

Delta Lloyd & Integrated Services

Het succesvol invoeren van de formule Integrated Services

*Shila Reyers
Mei 2005*



Haagse Hogeschool
Afdeling Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Afstudeerprofiel: Innovatie
Docent-begeleider: dhr. J. Barnhoorn
Medebeoordelaar: dhr. J. Kloos
Opdrachtgever: Delta Lloyd
Johanna Westerdijkplein 1
2502 LR Den Haag
Mentor: dhr. J. Zegers
Periode onderzoek: februari 2005 – mei 2005

Delta Lloyd

& Integrated Services



Het succesvol invoeren van de formule Integrated Services

*Shila Reyers
Opleiding Facility Management*

Auteursreferaat

Onderzoek naar de formule **Integrated Services** binnen het **verzekeringswezen**, aangeboden door Integrated Facility Services.

Onderzoeksvraag is op welke wijze zou het huidige IFS-concept bij het Facilitair Service Bedrijf van Delta Lloyd aangepast/verbeterd/geoptimaliseerd kunnen worden, zodanig dat de voordelen vanuit de formule **Integrated Services** benut worden?"

Achterliggende doelstelling is het verbeteren van de formule en bekijken welke **synergievoordelen** kunnen worden behaald.

Hierbij is een **SWOT analyse** gemaakt.

Belangrijkste conclusies zijn verschillende **integratiemogelijkheden** aanwezig, de **CAO** en **cultuur** zijn belemmerende factoren, de **communicatie** is niet goed en de **cultuur** is een belangrijk punt om mee te nemen wegens **weerstand**.

Er wordt aanbevolen de **weerstand** aan te pakken, de **communicatie** te verbeteren, **synergiemogelijkheden** aan te pakken, samenwerkingsverbanden aan te gaan en een gezamenlijke **visie, missie en doelstellingen** op te stellen.

In de bijlagen: organogrammen, communicatiestructuur, modellen, interviews, vragenlijsten, enquête SWOT analyse en een artikel.

Indexreferaat

FM, scriptie, verzekeringswezen, Integrated Services, synergievoordelen, integratiemogelijkheden, CAO, cultuur, weerstand, visie, missie, doelstellingen, maincontracting, SWOT analyse.

MANAGEMENTSAMENVATTING

Het Facilitair Service Bedrijf Delta Lloyd (FSB DL) Nederland is twee jaar geleden ontstaan naar aanleiding van een fusie. In dat kader zijn alle contracten binnen de organisatie beëindigd en heeft er een nieuwe aanbesteding plaatsgevonden. In het aanbestedingsproces heeft het Facilitair Service Bedrijf (FSB) gekozen voor de formule Integrated Services, de formule is ontwikkeld door Integrated Facility Services (IFS), IFS is een strategisch product van ISS. IFS onderscheidt zich in de markt voor geïntegreerde facilitaire dienstverlening door de meeste diensten en de coördinatie hiervan vanuit eigen disciplines aan te bieden. Door het creëren van werknemers die multi skilled zijn, liggen er kansen een geïntegreerde dienstverlening te leveren.

Het FSB wil na één jaar samenwerking met IFS weten hoe ver Delta Lloyd staat op het gebied van Integrated Services en bekijken of er nog verdere integratiemogelijkheden aanwezig zijn. Delta Lloyd wil weten welke integratiemogelijkheden aanwezig zijn om zo kosten te besparen, samenwerking te bevorderen, transparantie te krijgen en de synergie te verbeteren/bevorderen. De vestigingen Den Haag, Amsterdam en Arnhem zijn in dit onderzoek onder de loep genomen.

De aanleiding van dit onderzoek is, dat het niet duidelijk is of de formule een kans van slagen heeft in Nederland en of de beloftes vanuit IFS waar kunnen worden gemaakt.

Aan de hand van de aanleiding tot de opdracht is de volgende probleemstelling geformuleerd:

“Op welke wijze zou het huidige IFS-concept bij het Facilitair Service Bedrijf van Delta Lloyd aangepast/verbeterd/geoptimaliseerd kunnen worden, zodanig dat de voordelen vanuit de formule Integrated Services benut worden?”

Om antwoord te geven op de probleemstelling is er onderzoek gedaan. Dit onderzoek bestaat uit een theoretisch gedeelte en een empirisch gedeelte. Er zijn informele gesprekken gevoerd, een enquête is afgenomen, er zijn diepte interviews gehouden met het locatiemanagement en de directeur van IFS. Ook zijn er interviews afgenomen met externe bedrijven en is er een SWOT analyse gemaakt voor Delta Lloyd en Integrated Facility services betreffende de formule Integrated services. Met behulp van de informatie uit de onderzoeken zijn er verschillende modellen ontwikkeld die geholpen hebben de probleemstelling te beantwoorden.

Op basis van het onderzoek zijn er aanbevelingen geformuleerd, die antwoord geven op de probleemstelling te weten:

- Benut de verschillende Integratiemogelijkheden
- Laat een facility scan uitvoeren
- Post en repro (afdeling Documentenbeheer en logistiek) ISS als nieuwe werkgever
- Biedt opleidingen aan voor het personeel van IFS werkgever
- Voorlichting geven aan het personeel betreffende de formule Integrated Services
- Stel een communicatieplan op
- Leg duidelijk vast wie waarvoor aansprakelijk is
- Medewerkerstevredenheidsonderzoek
- Samenwerking tussen Delta Lloyd en GTI; 1 aanbesteder
- Een gezamenlijke visie/misie en doelstellingen
- Van re-actief naar pro-actief voor IFS

Voorwoord

Na vier jaar de opleiding facility management te hebben gevolgd moet ik concluderen dat de tijd voorbij is gevlogen. Ik herinner mij goed dat ik in de eerste klas zat en nu ben ik bijna klaar met afstuderen, om het “echte leven” in te gaan. Het is een vreemd gevoel, nooit meer de collegezalen te zien en niet gezellig met klasgenoten een terrasje te pakken. Nu hoef ik nog maar één test te doorstaan en dan kan ik mijn diploma in ontvangst nemen.

