daarnaast worden de facilitaire processen vastgelegd en ligt de procesverantwoordelijkheid bij het lijnmanagement van de facilitaire organisatie. Tevens vindt er prestatiebesturing van de facilitaire organisatie plaats op basis van prestaties en kosten van de output en worden er plannen vastgesteld op te verbeteren en te vernieuwen.

Het productenassortiment is niet langer historisch gegroeid maar er is sprake van een bewust gekozen productassortiment en er worden meer mantelcontracten afgesloten voor de belangrijkste producten en diensten. Daarnaast wordt er aandacht besteed aan het terugbrengen van de grote van het leveranciersbestand en het inkoop assortiment.

In de gewenste situatie is het personeel nog steeds de verantwoordelijkheid van de afdeling Human Resources maar is er meer aandacht voor de individuele loopbaanontwikkeling en vindt er

Facilitaire aspecten	Huidig	Werkgroep	Vershil
Positie en Rol	1.6	2.1	0.50
Management en organisatie	1.5	2.25	0.75
Financiën	2	2.8	0.8
Personeel	1	2.3	1.3
Processen	1.21	2.25	1.04
Klanten	1.14	1.7	0.56
Leveranciers	1.5	2.5	1
Gemiddeld	1.43	2.27	0.84

Figuur 11: Score FEM huidige en gewenst

monitoring van de medewerkers plaats. Daarnaast worden medewerkers ingezet op basis van de competenties en is de facilitaire organisatie zich bewust van het belang van medewerkerstevredenheid.

7. Conclusie & Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden eerst de conclusies die uit het onderzoek getrokken kunnen worden beschreven en vervolgens de hieruit voortvloeiende aanbevelingen in kaart gebracht.

7.1 Conclusies

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de probleemstelling van dit onderzoek:

“Op welke wijze kan Saval vorm en inhoud geven aan professioneel facility management, kijkende naar de mogelijke facilitaire samenwerkingsvormen binnen de SK Group?”

De probleemstelling betreft een inrichtingsvraagstuk. Uit de literatuurstudie blijkt dat de volgende aspecten van belang zijn om een facilitaire organisatie te kunnen inrichten: Strategie en beleid, de rol en positie van de facilitaire organisatie en het facilitaire model.

Om antwoord te geven op de probleemstelling is duidelijkheid over het vertrekpunt, de Ist situatie en het eindpunt, de Soll situatie noodzakelijk. Kijkende naar de Ist situatie van Saval, kunnen we concluderen dat de facilitaire organisatie momenteel niet weet welke koers te bevaren en dat er bij de beleidsbepalers van de moederorganisatie geen duidelijk beeld is met betrekking tot de wijze waarop de facilitaire organisatie momenteel is georganiseerd.

Door de huidige situatie aan de hand van het Facility Excellence Model (FEM) in kaart te brengen en te analyseren, zien we dat de facilitaire organisatie van Saval zich momenteel bevindt in het eerste ontwikkelstadium: de vaardige facilitaire organisatie. De facilitaire rol van uitvoerder heeft en de positie van de facilitaire organisatie die van het kostencentrum is.

Uit gegevens die aan de hand van de enquête onder de gebruikers in kaart zijn gebracht komt naar voren dat de kwaliteit van de dienstverlening goed is. Waaruit geconcludeerd kan worden dat het facilitaire ‘probleem’ binnen Saval zich niet op operationeel niveau bevindt. De lage tevredenheid met betrekking tot de facilitaire dienstverlening, ten opzichte van de huidige kwaliteit, wordt veroorzaakt door de huidige rol van de facilitaire organisatie, waarin te weinig oog is voor de wensen van de gebruikers. Tevens geven de gebruikers aan dat meer inzicht in de facilitaire producten en diensten gewenst is.

Kijkende naar de Soll situatie van Saval heeft de facilitaire organisatie een duidelijk richting en is er duidelijkheid over de wijze waarop de facilitaire organisatie is georganiseerd. Door de aan de hand van het FEM beschreven Soll situatie, kan geconcludeerd worden dat het gewenste ontwikkelstadium of de gewenste professionaliteit van de facilitaire organisatie de introverte organisatie is. De facilitaire rol die het best aansluit bij de gewenste situatie, de rol van bestuurder is en de meest gewenste positie in de moederorganisatie die van het Servicecentrum.

Aan de hand van de enquête onder de gebruikers blijkt dat meer inzicht in de producten en diensten gewenst is, zij tevreden zijn over de wijze waarop het contact in de huidige situatie is vormgegeven en dat de nadruk van de facilitaire organisatie moet liggen op het ontzorgen van de medewerkers.

Kijkende naar de huidige situatie van de SK Group kunnen we concluderen dat Saval, als grootste speler, toonaangevend is binnen de groep. Daarnaast is naar voren gekomen dat slechts drie van de vijf zusterbedrijven de mogelijkheid hebben om op facilitair gebied samen te werken.

Gezien de eis met betrekking tot het behalen van financiële voordeel uit een facilitair samenwerking en kijkende naar de verscheidene commerciële belangen van de bedrijven die in aanmerking komen voor een facilitaire samenwerking. Kan geconcludeerd worden dat dit onderzoek geen inzicht kan geven in de mogelijk te behalen financiële voordelen en hierdoor geen beeld kan geven van de mogelijke facilitaire samenwerkingsvormen binnen de SK Group.

Kijkende naar de huidige Samenwerking op gebied van Human Resources, administratie en ICT, kan echter wel geconcludeerd worden dat een Shared Service Center (SSC) hier op aansluit. Het gewenste ontwikkelstadium van de facilitaire organisatie van Saval, waar in eerste instantie de diensten onder gedwongen winkelnering afgenomen dienen te worden, sluit niet aan bij de vrije winkelnering die in het Shared Service Center wordt gehanteerd.

Daarnaast wordt in de gewenste situatie van Saval het strategische kader, de missie en de visie door de moederorganisatie bepaald, waar dit kader binnen een SSC door de klant/opdrachtgever wordt vormgegeven. Tevens is de gewenste facilitaire organisatie van Saval niet marktgericht en vinden er geen benchmarks plaats of is er sprake van marketing. Het Shared Service Center is daarentegen markt gericht en de mate van autonomie die het SSC met zich meebrengt is groter dan door Saval gewenst is. Hieruit kunnen we concluderen dat het facilitaire Shared Service Center een doorontwikkeling is van de door Saval gewenste facilitaire organisatie.

Gezien het gewenste ontwikkelstadium van Saval kan tevens geconcludeerd worden dat dit ontwikkelstadium niet 'volwassen' genoeg is voor een gecentraliseerde Regie- of Demandorganisatie. Hieruit kunnen we concluderen dat geen van de samenwerkingsvormen zoals beschreven in het theoretisch kader aansluit bij de gewenste facilitaire organisatie van Saval.

Kijkende naar de trends en ontwikkelingen op facilitaire gebied kunnen we concluderen dat de belangrijkste trend; het verbeteren van kostenmanagement aansluit bij de gewenste waardepropositie en besparingsdoelstelling van Saval. Uit de belangrijkste wijze waarop bedrijven het kostenmanagement proberen te verbeteren; het efficiënter en effectiever verlenen van de diensten, kan worden geconcludeerd dat Saval haar facilitaire processen inzichtelijk moet maken alvorens er een verbeterslag gemaakt kan worden op dit gebied.

Uit de discrepanties, zoals beschreven in hoofdstuk zes kunnen we opmaken dat de drie grootste verbeter speerpunten liggen op het gebied van personeel, processen en leveranciers. Door een verbeterslag te maken op het aspect leveranciers. Speelt Saval in op een andere veel gebruikte methode om het kostenmanagement te verbeteren; het reduceren van het aantal leveranciers. Tot slot kan geconcludeerd worden dat door de gewenste situatie te implementeren Saval tevens inspeelt op de facilitaire trend; het verbeteren van het klantenmanagement.

7.2 Aanbevelingen

In deze paragraaf worden de aanbevelingen die voortvloeien uit de in de voorgaande paragraaf getrokken conclusies beschreven.

Uit het onderzoek is naar voren gekomen welke vorm, inhoud en mate van professionaliteit door Saval gewenst zijn. Geadviseerd wordt om de door Saval gewenste situatie te implementeren binnen de organisatie. Dit wil zeggen dat er een Servicecenter ingericht wordt, waar de facilitaire organisatie de rol van beheerder heeft. Het facilitaire model dat geadviseerd wordt, is de uitvoeringsorganisatie.

Om dit te bereiken moet binnen Saval op strategisch niveau invulling worden gegeven aan richting van de facilitaire organisatie. De strategische kaders van de facilitaire organisatie worden door de directie van Saval, de verscheidene business unit managers, de financieel controller en de huidige facilitaire coördinator geformuleerd.

In dit platform wordt bepaald welke toegevoegde waarde de facilitaire organisatie moet leveren en wordt een facilitaire missie geformuleerd, afgeleid van de missie van de moederorganisatie. Deze missie wordt vervolgens geconcretiseerd aan de hand van de doelstellingen. Deze doelstellingen moeten MAGIE zijn, wat staat voor: Meetbaar, Acceptabel, Gecommuniceerd, Inspirerend en Engagerend (Weggeman e.a., 1997). Daarnaast wordt er een uitzettingsbeleid geformuleerd.

Er wordt geadviseerd een facility manager aan te nemen die aan de hand van gedegen jaarplannen en kijkende naar de wensen van de klanten, zorg draagt voor het behalen van de geformuleerde doelstellingen.

Geadviseerd wordt om de facilitaire aspecten, zoals beschreven in hoofdstuk vier te centraliseren, waardoor niet langer meerdere afdelingen verantwoordelijk zijn voor de facilitaire ondersteuning. De afdeling Human Resource management blijft echter wel verantwoordelijk voor het personele aspect.

Door de facilitaire processen in kaart te brengen en te evalueren is het mogelijk om op een efficiëntere en effectievere wijze invulling te geven aan de facilitaire dienstverlening. Het in kaart brengen van de processen valt onder de verantwoordelijkheid van de facility manager. Daarnaast wordt geadviseerd een producten en diensten catalogus op te stellen om de gebruikers meer inzicht te geven in het facilitaire assortiment.

Het takenpakket van de nieuwe facility manager uit de volgende aspecten:

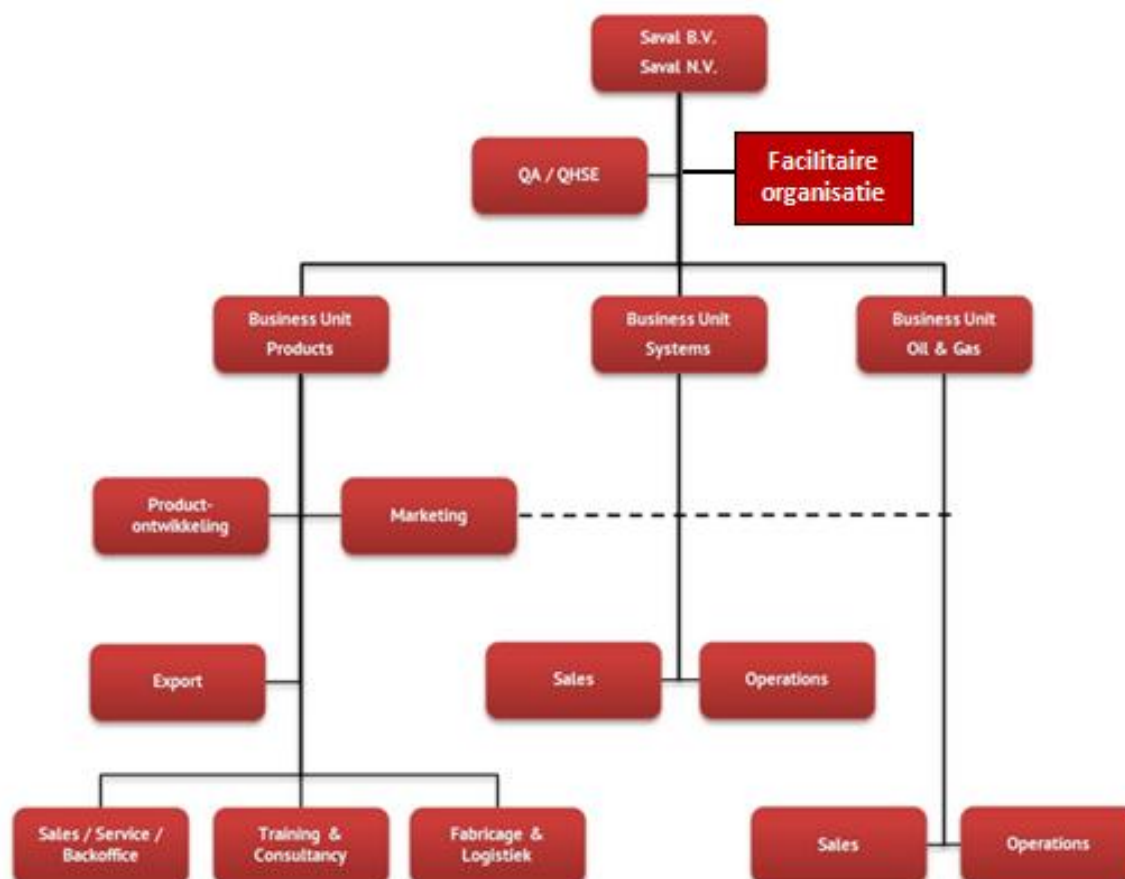
- Contractmanagement (facilitaire contracten)
- Facilitaire inkoop
- Sturing van de dienstverlening op operationeel niveau
- Managen van de klantvraag
- Proceseigenaar facilitaire processen
- Opstellen en bijhouden van een producten en diensten catalogus

Op het moment dat Saval het gewenste ontwikkelstadium heeft bereikt, wordt geadviseerd onderzoek te doen naar de mogelijkheden van een internationaal Shared Service Center, bestaande uit de afdelingen Administratie, ICT, Human Resources en de facilitaire organisatie. In dit onderzoek moet worden onderzocht wat de NEN-EN 15221 hierin kan betekenen en dienen de commerciële belangen van de zusterbedrijven meegenomen te worden.

8. Bedrijfskundige consequenties

In dit hoofdstuk worden de bedrijfskundige consequenties van de aanbevelingen beschreven. Door het aannemen van een facility manager komt er tijd vrij bij de huidige facilitair coördinator waardoor hij kan inspelen op de vanuit de SK Group toenemende vraag op gebied van kwaliteitsmanagement.

De facilitaire aspecten worden gecentraliseerd in een eigen afdeling. Deze afdeling wordt als alle afdelingen binnen Saval, die niet direct bijdragen aan het productieproces, te noemen Human Resources, Finance en ICT. Als staffunctie in de organisatie geplaatst, zoals te zien in figuur 12.



Figuur 12: Organogram Saval geadviseerde situatie

Het salaris van de facility manager komt neer op € 3.079 bruto, gebaseerd op de gegeven uit het Salariskompas (Intermediar, 2015). Op basis van een HBO opgeleide Facility manager, met budgetverantwoordelijkheid tot € 10.000,- Deze zijn vervolgens aan de hand van een loonkosten voor de werkgever calculator (Berekenhet.nl, 2015) geconverteerd naar de kosten voor de werkgever. De kosten van de werkplek zijn gebaseerd op de NFC index (Index, 2014).

	Per maand	Per jaar
Kosten Facility Manager	€ 3.854,58	€ 46.255
Kosten werkplek	€ 732,16	€ 8.786
Totale kosten nieuwe werknemer	€ 4.586,74	€ 55.041

Figuur 13: Overzicht Kosten facility manager

9. Implementatieplan

De overgang van een vaardig facilitaire organisatie naar een introverte facilitaire organisatie betekend een professionalisering op facilitair gebied. Om dit te kunnen bewerkstelligen dient er tijd en energie gestoken te worden in het formuleren van een strategie en een beleid en dienen processen in kaart te worden gebracht en vervolgens geëvalueerd. Hieronder wordt een implementatie traject weergegeven om te komen tot de gewenste situatie.

Periode:	Activiteit:	Betrokkenen:
Juni 2015	Start werving & selectie periode	facilitair coördinator en Human Resource manager
Juni 2015	Formuleren facilitaire strategie, missie en doelstellingen	Platform (Directie Saval, Business Unit managers, financieel controller en de facilitair coördinator).
Juli 2015	Aannemen facility manager	facilitair coördinator & Human Resource manager
Juli 2015	Overdragen / centraliseren van de facilitaire aspecten	Afdeling inkoop, Afdeling Finance, afdeling Human Resource(receptie), facilitair coördinator, facility manager
Augustus / September 2015	Beschrijven en evalueren facilitaire processen	Huidige facilitaire coördinator, en facility manager
Oktober 2015	Producten en diensten afstemmen	facility manager , klanten, leveranciers
November 2015	Producten en diensten catalogus opstellen	facility manager

Figuur 14: Implementatietraject aanbevelingen

Literatuurlijst:

Schriftelijke bronnen:

- de Jong, B., van Diepen, C., & e.a. (2010). *De facilitaire regieorganisatie in bedrijf* (1^{ste} druk). Alphen aan de Rijn: Kluwer.
- de Jong, B., Niesten, N. (2007). *De besturing van facilitaire organisaties: Hoe spelen we het spel* (2^{de} druk). Alphen aan de Rijn: Kluwer.
- Kempen, P., Keizer, J. (2010). *Competent afstuderen en stagelopen: een advieskundige benadering* (4^{de} druk). Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Korten, D., Hoekema R., e.a. (2013). *Stijlgids: opleiding Facility Management Hogeschool Rotterdam* (herziene versie). Rotterdam: Hogeschool Rotterdam.
- Maas, G., & Pleunis, J. (2006). *Facility management: Strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie* (2^{de} herziene druk). Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Tuis, P. (2010). *Toegepaste organisatiekunde* (5^{de} druk). Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Verhoeven, N. (2010). Wat is onderzoek. In N. Verhoeven, *Wat is onderzoek?* (3^{de} herziene druk). Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Westerveld, E., de Zeeuw, A., & e.a. (2000). *Handleiding Facility Excellence Model*. Utrecht: Berenschot Osborne.
- Ytsma, W.(red.)(2002). *De vele gezichten van facility management* (2^{de} druk). Alphen aan de Rijn: Kluwer.

Digitale bronnen:

- Ben&Wil. (2015). *Ben&Wil*. (geraadpleegd op 10 April 2015,) <http://www.ben-en-wil.nl/home-topmenu-54.html>
- Berekenhet.nl. (2015). *Zelf alles online berekenen*. (geraadpleegd op 5 juni 2015) <http://www.berekenhet.nl/ondernemen/loonkosten-werkgever.html>
- Consulting, M. (2013). *De informatiebron over Shared Services*. (Geraadpleegd op 4 april 2015) [www.sharedservices.nl: http://www.sharedservices.nl/](http://www.sharedservices.nl/)
- FMN, & Gudde, T. (2014). *De Nederlandse Facility Management Markt 2014*. (geraadpleegd op 21 mei 2015) <http://www.twynstragudde.nl/blog/de-nederlandse-facility-management-markt-2014>
- FMN, & Twynstra-Gudde. (2014). *De Nederlandse Facility Management Markt 2014*. (geraadpleegd op 21 mei 2015) <http://www.twynstragudde.nl/blog/de-nederlandse-facility-management-markt-2014>
- Group, S. F. (z.d.). *SK FireSafety Group*. (geraadpleegd op 5 april 2015) <http://www.SKfiresafetygroup.com>
- Gudde, T. (z.d.). *Organisatiekunde / DOR-model*. (geraadpleegd op 23 april 2015) <http://www.twynstraguddekennisbank.nl/organisatiekunde/dor-model>

Index, N. (2014). *NFC Index voor prestatievergelijk*. (geraadpleegd op 1 juni 2015)
http://www.nfcindex.nl/view.php?Pagina_Id=89

Intermediar. (2015). *Salariskompas* (geraadpleegd op 5 juni 2015)
http://www.intermediar.nl/testen-tools/intermediar-salariskompas?policy=accepted&utm_referrer=https%253A%252F%252Fwww.google.nl%252

NEN. (2015). *Normontwikkeling*. Opgeroepen op April 15, 2015, van NEN.nl:
<https://www.nen.nl/Normontwikkeling/Wat-is-normalisatie.htm>

Saval. (z.d.). *Website Saval* (geraadpleegd op 4 april 2015)
<http://www.saval.nl/>

Venema-Verveen, J., & Stam, L. (2006, juni 21). *Facilitair bedrijf versus Shared Service Center*. (geraadpleegd op 2 april 2015)
<http://www.fmm.nl/topics/uitbesteding/achtergrond/facilitair-bedrijf-versus-shared-service-center>

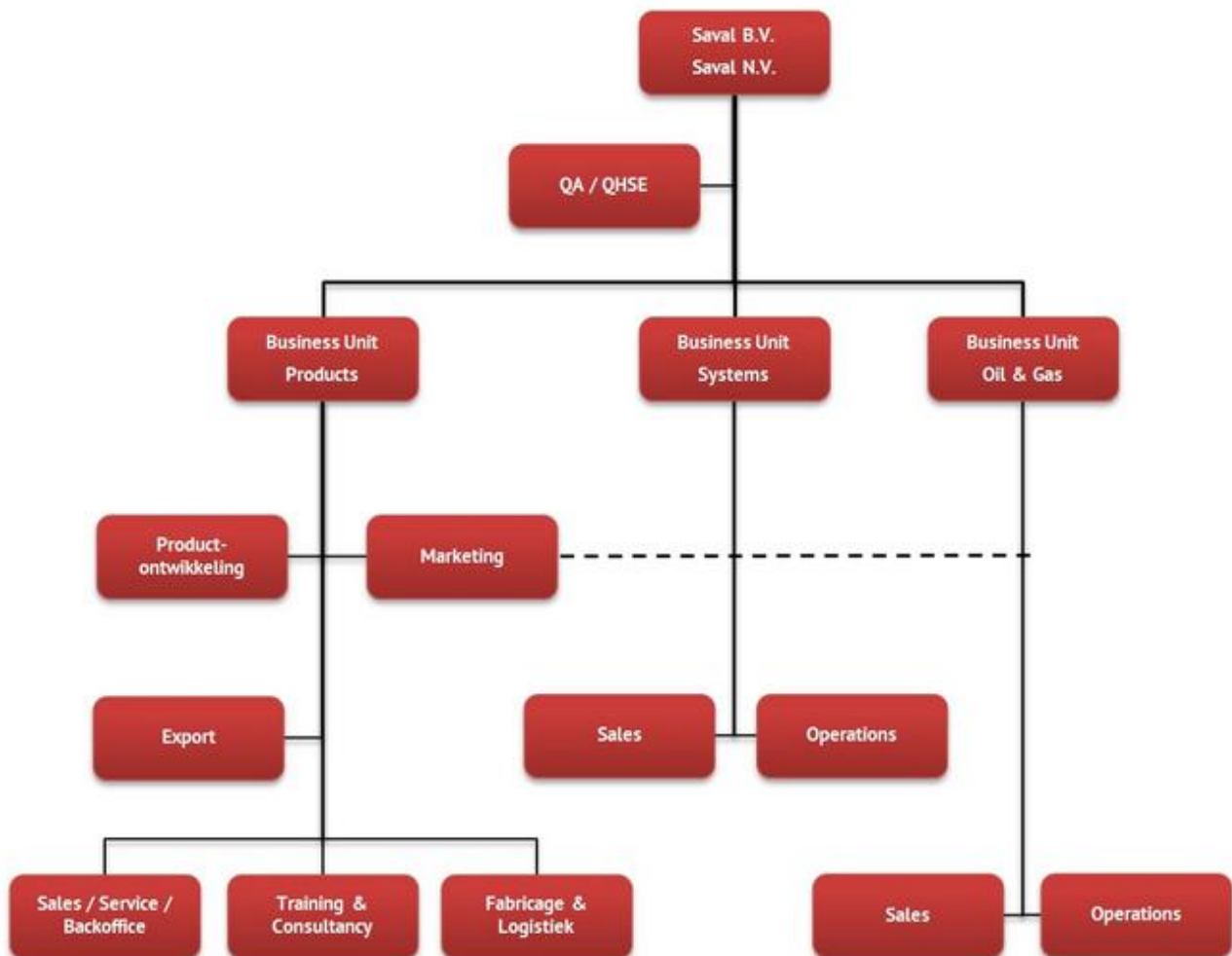
Bijlagen

Bijlage I: Verklarende woordenlijst	2
Bijlage II: Organogram Saval.....	3
Bijlage III: Voorbeeld ingevulde vragen lijst FEM	4
Bijlage IV: Scores FEM	12
Bijlage V: Spinnenwebben FEM.....	13
Bijlage V.I: Spinnenweb FEM huidige situatie	13
Bijlage V.II: Spinnenweb FEM Gewenste situatie.....	13
Bijlage VI: Vragenlijst Enquête	14
Bijlage VII: Resultaten enquête	19
Bijlage VIII: Overzicht waardering gebruikers	23
Bijlage IX: Vragenlijst interview SK	24
Bijlage X : Stapelmethode Interviews SK Group.....	26
Bijlage XI: Overzicht huidige situatie SK Group	29
Bijlage XI.I: Facilitaire aspecten SK Group	30
Bijlage XII: Interviews	31
Bijlage XII.I: Interview Ewald Draaijer (Directeur SK FireSafety Group)	31
Bijlage XII.II: Interview Ad van Overveld (Financieel Controller)	32
Bijlage XIII: Discussiepunten werkgroep	34

Bijlage I: Verklarende woordenlijst

- Dienstverleningsovereenkomst(DVO): een afspraak tussen opdrachtgever en opdrachtnemer waarin afspraken over het dienstverleningsniveau zijn vastgelegd.
- Economies of Skill: Het door samen te werken verhogen van het kennis niveau.
- Economies of Scale: Het door samen te werken behalen van schaalvoordelen.
- Efficiënt: De korte weg naar het doel.
- Effectiviteit: Het doel bereiken.
- FMIS Systeem: Facility Management Informatie Systeem
- Gedwongen winkelnering: De klanten zijn gedwongen producten en diensten af te nemen van de facilitaire organisatie.
- QESH-Manager: Quality, Environment, Safety & Health manager
- Quick wins: Waar met relatief weinig middelen, grote voordelen behaald kunnen worden.
- Return on Sales: Het resultaat op basis van de omzet: de verhouding tussen het resultaat voor aftrek van intrest en belastingen en de netto-omzet.
- Schaalvoordelen: Door meer af te nemen een betere prijs kunnen bedingen.
- Single Sourcing: Producten worden slecht bij een leverancier ingekocht
- Second Sourcing: Producten worden bij twee of meerdere leveranciers ingekocht.
- Service Level Agreements (SLA'S):
- Vrije winkelnering: De gebruikers zijn vrij om hun facilitaire producten en diensten in te kopen bij een andere partij dan de facilitaire organisatie.

Bijlage II: Organogram Saval



Bijlage III: Voorbeeld ingevulde vragen lijst FEM

Positie en Rol:

1. <u>Marktpositie</u>	Huidig	Gewenst
De scheidslijn tussen gedwongen en vrije winkelnering is niet duidelijk		
Gedwongen winkelnering: de afdelingen van de moederorganisatie zijn verplicht om dienstverlening bij de facilitaire organisatie af te nemen	X	
Gedeeltelijk gedwongen winkelnering: voor de standaard/collectieve dienstverlening geldt gedwongen winkelnering en voor de aanvullende/variabele dienstverlening geldt vrije winkelnering		X
Vrije winkelnering: de facilitaire organisatie is onafhankelijk van de moederorganisatie en opereert op de vrije markt		

2. <u>Klanttype</u>	Huidig	Gewenst
De facilitaire organisatie heeft uitsluitend interne klanten		
De facilitaire organisatie heeft interne klanten en aan de moederorganisatie gelieerde organisaties als klant	X	X
De facilitaire organisatie heeft interne klanten, organisaties die aan de moederorganisatie gelieerd zijn als klant en streeft ernaar meer externe klanten aan te trekken		
De facilitaire organisatie heeft interne klanten, organisaties die aan de moederorganisatie gelieerd zijn als klant en externe klanten		

3. <u>Beleidsbepaling</u>	Huidig	Gewenst
De moederorganisatie bepaalt het beleid dat de facilitaire organisatie voert	X	
De moederorganisatie bepaalt alleen de strategische kaders en de facilitaire organisatie geeft aan de hand van jaarplannen zelf invulling aan het beleid op tactisch en operationeel niveau		X
De facilitaire organisatie voert een actieve dialoog met de moederorganisatie omtrent de te behalen resultaten en er wordt een meerjarenstrategie opgesteld om deze resultaten te bereiken		
De facilitaire organisatie bepaalt zelf het beleid op basis van een meerjaren businessplan en stemt dit in een vroeg stadium af met andere ondersteunende functies binnen de moederorganisatie		

4. <u>Positie ten opzichte van de moederorganisatie</u>	Huidig	Gewenst
Uitvoerder: de facilitaire organisatie heeft uitvoeringsverantwoordelijkheid en richt zich met name op het leveren en uitvoeren van facilitaire zaken	X	
Beheerder: de facilitaire organisatie heeft zowel uitvoerings- als resultaatverantwoordelijkheid, een gedeelte van de facilitaire diensten wordt uitbesteed, waardoor meer tijd vrijkomt voor tactische vraagstukken		X
Regisseur: de facilitaire organisatie heeft resultaatverantwoordelijkheid, zij selecteert facilitaire dienstverleners in opdracht van het lijnmanagement en blijft betrokken bij de output		
Partner: de facilitaire organisatie heeft een adviesverantwoordelijkheid en begrijpt en adviseert de klant vanuit een win-winsituatie, zij werkt met de klant op gelijkwaardige basis		

5. Rol facility manager	Huidig	Gewenst
De facility manager is gesprekspartner van de directie van de moederorganisatie op operationeel niveau		
De facility manager is gesprekspartner van de directie op operationeel en tactisch niveau	X	
De facility manager wordt betrokken door de directie bij de plannen op tactisch en strategisch niveau		X
De facility manager is adviseur van de directie op strategisch niveau		

Management en organisatie:

1. Organisatie structuur	Huidig	Gewenst
Intern georiënteerd en decentraal georganiseerd	X	
Intern georiënteerd en centraal georganiseerd		
Klant georiënteerd en centraal georganiseerd		X
Klant georiënteerd en bewust (de)centraal georganiseerd		

2. Organisatieontwikkeling	Huidig	Gewenst
Onbewust ongestructureerd: de facilitaire organisatie ontwikkelt zich niet, maar levert uitsluitend de producten en diensten		
Bewust ongestructureerd: de facilitaire organisatie gebruikt bewust geen organisatie-ontwikkelingsmodellen	X	
Bewust, maar weinig gestructureerd: binnen de facilitaire organisatie vinden organisatieontwikkelingsprojecten plaats, maar die hebben nog geen duidelijke samenhang en structuur		
Bewust gestructureerd: de organisatieontwikkeling is geïntegreerd in alle facetten van de bedrijfsvoering		X

3. Gebruikt van informatiesystemen	Huidig	Gewenst
Er wordt geen informatiesysteem gebruikt	X	
Informatiesystemen en internet worden gebruikt voor deelactiviteiten		X
Een aantal met elkaar gekoppelde informatiesystemen en internet-toepassingen dekken het merendeel van de activiteiten van de facilitaire organisatie		
Een integraal informatiesysteem presenteert de prestaties als samenhangend geheel, waarbij internettechnologie een geïntegreerd onderdeel vormt		

4. Leiderschapsstijl	Huidig	Gewenst
De leider is degene die bepaalt; Telling		
Er is samenspraak met de medewerkers, maar de leider bepaalt uiteindelijk; Selling	X	X
De leider neemt initiatief en delegeert taken; Delegating		
Medewerkers nemen initiatieven en hebben eigen verantwoordelijkheden en de leider neemt hierin deel; Participating		

Financiën:

1. Financiële resultaatverantwoordelijkheid	Huidig	Gewenst
De facilitaire organisatie heeft geen eigen financiële resultaatverantwoordelijkheid		
De facilitaire organisatie heeft een eigen resultaatverantwoordelijkheid conform het budget en werkt kostendekkend, waarbij geldt: overschot = toeval	X	
De facilitaire organisatie heeft resultaatverantwoordelijkheid ten aanzien van het te behalen rendement		X
De facilitaire organisatie heeft resultaatverantwoordelijk ten aanzien van het behalen van winst		

2. Budgetteringsmethodiek	Huidig	Gewenst
Het budget is gebaseerd op historische gegevens		
Het budget is gebaseerd op het voorafgaande jaar en op de planning voor het komende jaar	X	
Het budget is gebaseerd op een combinatie van planningen voor het komende jaar en de in dienstverleningsovereenkomsten verwachte afzet en afgesproken prijs		X
De gedecentraliseerde budgetten zijn gebaseerd op de sommatie van verschillende Service Level Agreements (waarin ook de kwaliteit van belang is) met interne en externe klanten		

3. Budgethouderschap	Huidig	Gewenst
Het budget is niet geheel gecentraliseerd, kosten zijn niet inzichtelijk	X	
Het budget is gecentraliseerd, kosten zijn inzichtelijk		X
Het budget voor de collectieve/standaard dienstverlening is gecentraliseerd en het budget voor de aanvullende/variabele dienstverlening is gedecentraliseerd		
Het budget is gedecentraliseerd		

4. Kostendoorbelasting	Huidig	Gewenst
Er vindt geen doorbelasting van kosten plaats		
Er vindt doorbelasting plaats tegen een gedeelte van de kostprijs	X	X
Er vindt doorbelasting plaats tegen de integrale kostprijs inclusief een percentage Return on Sales		
Er vindt doorbelasting plaats tegen marktconforme prijzen		

Personeel:

1. <u>Opleidingsbeleid</u>	Huidig	Gewenst
Het aanbieden van opleidingen/trainingen gebeurt weinig gestructureerd	X	
Het management stelt opleidingen/trainingen voor en toetst dat aan de mening van medewerkers		
Het management bepaalt samen met medewerkers welke opleidingen/trainingen nodig zijn, dit sluit aan op het ondernemingsbeleid van de moederorganisatie		X
Het management stelt samen met de medewerkers een integraal opleidingsplan op dat aansluit bij de ontwikkelingsbehoefte van de medewerkers		

2. <u>Personeelsbeleid</u>	Huidig	Gewenst
De wettelijke regelingen worden uitgevoerd en er worden ad hoc functioneringsgesprekken gehouden		
Periodiek worden functionerings- en beoordelingsgesprekken gehouden en ad hoc worden mogelijkheden besproken over de individuele loopbaanontwikkeling	X	
Periodiek worden functioneringsgesprekken, beoordelingsgesprekken plaats, aanvullend hierop vindt monitoring van de ontwikkeling met de medewerker plaats		X
De medewerker is daarnaast in grote mate zelf verantwoordelijk voor de eigen loopbaanontwikkeling en wordt afgerekend op resultaat		

3. <u>Arbeidsvoorwaarden en beloning</u>	Huidig	Gewenst
De arbeidsvoorwaarden worden toegepast conform de beschikbare ruimte in het arbeidsvoorwaardenpakket	X	
Er wordt incidenteel gebruikgemaakt van keuzemogelijkheden binnen het arbeidsvoorwaardenpakket		
Er wordt structureel gebruikgemaakt van keuzemogelijkheden binnen het arbeidsvoorwaardenpakket		X
Er wordt optimaal gebruikgemaakt van keuzemogelijkheden binnen het arbeidsvoorwaardenpakket en er bestaat een aantoonbare koppeling tussen de beoordeling van de ontwikkeling van de medewerkers en het beloningsniveau		

4. <u>Competenties van medewerkers</u>	Huidig	Gewenst
Er wordt niet bewust nagedacht over benodigde competenties van medewerkers	X	
De medewerkers worden ingezet op basis van competenties		X
De benodigde competenties van medewerkers zijn gedefinieerd voor de essentiële facilitaire functies		
De competentieontwikkeling van medewerkers wordt planmatig georganiseerd en gemonitord		

5. Medewerkerstevredenheid	Huidig	Gewenst
De tevredenheid van medewerkers van de facilitaire afdeling is geen uitgesproken resultaatcategorie	X	X
De facilitaire organisatie is zich bewust van het belang van de medewerkerstevredenheid en er is op onderdelen hierover informatie aanwezig		
De medewerkerstevredenheid en wensen worden gemeten en de actiepunten worden ongestructureerd doorgevoerd		
De medewerkerstevredenheid en wensen worden gemeten en de resultaten worden structureel door een onafhankelijke/externe met medewerkers besproken, waarbij actiepunten gestructureerd worden doorgevoerd		

Processen:

1. Besturen en beheersen	Huidig	Gewenst
De processen zijn niet in kaart gebracht of geïdentificeerd	X	
De processen zijn gefragmenteerd en hoofdzakelijk vastgelegd in schema's en procedures		
Alle processen zijn vastgelegd in procesbeschrijvingen en worden ad hoc bijgestuurd		X
De processen zijn vastgelegd in procesbeschrijvingen en worden structureel en integraal bestuurd, gemeten, geanalyseerd en bijgestuurd		

2. Prestatiesturing	Huidig	Gewenst
Er is geen sprake van prestatiesturing bij de facilitaire organisatie	X	
De facilitaire organisatie stuurt op prestaties en kosten van de output		X
De facilitaire organisatie stuurt processen aan op basis van prestatie-indicatoren, die gebaseerd zijn op kosten/opbrengsten en informatie van klanten		
De facilitaire organisatie bestuurt integraal de processen op basis van kritische succesfactoren, die zijn vastgesteld op basis van klant- en leveranciersinformatie en op basis van informatie uit de omgeving		

3. Verbeteren en vernieuwen	Huidig	Gewenst
Er zijn geen gestructureerde plannen om te verbeteren en te vernieuwen	X	
Het management heeft gestructureerde plannen vastgesteld, deze worden op ad hoc basis gevolgd		X
Het management heeft gestructureerde plannen vastgesteld in samenspraak met medewerkers, klanten, leveranciers en uit de omgeving, deze worden gestructureerd opgevolgd		
Het verbeteren en vernieuwen van processen is ondergebracht in kwaliteitssystemen waarin informatie van management, medewerkers, klanten, leveranciers en omgeving zijn opgenomen		

4. <u>Procesverantwoordelijkheid</u>	Huidig	Gewenst
De procesverantwoordelijkheid ligt bij de hoogste leiding van de facilitaire organisatie		
De procesverantwoordelijkheid ligt bij het lijnmanagement van de facilitaire organisatie	X	
De procesverantwoordelijkheid ligt zo laag mogelijk in de organisatie		X
Er zijn zelfsturende teams waarbij de procesverantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie ligt		

Klanten:

1. <u>Klantrelatie</u>	Huidig	Gewenst
De facilitaire organisatie communiceert over de dienstverlening op operationeel niveau met de klant	X	X
De producten en diensten van de facilitaire organisatie zijn vastgelegd in een producten/dienstengids		
De facilitaire organisatie sluit dienstverleningsovereenkomsten af met interne en gelieerde klanten		
De facilitaire organisatie sluit Service Level Agreements af met interne en externe klanten		

2. <u>Klantcontact</u>	Huidig	Gewenst
Het klantcontact is schaars en ad hoc	X	
Het klantcontact verloopt middels een fysieke servicedesk		X
Het klantcontact verloopt middels een fysieke servicedesk, informatie via inter/ intranet (passieve virtuele servicedesk), klantenoverleg en accountmanagement		
Het klantcontact verloopt middels een fysieke servicedesk, een interactieve virtuele servicedesk, klantenpanels, accountmanagement en klantrelatiemanagement		

3. <u>Klantbenadering</u>	Huidig	Gewenst
De klantbenadering is reactief en ongestructureerd; de facilitaire organisatie reageert op de klantvraag, maar weet niet precies hoe		
De klantbenadering is reactief, maar gestructureerd; de facilitaire organisatie reageert gestructureerd, op gecontroleerde wijze en gemanaged op de klantvraag	X	
De klantbenadering is proactief, maar beperkt zich tot de huidige klanten; de facilitaire organisatie neemt zelf het initiatief om huidige klanten te benaderen		X
De klantbenadering is proactief ten aanzien van zowel huidige als mogelijk toekomstige klanten; de facilitaire organisatie neemt zelf het initiatief om huidige en nieuwe klanten te benaderen		

4. <u>Producten / diensten assortiment</u>	Huidig	Gewenst
Het product-assortiment is historisch gegroeid	X	
Er is sprake van een bewust gekozen productassortiment		X
Er wordt een bewust gekozen productassortiment in de vorm van een basis-/pluspakket en maatwerk aangeboden en gecommuniceerd met de klant		
Iedere klantvraag wordt afzonderlijk behandeld en op maat ingevuld		

5. <u>Interne en externe gerichtheid</u>	Huidig	Gewenst
De facilitaire organisatie richt zich voornamelijk op de eigen werkzaamheden	X	
De facilitaire organisatie toetst incidenteel kosten en prestaties aan facilitaire organisaties binnen dezelfde branche als de moederorganisatie		X
De facilitaire organisatie toetst structureel kosten, prijzen en kwaliteit aan facilitaire organisaties binnen dezelfde branche als de moederorganisatie		
De facilitaire organisatie toetst structureel kosten, prijzen en kwaliteit aan alle typen facilitaire organisaties die zich in de markt begeven		

6. <u>Marketing</u>	Huidig	Gewenst
Er is geen gestructureerde marketing	X	
Het verbeteren van de prijs-kwaliteitverhouding en het toepassen van de servicedesk		X
Het toepassen van een servicedesk, dienstverleningsovereenkomsten en accountmanagement		
Het toepassen van Service Level Agreements, accountmanagement en een strategisch marketingplan		

7. <u>Klanttevredenheid</u>	Huidig	Gewenst
Klanttevredenheid is geen uitgesproken resultaatcategorie		
Klanttevredenheid is een thema en er is op enkele onderdelen informatie hierover aanwezig	X	X
De klanttevredenheid wordt d.m.v. een instrument gemeten. De actiepunten worden niet structureel doorgevoerd		
De klanttevredenheid wordt d.m.v. een instrument gemeten. De actiepunten worden structureel doorgevoerd		

Leveranciers:

1. <u>Leveranciersrelaties</u>	Huidig	Gewenst
Historisch gegroeid		
Single sourcing ¹ en/of second sourcing ²	X	X
Mantelcontracten voor de belangrijkste producten		
Mantelcontracten en/of co-partnership		

2. <u>Leveranciersbestand en inkoopassortiment</u>	Huidig	Gewenst
De grootte van het leveranciersbestand en inkoopassortiment is geen vraagstuk	X	X
Er wordt aandacht besteed aan het terugbrengen van de grootte van het leveranciersbestand en het inkoopassortiment		
Er wordt actief gewerkt aan het terugbrengen van de grootte van het leveranciersbestand en inkoopassortiment		
Er is een beperkt selectief samengesteld leveranciersbestand en inkoopassortiment		

3. <u>Leverancierscontrole / prestatiemeting</u>	Huidig	Gewenst
Er wordt geen aandacht besteed aan leveranciersprestaties		
Leveranciersprestaties worden aan de hand van contractafspraken en meldingen van de klant beheerst	X	X
Leveranciersprestaties worden actief beheerst aan de hand van prestatie-indicatoren die op basis van informatie uit het primaire proces zijn opgesteld		
Leveranciersprestaties worden actief beheerst en teruggekoppeld aan de leverancier aan de hand van prestatie-indicatoren op basis van informatie uit het primaire proces		

4. <u>Uitbestedingsbeleid</u>	Huidig	Gewenst
Er is geen uitbestedingsbeleid	X	
Er is een uitbestedingsbeleid, maar dat is weinig onderbouwd		
Er is een uitbestedingsbeleid als onderdeel van het beleid van de facilitaire organisatie, dat rekening houdt met het afbreukrisico en de waarde toevoeging binnen het primaire proces van de moederorganisatie		X
Er is een uitbestedingsbeleid als bij III, daarnaast wordt er gedacht vanuit de partnershiprelatie met leveranciers		

¹ Single sourcing, materialen worden slechts bij één leverancier gekocht; in tegenstelling tot sole sourcing waarbij er in principe wel alternatieve leveranciers beschikbaar zijn.

² Second-sourcing, het betrekken van goederen of diensten uit twee of meer leveringsbronnen en noodzakelijk wanneer deze goederen of diensten een belangrijke bijdrage leveren aan het productieproces en de zekerheid van de verkrijgbaarheid of beschikbaarheid van deze goederen of diensten gering en/of twijfelachtig is.

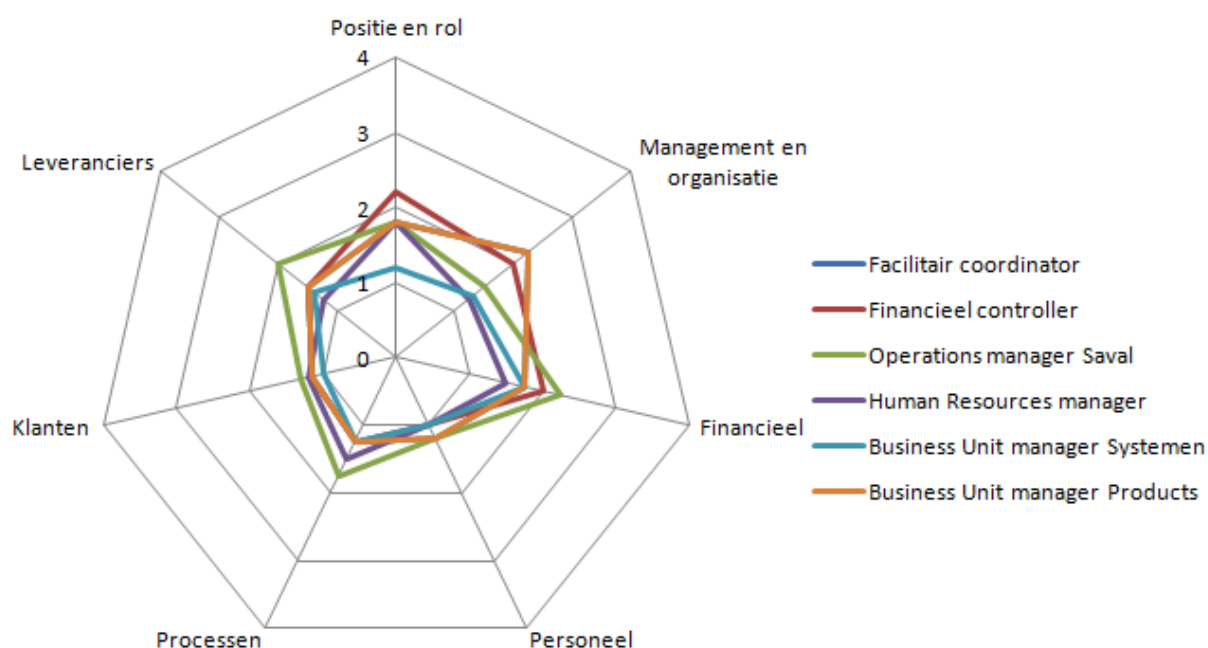
Bijlage IV: Scores FEM

Huidig:	Positie en rol					Management en organisatie				Financieel				Personeel					Processen				Klanten							Leveranciers				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	
Facilitair Coordinator	3	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1
Financieel controller	3	2	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	3	1	1	1	
Operations manager Saval	3	1	1	3	1	2	1	1	2	2	2	1	4	1	1	1	1	2	1	3	1	2	1	1	2	1	2	1	1	3	1	2	2	
Human Resource manager	3	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1,5	2	1	1	1	1	2	1	1	1	
Business unit manager Systems	1	2	1	1	1	2	1	1	-	1	1	2	3	-	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1,5	
Business unit manager Product	3	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	
Gemiddeld	2,67	1,83	1,33	1,5	1,5	1,67	1,5	1	2	1,83	1,67	1,5	2,33	1	1,33	1	1,17	1	1,5	1,17	1,17	1,67	1	1,25	1,67	1,17	1	1	1	2,17	1,17	1,5	1,25	
	1,77					1,54				1,83				1,1					1,38				1,15							1,52				1,27

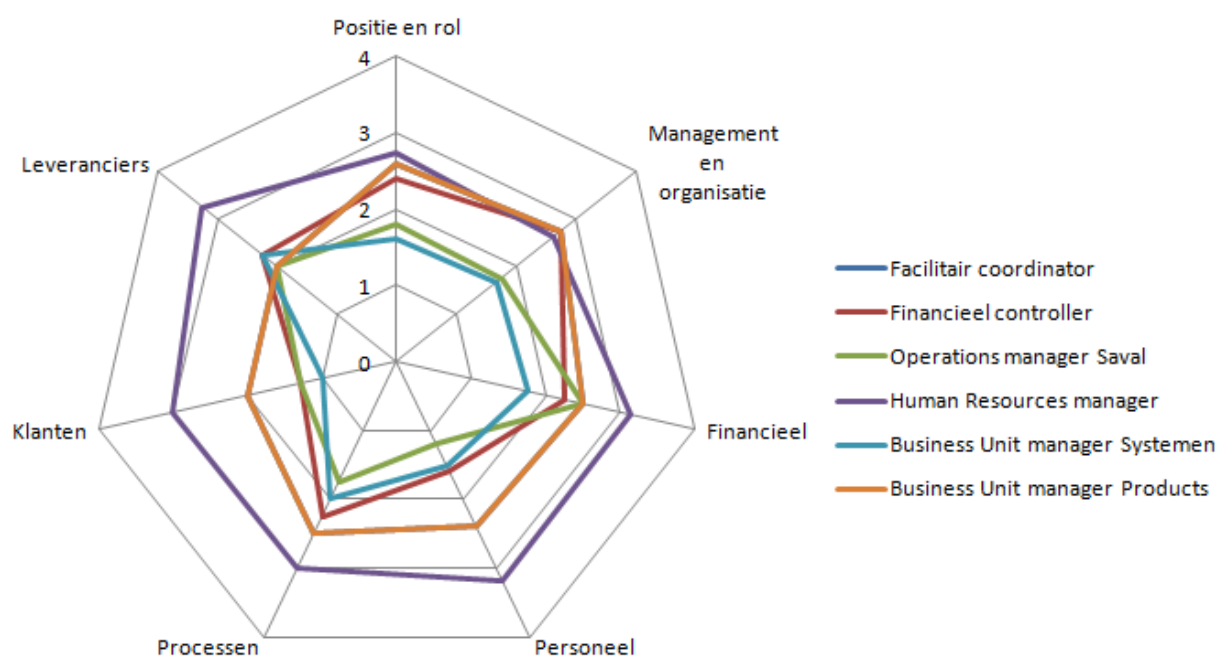
Gewenst:	Positie en rol					Management en organisatie				Financieel				Personeel					Processen				Klanten							Leveranciers				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	
Facilitair coordinator	3	3	2	2	3	3	4	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	1	3	2	2	3	1	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	3
Financieel controller	3	3	2	2	2	3	4	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2	1	3	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	3	1	2	3	
Operations manager Saval	3	1	1	3	1	2	2	1	2	2	2	2	4	1	1	1	2	1	3	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	3	1	2	2	
Human Resource manager	3	2	3,2	3,5	2	3	3	2,5	2	3,5	3	2	4	4	3	4	3	2	2	4	4	2	2	3	4	4	4	2	2	3	3	4	3	
Business unit manager Systems	3	2	1	1	1	3	1	1	-	1	1	2	3	-	-	1	-	2	3	-	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	3	
Business unit manager Product	3	3	2	2	3	3	4	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	1	3	2	2	3	1	2	3	2	2	2	2	2	1	2	3	
Gemiddeld	3	2,33	1,87	2,25	2	2,83	3	1,75	2	2,42	2,5	2	2,83	2,6	2,4	2,17	2,2	1,33	2,83	2,2	2,33	2	1,17	1,83	2,33	2,17	1,83	1,5	1,5	2,33	1,5	2,5	2,83	
	2,29					2,40				2,44				2,14					2,34				1,76							2,29				2,24

Bijlage V: Spinnenwebben FEM

Bijlage V.I: Spinnenweb FEM huidige situatie



Bijlage V.II: Spinnenweb FEM Gewenste situatie



Bijlage VI: Vragenlijst Enquête

1. Op welke afdeling bent u werkzaam?

.....

2. Ben u op de hoogte van de producten en diensten die het facilitair bedrijf levert?

	Absoluut	In sterke mate	In zwakke mate	niet
Ik weet welke producten en diensten het facilitair bedrijf levert.				

3. In welke mate bent u tevreden over de Facilitaire dienstverlening?

Geheel tevreden	Tevreden	Neutraal	Ontevreden	Geheel ontevreden
-----------------	----------	----------	------------	-------------------

4. In welke mate bent u het eens met de onderstaande stellingen met betrekking op de wijze waarop het facilitair bedrijf de volgende punten uitvoert?

	Geheel mee eens	Mee eens	Neutraal	Mee oneens	Geheel oneens
Het facilitair bedrijf zorgt dat men lekker kan werken (ontzorgen, alles loopt goed)					
Het facilitair bedrijf zorgt voor een goed werkklimaat (licht, warmte, luchtkwaliteit)					
Het facilitair bedrijf zorgt voor een goede sfeer (omgeving, pand)					
Het facilitair bedrijf zorgt ervoor dat gasten prettig verblijven					

5. Welk van de volgende punten heeft volgens u prioriteit?

- ☐ Het facilitair bedrijf zorgt dat men lekker kan werken (ontzorgt, alles loopt goed)
- ☐ Het facilitair bedrijf zorgt voor een goed werkklimaat (licht, warmte, luchtkwaliteit)
- ☐ Het facilitair bedrijf zorgt voor een goede sfeer (omgeving, pand)
- ☐ Het facilitair bedrijf zorgt ervoor dat gasten prettig verblijven

6. Op welke wijze is het facilitair bedrijf binnen uw organisatie georganiseerd?

- ☐ De facilitaire diensten hebben een eigen afdeling (Facilitair bedrijf)
- ☐ De Facilitaire diensten zijn onderdeel van een Shared Service Centre (SSC)
- ☐ De Facilitaire diensten zijn verspreid over diverse afdelingen
- ☐ Ik weet niet hoe het facilitair bedrijf georganiseerd is?

7. Hoe vaak heeft u contact met het facilitair bedrijf:

- ☐ Dagelijks
- ☐ Wekelijks
- ☐ Maandelijks
- ☐ Jaarlijks

8. Wat is de meest voorkomende reden waarvoor u contact opneemt met het facilitaire bedrijf?:

- ☐ Doorgeven van technische storingen/defecten
- ☐ Stellen van een facilitaire vraag over de werkplek of beschikbare middelen
- ☐ Bestellingen
- ☐ Doorgeven van een klacht
- ☐ Anders namelijk.....

9. Met welk cijfer zou u de afhandeling van de verscheidene contactmomenten beoordelen?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Doorgeven van technische storingen of defecten										
Stellen van een facilitaire vraag over de werkplek of beschikbare middelen										
Bestellingen										
Het doorgeven van een klacht										

10. Welk cijfer geeft u de zichtbaarheid van de facilitaire organisatie

1 t/m 10

11. Weet u bij wie u moet zijn indien u een facilitair gerelateerde vraag heeft?

- ☐ Ja
- ☐ Nee

12. Heeft u behoefte aan (meer) inzicht in de diensten die het facilitair bedrijf aanbiedt? (producten en diensten Catalogus)

- ☐ Ja
- ☐ Nee

13. In welke mate bent u het eens met de volgende stellingen?

	Absoluut	In sterke mate	In zwakke mate	niet
Het facilitair bedrijf is actief bezig met haar bekendheid binnen de organisatie.				
Het facilitair bedrijf is zichtbaar in de organisatie.				

14. Op welke wijze kunt u het facilitaire bedrijf bereiken (meerdere antwoorden mogelijk)

- ☐ Telefonisch contact
- ☐ E-mail
- ☐ Persoonlijk contact
- ☐ Intranet (FMIS)
- ☐ Nieuwsbrief
- ☐ Via Social Media/ mobiele app
- ☐ Anders, namelijk:.....

15. Op welke wijze zou u het facilitaire bedrijf willen bereiken?

- ☐ Telefonisch contact
- ☐ E-mail
- ☐ Persoonlijk contact
- ☐ Intranet (FMIS)
- ☐ Nieuwsbrief
- ☐ Via Social Media/ mobiele app
- ☐ Anders, namelijk:.....

16. Geef in de eerste kolom met een cijfer van 1 tot 10 aan hoe u vindt dat de diensten binnen uw organisatie georganiseerd zijn. Indien u vindt dat het beter kan zet u een kruisje in de tweede kolom en indien verbetering van deze dienst voor u van groot belang is zet u een kruisje in de laatste kolom.

	Cijfer huidige kwaliteit	Kan beter	Moet beter
<u>Facilitaire dienstverlening</u>			
Facilitair bedrijf			
Producten en diensten catalogus			
Verantwoordelijkheid			
Servicegerichtheid			
Afhandeling melding			
Gebouw gerelateerd			
Gebouw-/Terein gerelateerde voorzieningen			
Receptie			
Verhuizingen			
Schoonmaak			
Veiligheid			
Beveiliging			
Preventie en bestrijding calamiteiten			
Ondersteuning werk			
Werkplek			
Vergaderfaciliteiten			
Kantoorartikelen			
Post			
Multifunctionals (printers/kopiermachines)			
Repro			
Archief			
Afval			
Wagenpark			
Zorg voor de medewerker			
Automaten			
Bedrijfsrestaurant			

17. Welk cijfer geeft u aan de uitvoering van de volgende diensten?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Repro										
Receptie										
Multifunctionals (printer/kopierapparaat)										
Beveiliging										
afval										
Catering										
Schoonmaak										
Automaten										

18. In welke mate bent u het eens met de volgende stellingen?

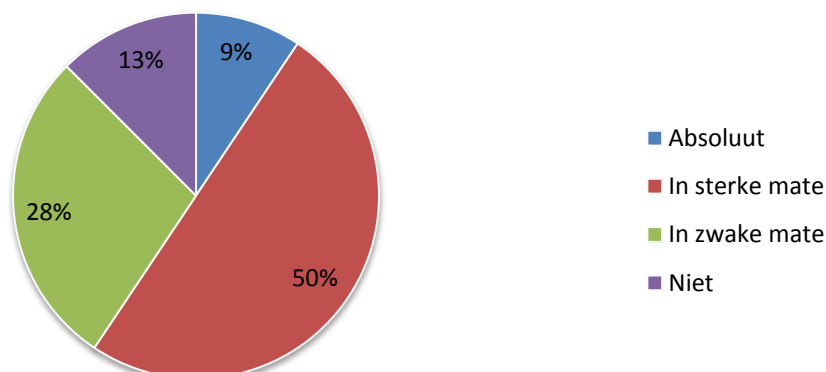
	Geheel mee eens	Mee eens	Neutraal	Mee oneens	Geheel mee oneens
Het facilitair bedrijf doet professioneel haar werk					
Het facilitair bedrijf is service gericht					
Het facilitair bedrijf draagt bij aan maatschappelijk verantwoord ondernemen					

19. Geef aan in welke mate u het eens bent met de volgende stellingen: (0 is helemaal oneens 10 is helemaal mee eens.)

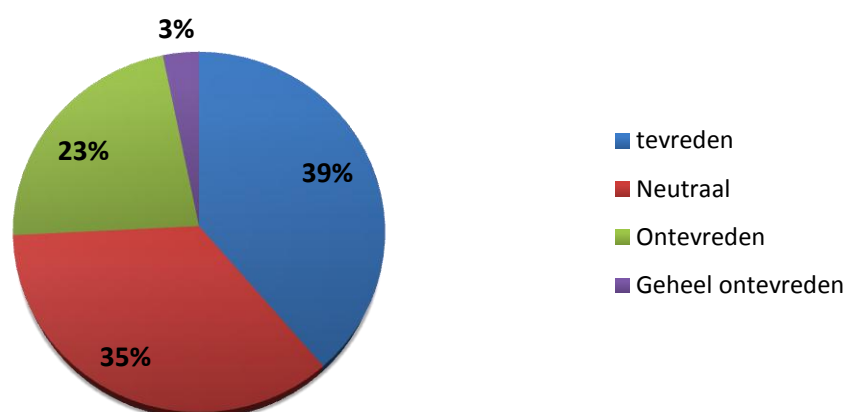
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ik prijs de diensten van het facilitair bedrijf aan.											
Ik praat enthousiast over het facilitair bedrijf											

Bijlage VII: Resultaten enquête

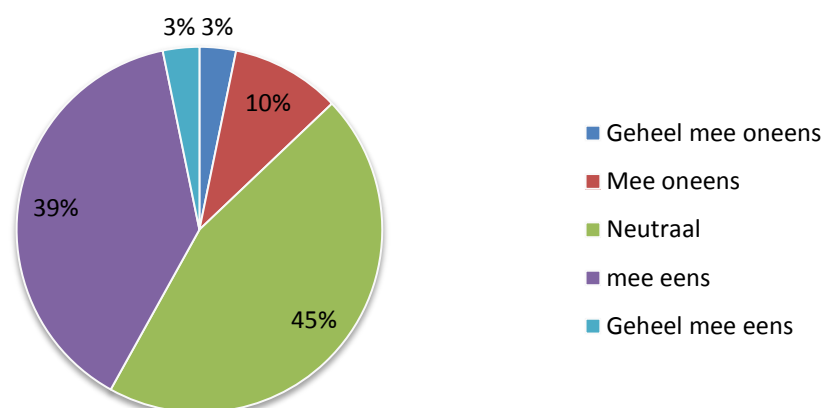
Ik weet welke producten en diensten het FB levert



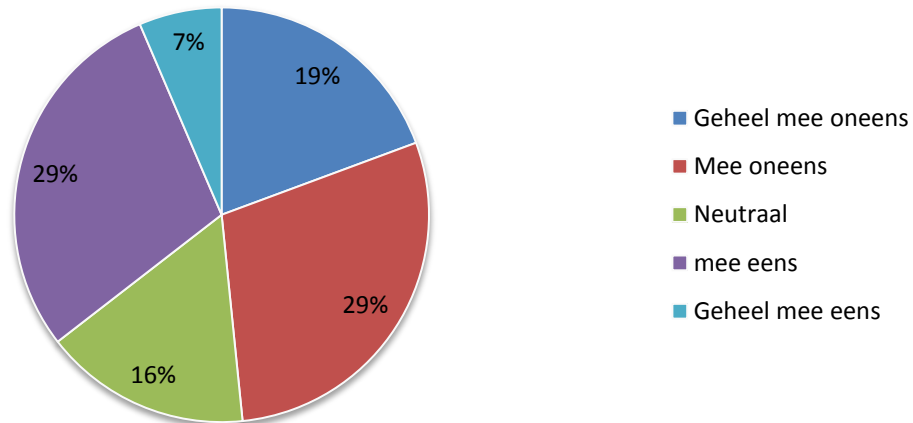
Tevredenheid facilitaire dienstverlening



Het FB zorgt dat men lekker kan werken (ontzorgen, alles loopt goed)



Het FB zorgt voor een goed werkklimaat (licht, warmte, luchtkwaliteit)



5. Het FB zorgt voor een goede sfeer (omgeving, pand)	
Geheel mee oneens	0
Mee oneens	3
Neutraal	13
me e e e s	13
Geheel mee eens	2
Totaal	31

6. Het FB zorgt ervoor dat gasten prettig verblijven	
Geheel mee oneens	0
Mee oneens	3
Neutraal	13
me e e e s	14
Geheel mee eens	1
Totaal	31

7. welk punt heeft volgens u de prioriteit?	
Onzorgen, alles loopt goed	12
Licht, warmte en luchtkwaliteit	14
Omgeving, pand	1
Prettig verblijf gasten	3
Totaal	30

8. op welke wijze is het facilitair bedrijf georganiseerd	
De facilitaire diensten hebben een eigen afdeling	13
De facilitaire diensten zijn verspreid over verscheidene afdelingen	3
Ik weet niet hoe het facilitair bedrijf georganiseerd is	16
Totaal	32

9. hoe vaak heeft u contact met het facilitaire bedrijf	
Dagelijks	4
wekelijks	4
maandelijks	13
Jaarlijks	9
Totaal	30

10. Weet u bij wie u moet zijn met een facilitair gerelateerde vraag	
Ja	24
Nee	1
Niet altijd	5
Totaal	30

11. Wat is de meest voorkomende reden van de contactmomenten	
Doorgeven van technische storing of defecten	19
Stellen van een facilitaire vraag over de werkplek of beschikbare middelen	4
Bestellingen	0
Doorgeven van een klacht	4
Anders, namelijk	3
Totaal	30

12. heeft u behoefte aan (meer) inzicht in de facilitaire producten en diensten	
Ja	12
Nee	16
Totaal	28

13. het facilitair bedrijf is bezig met haar bekendheid binnen de organisatie	
Geheel mee eens	1
Mee eens	0
Neutraal	11
Mee oneens	11
Geheel mee oneens	1
Totaal	24

14. het facilitaire bedrijf is zichtbaar binnen de organisatie	
Geheel mee eens	0
Mee eens	4
Neutraal	10
Mee oneens	9
Geheel mee oneens	1
Totaal	24

15. Het facilitair doet professioneel haar werk	
Geheel mee eens	0
Mee eens	8
Neutraal	14
Mee oneens	2
Geheel mee oneens	0
Totaal	24

16. het facilitair bedrijf draagt bij aan MVO	
Geheel mee eens	0
Mee eens	5
Neutraal	17
Mee oneens	2
Geheel mee oneens	0
Totaal	24

Bijlage VIII: Overzicht waardering gebruikers

Afhandeling contactmomenten:

Afhandeling technische storingen/defecten	7
Afhandeling facilitaire vraag over de werkplek of beschikbare middelen	6,8
Afhandeling bestellingen	6,7
Afhandeling klachten	6,7
Afhandeling van meldingen	7

Gemiddeld	6.8
------------------	------------

Kwaliteit:

Verantwoordelijkheid Facilitair bedrijf	7,1
Servicegerichtheid Facilitair bedrijf	6,9
Gebouw-/terrein gerelateerde voorzieningen	7,3
Receptie	7,7
Interne verhuizingen	7,2
Schoonmaak	6,9
Veiligheid	7,5
Beveiliging	7,5
Werkplekken	6,9
Vergaderfaciliteiten	7,1
Kantoorartikelen	7,6
Post	7,5
Multifunctionals	7,4
Repro	7,3
Archief	6,6
Afvalverwerking	7,3
Wagenpark	7,5
Koffieautomaten	7,2
Bedrijfsrestaurant	7,4

Gemiddeld	7.3
------------------	------------

Bijlage IX: Vragenlijst interview SK

1. Hoeveel medewerkers zijn er binnen de organisatie (op locatie)?
2. Heeft de organisatie haar eigen vastgoed?
3. Wat is het totaal aan m2?
4. Hoe is de afdeling HR georganiseerd (Saval/uitbesteed/in eigen beheer)?
5. Hoe is de afdeling ICT georganiseerd (Saval/ uitbesteed / in eigen beheer)?
6. Hoe is de inkoop georganiseerd (Saval/ uitbesteed / in eigen beheer)?
7. Is er door de gebruikers inzicht in de diensten en producten van het facilitaire bedrijf?
8. Is er een facilitair beleid?
9. Heeft u facilitaire doelen vastgesteld? En bij welke doelen ligt de prioriteit?
10. Is er een facilitair verantwoordelijke?
11. Welke facilitaire facetten zijn aanwezig binnen uw organisatie en wie is er verantwoordelijk?
 - Gebouwbeheer
 - Catering
 - Koffie automaten
 - Schoonmaak
 - Beveiliging
 - Kantoorinventarisatie
 - Postkamer en receptie
 - Wagenpark
 - Facilitaire dienst (TD)
 - Sleutelbeheer
 - Afvalverwerking
 - Interne verhuizingen
 - Groenvoorzieningen
12. Is er inzicht in de facilitaire kosten?
13. Is er een facilitair budget?
14. Op welke wijze komt het budget tot stand?

15. Welke diensten zijn uitbesteed en bij welke aanbieder?

- Gebouwbeheer
- Catering
- Koffie automaten
- Schoonmaak
- Beveiliging
- Kantoorinventarisatie
- Postkamer en receptie
- Wagenpark
- Facilitaire dienst (TD)
- Sleutelbeheer
- Afvalverwerking
- Interne verhuizingen
- Groenvoorzieningen

16. Bij wie liggen momenteel de contracten?

17. Staat u open voor facilitaire samenwerking binnen de SK Group?

18. Hoe zou u de facilitaire organisatie graag georganiseerd zien?

- Centraal – decentraal
- Vrije winkelnering – gedwongen winkelnering
- Doorbelasting v/d kosten – facilitaire kosten worden betaald vanuit de overhead
- Gestructureerd – ad hoc
- Proactief – reactief

Bijlage X : Stapelmethode Interviews SK Group

Stapel Methode interviews SK:

1. Hoeveel medewerkers zijn er binnen de organisatie (op locatie)?
 - BBA: 12 monteurs / 10 Kantoor
 - De Jeger: 5/6
 - De Vries: Geen mogelijkheid om mee te werken aan het onderzoek.
 - Hugen: 22 medewerkers
 - Simplus: 23 medewerkers
 - Saval B.V.: 90 / 100 Medewerkers
2. Heeft de organisatie haar eigen vastgoed?
 - BBA: Nee
 - De Jeger: Nee
 - De Vries: Geen mogelijkheid om mee te werken aan het onderzoek.
 - Hugen: Nee
 - Simplus: Nee
 - Saval B.V.: Nee
3. Wat is het totaal aan m2?
 - BBA: +/- 1000 m2
 - De Jeger: 250 tot 300m2
 - De Vries: Geen mogelijkheid om mee te werken aan het onderzoek.
 - Hugen: +/-1350
 - Simplus: 1300
 - Saval B.V.: 9200 m2
4. Hoe is de afdeling HR georganiseerd (Saval/uitbesteed/in eigen beheer)?
 - BBA: Saval, klein beetje eigen beheer (tevreden)
 - De Jeger: Saval
 - De Vries: Geen mogelijkheid om mee te werken aan het onderzoek.
 - Hugen: Saval
 - Simplus: Saval
 - Saval B.V.: Saval (zelfstandig)
5. Hoe is de afdeling ICT georganiseerd (Saval/ uitbesteed / in eigen beheer)?
 - BBA: Saval, klein beetje eigen beheer (tevreden)
 - De Jeger: Saval / CT.Net (Software back-up)
 - De Vries: Geen mogelijkheid om mee te werken aan het onderzoek.
 - Hugen: Via Saval, iemand intern en extern bedrijf Do-it Didam
 - Simplus: Saval
 - Saval B.V.: Saval (Zelfstandig)
6. Hoe is de inkoop georganiseerd (Saval/ uitbesteed / in eigen beheer)?
 - BBA: Saval, klein beetje eigen beheer (tevreden)
 - De Jeger: Deels Saval, deel eigen beheer
 - De Vries: Geen mogelijkheid om mee te werken aan het onderzoek.
 - Hugen: De inkoop wordt door onze eigen backoffice gedaan
 - Simplus: Eigen beheer/Saval
 - Saval B.V.: Saval (zelfstandig)

7. Is er door de gebruikers inzicht in de diensten en producten van het facilitaire bedrijf?
- BBA: Ja de medewerkers zijn op de hoogte van de mogelijkheden
- De Jeger: Nee/ er is geen facilitair bedrijf
- De Vries: Geen mogelijkheid om mee te werken aan het onderzoek.
- Hugen: Er is geen facilitair bedrijf
- Simplus: Ja, voorheen werkzaam bij Saval
- Saval B.V.: Ja,
8. Is er een facilitair beleid?
- BBA: Nee
- De Jeger: Nee
- De Vries: Geen mogelijkheid om mee te werken aan het onderzoek.
- Hugen: Nee
- Simplus: Nee, niet specifiek. Wij hebben een algemeen inkoopbeleid
- Saval B.V.: Nee
9. Heeft u facilitaire doelen vastgesteld? En bij welke doelen ligt de prioriteit?
- BBA: Niet echt, we proberen minimale voorraden aan te houden
- De Jeger: Nee
- De Vries: Geen mogelijkheid om mee te werken aan het onderzoek.
- Hugen: Nee
- Simplus: Algemeen doel is gemak, waarbij het kostenniveau tevens erg belangrijk is.
- Saval B.V.: Focus op het reduceren van de kosten, met behoud van voldoende kwaliteit.
10. Is er een facilitair verantwoordelijke?
- BBA: Wim van Saane (Directie)
- De Jeger: Herman Vos (Directie)
- De Vries: Geen mogelijkheid om mee te werken aan het onderzoek.
- Hugen: Wim Kwakkenbos en Ruud pastoors (directie)
- Simplus: Nee
- Saval B.V.: Ja, Peter Soler Schutte
11. Is er inzicht in de facilitaire kosten?
- BBA: Ja , Nadien Vermeulen (bij Ad van Overveld, Saval)
- De Jeger: Ja, door de kosten bij elkaar op te tellen
- De Vries: Geen mogelijkheid om mee te werken aan het onderzoek.
- Hugen: Ja
- Simplus: Ja
- Saval B.V.: Ja, extra gemaakte kosten worden uit de overhead betaald. Geen duidelijk zicht op de daadwerkelijke kosten
12. Is er een facilitair budget?
- BBA: Ja
- De Jeger: Nee, de bedragen zijn nihil.
- De Vries: Geen mogelijkheid om mee te werken aan het onderzoek.
- Hugen: Ja
- Simplus: Is onderdeel van de bedrijfsbegroting
- Saval B.V.: Ja, maar niet alle kosten vallen binnen het budget. Deze worden vanuit de overhead betaald.

13. Op welke wijze komt het budget tot stand?

- BBA:** Dit is historisch gegroeid.
- De Jeger:** er is geen budget maar om de verwachte kosten in kaart te brengen wordt er gekeken naar de voorgaande jaren.
- De Vries:** Geen mogelijkheid om mee te werken aan het onderzoek.
- Hugen:** Op basis van de ervaring van de voorgaande jaren en de te verwachte wijzigingen die hierin gaan optreden.
- Simplus:** Historische bedragen en of nieuwe behoeften
- Saval B.V.:** Het budget is gebaseerd op de kosten van het voorgaande jaar en de plannen voor het komende jaar.

14. Bij wie liggen momenteel de contracten?

- BBA:** Bij Wim van Saane
- De Jeger:** Bij Herman Vos
- De Vries:** Geen mogelijkheid om mee te werken aan het onderzoek.
- Hugen:** Bij C.Loef
- Simplus:** Bij de Sitemanager
- Saval B.V.:** De contracten liggen momenteel verspreid tussen de Financieel Controlller (Ad van Overveld) en de facilitair verantwoordelijke (Peter Soler Schutte)

15. Staat u open voor facilitaire samenwerking binnen de SK Group?

- BBA:** Ja, gedeeltelijk gedwongen winkelnering
- De Jeger:** Nee, er zijn commerciële belangen. De aanbieders van de diensten zijn klanten , dit is onderling zo geregeld.
- De Vries:** Geen mogelijkheid om mee te werken aan het onderzoek.
- Hugen:** Ja
- Simplus:** Ja, bij inkoopvoordeel
- Saval B.V.:** Ja, maar het moet wel iets opleveren.

16. Hoe zou u de facilitaire organisatie graag georganiseerd zien?

- BBA:** Decentraal, een middenweg tussen vrije en gedwongen winkelnering, doorbelasting van de kosten, gestructureerd en proactief.
- De Jeger:** Er is geen behoefte aan een facilitaire organisatie.
- De Vries:** Geen mogelijkheid om mee te werken aan het onderzoek.
- Hugen:** Decentraal, een middenweg tussen vrije en gedwongen winkelneringen, doorbelasting van de kosten , gestructureerd en proactief
- Simplus:** Geen mogelijkheid om mee te werken.
- Saval B.V.:** Centraal, gedwongen winkelnering, doorbelasting van de kosten, gestructureerd en proactief.

Bijlage XI: Overzicht huidige situatie SK Group

Bedrijf	HR	ICT	Inkoop
BBA	Saval	Saval	Saval
De Jeger	Saval	Gedeeltelijk Saval	Deels Saval / deels zelf
Hugen	Saval	Uitbesteed en iemand intern	Zelfstandig
Simplus	Saval	Saval	Eigen beheer/ Saval
De Vries	Saval	Saval	-

Bijlage XI.I: Facilitaire aspecten SK Group

	Saval BV	BBA	De Jeger	Hugen	Simplus
Gebouwbeheer	Eigen beheer/verhuurder	Eigenbeheer/verhuurder	n.v.t. / verhuurder	Eigenbeheer / verhuurder	Eigen beheer/ verhuurder
Catering	SAB Catering	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Koffie Automaten	Douwe egberts	Douwe egberts via Saval	1 Apparaat (eigen beheer)	Westhof in Drempt	Pelikan Rouge
Schoonmaak	Stoffels & Blijenberg	Knijn & Damsma	Cliestra	T&P Cleaning BV	WSD
Beveiliging	EBN	EBC(gaan naar een klant)	G4S	Securitas	PBT
Kantoorinventarisatie	Eigen beheer	Eigen beheer, Minimaal	Eigen beheer, minimaal	n.v.t.	n.v.t.
Postkamer en receptie	Eigen beheer	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	post via verhuurder
Wagenpark	Terberg	Terber (Saval)	Terberg (Saval)	Terberg (Saval)	terberg (Saval)
Facilitaire dienst (TD)	Eigen beheer	Eigen beheer, Minimaal	Eigen beheer, minimaal	Eigen beheer, minimaal	n.v.t.
Sleutelbeheer	Eigen beheer	Deels zelf, deels verhuurder	n.v.t.	Verhuurder	Verhuurder
Afvalverwerking	Van Ganzenwinkel	GP/HVC (Vos voor afvoer blussers)	Omring	Dusseldorp en Ter Horst Groep	verhuurder (Vos voor afvoer blussers)
Interne verhuizingen	Eigen beheer	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Groenvoorzieningen	Arno Verhaar	Martijn Snoek ZZp'er	Tenge Hoveniers	Buurman Groenvoorziening in zevenaar	verhuurder

Uitbesteed
Commerciele belangen
Geen inspraak

Bijlage XII: Interviews

Bijlage XII.I: Interview Ewald Draaijer (Directeur SK FireSafety Group)

1. **Wat verstaat u onder Facility management?**

Ondersteunend aan het primaire proces, gebouw, schoonmaak, catering, etc.

2. **Wat is volgens u momenteel het facilitaire beleid?**

We proberen de huren zo laag mogelijk te houden en raamcontracten af te sluiten. Het doel is om de kosten zo laag mogelijk te houden. Dit doen we onder anderen door minimale voorraden aan te houden. Daarnaast hebben het clean desk beleid, waar de medewerkers dagelijks hun bureau leegruimen en zorgen we voor schone werkplekken.

3. **Wat zijn de facilitaire kosten?**

We hebben wel inzicht in de kosten maar deze liggen momenteel verspreid over verscheidene kostenplaatsen

4. **Hoe worden het facilitaire budget en de kwaliteit bepaald?**

Jaarlijks is er een meeting buttom up waar we bespreken wat nodig is. Het management beslist hier uiteindelijk welke zaken we wel of niet oppakken

5. **Hoe kijk u aan tegen een facilitaire samenwerking binnen de SK Group?**

Ik ben van mening dat je alleen moet samenwerken indien dit financieel voordeel oplevert. We zijn een bedrijf waar we met zijn alle geld proberen te verdienen. De toegevoegde waarde voor de medewerkers is hier ondergeschikt aan.

Bijlage XII.II: Interview Ad van Overveld (Financieel Controller)

Interview

Geïnterviewde: Ad van Overveld
Functie: Financieel controller
Datum: 20 Maart 2015

1. Wat is momenteel het facilitaire beleid?

Er is geen duidelijk beschreven beleid. Er is wel beleid op de verscheidene onderdelen van het facility management. Verscheidene taken zijn bij bepaalde personen ondergebracht, dit is het beleid. De kwaliteit van de facilitaire dienstverlening wordt per onderdeel bekeken. De betrokkenen hebben hier een rol in.

2. Wat zijn de facilitaire kosten?

Er is geen totaaloverzicht van de facilitaire kosten. Wel zijn de facilitaire kosten zijn per onderdeel inzichtelijk.

3. Hoe wordt het budget vastgesteld (centraal/decentraal)?

Het budget wordt vastgesteld aan de hand een voorstel dat door de heer Peter Soler Schutte wordt ingediend. De kosten van de voorgaande jaren vormen hier de basis. Het facilitaire budget ligt centraal bij de facilitaire afdeling.

4. Worden de facilitaire kosten doorbelast?

Alle kosten (energie, huur, schoonmaak) worden op basis van de vierkante meters doorbelast naar de verscheidene afdelingen. Eventuele verbouwingen of vervanging van kantoorinventaris wat niet is meegenomen in de budgettering wordt uit de overhead betaald. Het gaat hier om relatief kleine bedragen.

5. Heeft de facilitaire afdeling financiële verantwoordelijkheid?

De facilitaire afdeling heeft budgetverantwoordelijkheid.

6. Is er een meerjarig onderhoudsplan

Er is geen meerjarig onderhoudsplan. Per jaar wordt bekeken wat er gedaan moet worden en waar ruimte voor is in het budget.

7. Samenwerking SK Group

Naast de samenwerking op het gebied van ICT en HR, wordt door Saval ook de administratie voor bepaalde bedrijven binnen de groep gedaan. De zusterbedrijven die gebruik maken van de diensten van Saval zoals ICT en HR betalen hiervoor een vast bedrag. Indien er een project gedaan wordt waar extra kosten voor worden gemaakt worden deze ook doorbelast.

Saval heeft een aantal mantelcontracten waar de zuster bedrijven gebruik van kunnen maken, om op deze wijze synergie voordeel te behalen. Voor de meeste mantelcontracten is er sprake van een vrije winkelnering door de zusterbedrijven. Kijkende naar het wagenpark is er echter wel sprake van gedwongen winkelnering. Bij het wagenpark is er spraken van Single Sourcing, dit wil zeggen dat er een partij is waar bij ingekocht wordt.

Op het moment dat er een bedrijfsauto word besteld zorgen de partners dat alles geregeld word (bestickering, inbouw gereedschap, apparatuur en de aanvraag van de tank pas. Saval heeft hier verder geen omkijken aan en ziet enkel een extra bedrijfsauto op factuur erbij verschijnen.

8. Wat zou ik mee moeten nemen in het onderzoek?

Breng eerst duidelijk in kaart welke facilitaire onderdelen er zijn binnen Saval en de groep en hoe deze momenteel georganiseerd zijn. Kijk ook goed naar de contacten en de wijze waarop dit georganiseerd is.

<u>Facilitair onderdeel</u>	<u>Verantwoordelijke</u>
Gebouwbeheer	Peter Soler Schutte
Catering	Peter Soler Schutte / Ad van Overveld
Koffie automaten	Peter Soler Schutte
Beveiliging	Peter Soler Schutte
Kantoorinventaris	Peter Soler Schutte
Postkamer en receptie	Human Resources
Wagenpark	Ad van Overveld
Facilitaire dienst (TD)	Rene Punselie
Sleutelbeheer	?
Afvalverwerking	Peter Soler Schutte
Interne verhuizingen	Peter Soler Schutte
Groenvoorziening	Peter Soler Schutte

Bijlage XIII: Discussiepunten werkgroep

1. De randvoorwaarde worden centraal bepaald maar de klanten hebben veel invloed op de kwaliteit en de kwantiteit?
2. Er worden jaarplannen opgesteld en het budget is gebaseerd op de verwachte afzet?
3. De facilitaire organisatie heeft eigen resultaatverantwoordelijkheid en belast de kosten waar de klant invloed op kan uitoefenen door tegen de integrale kostprijs?
4. Uitsluitend interne klanten / SK of ook externe klanten?
5. Bepaald de moederorganisatie de strategische kaders of het beleid?
6. Gesprekspartner van de directie op operationeel/tactisch of betrokken bij plannen op tactisch en strategisch niveau?
7. Intern georiënteerd en centraal georganiseerd of klant georiënteerd en centraal georganiseerd?
8. Organisatie ontwikkeling; bewust maar weinig gestructureerd?
9. Wordt er een FMIS systeem gebruikt in de gewenste situatie?
10. Eigen resultaatverantwoordelijkheid, volgens budget of behalen van rendement?
11. Budget op basis van planning komend jaar/ voorgaande jaar of verwachte afzet?
12. Doorbelasting; gedeelte van de kostprijs of integrale kostprijs inclusief % return on sales?
13. Management stelt opleidingen voor. of bepaalt dit samen met de medewerkers?
14. Periodiek monitoren of ad hoc bespreken van de loopbaanontwikkeling?
15. Tevredenheid van de medewerkers is geen uitgesproken resultaatcategorie of bewust van het belang en op verscheidene onderdelen info beschikbaar?
16. Processen zijn vastgelegd in procesbeschrijvingen en worden ad hoc bijgestuurd?
17. Processen worden gestuurd op basis van de kosten van de output?
18. Management heeft gestructureerde plannen vastgelegd. Deze worden op ad hoc basis gevolgd?
19. De procesverantwoordelijkheid ligt bij het lijnmanagement van de facilitaire organisatie?
20. Communicatie op operationeel niveau met de klant of producten en diensten catalogus?
21. Klantcontact schaars en ad hoc of via een fysieke servicedesk?
22. Klantbenadering reactief of proactief?
23. Gericht op eigen werkzaamheden of banchmarken?
24. Geen marketing of verbeteren van deprijs kwaliteitverhouding en het toepassen van een servicedesk?
25. Single en/of second sourcing of mantelcontracten (belangrijkste producten)?
26. De grote van het leveranciersbestand en inkoopassortiment is geen vraagstuk?
27. Prestatiemeting op basis van het contract of aan de hand van prestatie indicatoren?
28. Er is een uitbestedingsbeleid?