Graag wil ik de volgende mensen bedanken die op de één of andere manier een bijdrage hebben geleverd aan mijn rapport of mijn zelfontwikkeling.

Als eerste wil ik mijn stagebegeleider John Zegers bedanken voor alle hulp en vooral de gezelligheid, ik ben blij dat ik jou als mentor heb gehad. Daarnaast wil ik Carlo Meijer bedanken voor de informatie en de leuke en vooral grappige gesprekken die wij hebben gevoerd. De overige FSB medewerkers zou ik ook willen bedanken voor hun hulp, vriendelijkheid en de informatie die ik van hen heb gekregen.

Ook wil ik dhr. J. Barnhoorn en dhr. J. Kloos bedanken voor de begeleiding. Wie ik niet kan vergeten is Hans de Bruijn, ik weet niet of hij het zelf heeft doorgehad, maar hij is toch één van mijn favoriete leraren en bij deze man kan je voor alles terecht, bedankt voor je lieve woorden. Ik wil mijn vrienden bedanken voor de steun, Clarice Bokma, Albert Soleana en mijn peetkindje Cayden in het bijzonder.

Vooraf wil ik mijn ouders bedanken voor de steun die zij mij hebben gegeven en voor het geloven in mij. Mama bedankt voor je altijd aanwezige steun en papa jij bedankt voor je lieve woorden en de heerlijke tosti's en thee die je voor mij maakte wanneer ik achter de pc zat te typen. Niet te vergeten, mijn lieve zusje Gita, die op haar manier mij altijd wel aan het lachen kan krijgen en mijn oudere zus Rehana, bedankt voor je kritiek en het geloven in mij, je weet niet hoeveel ik dat gewaardeerd heb. Ook zou ik mijn “broer” John Nieuwenburg willen bedanken, deze jongen weet altijd een lach op mijn gezicht te toveren, wanneer ik in een klein dipje zit. Als laatste wil ik mijn vriend bedanken voor alle steun en de discussies die wij hebben gevoerd over talloze onderwerpen, daarbij wil ik ook Ed en Marielle Lakwijk bedanken voor de interesse en steun!

Allen bedankt!

Shila Reyers
Den Haag, mei 2005

Inhoudsopgave

Inleiding	6
H1. Organisatieanalyse	8
1.1 Delta Lloyd groep	8
1.1.1 Missie	8
1.1.2 De structuur & cultuur	8
1.2 Het facilitair service bedrijf Delta Lloyd	9
1.2.1 Doelgroepen	9
1.2.2 De facilitaire diensten	9
1.2.3 Uitbestedingsfilosofie van het Facilitair Service Bedrijf Delta Lloyd	10
1.2.4 Missie, visie & speerpunten van het Facilitair Bedrijf Delta Lloyd	10
1.2.5 De structuur en cultuur	11
1.2.6 Managementstijl en Personeel	11
1.2.7 systemen	12
1.2.8 Vaardigheden	13
H2. Wat is de formule Integrated Services en wat zijn de voordelen van de formule?	14
2.1 Voordelen Integrated Services	15
2.2 Integrated Facility Services (IFS)	16
H3. Onderzoeksopzet	17
3.1 Oriëntatiefase	17
3.2 Onderzoeks- en oplossingsfase	17
3.3 Empirisch onderzoek	18
H4. Resultaten empirisch onderzoek modellen	20
4.1 Inventarisatiemodel	20
4.2 Diensturenregelingmodel	20
4.3 Het Synergiemodel	20
4.4 Enquêtes	21
4.5 Invoeringsfase	21
4.6 Doelgroepen	21
H5. Theoretisch kader	23
5.1 Wat zijn de trends binnen outsourcen?	23
5.2 Positieve/negatieve punten outsourcing	24
H6. Wat gebeurt er met het personeel binnen een organisatie als er een verandering wordt ingevoerd?	25
6.1 Hoe moet men omgaan met weerstand?	26
6.2 Het verminderen van weerstand	27
H7. Wat is de huidige situatie binnen het FSB Delta Lloyd aangaande de invoering van IS?	29
7.1 De drie locaties van Delta Lloyd	29
7.2 Uitkomsten	31
H8. Wat zijn de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen binnen de formule	32
Integrated Services bij Delta lloyd en IFS?	32
8.1 interviews met externe bedrijven	33
8.2 SWOT analyse Delta Lloyd m.b.t. Integrated Services	34
8.3 SWOT analyse IFS met betrekking tot de formule Integrated Services	36
H9. Conclusies	38
H10. Aanbevelingen	41
H11. Plan van aanpak	44
H11.1 Het stappenplan	44
H.11.2 Financiële consequenties:	46
Literatuurlijst	47

Inleiding

De hoofdfase van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool wordt in het vierde jaar afgerond met een afstudeeropdracht. Het zelfstandig opzetten, uitvoeren en oplossen van een facilitair beleidsprobleem in opdracht van een organisatie en het schrijven van een adviesrapport in de vorm van een scriptie staan hierbij centraal. Het ontwerp van een afstudeeropdracht dient op beleidsmatig niveau te liggen. Bij het uitvoeren van de opdracht gaat het om het integraal toepassen van verworven kennis, inzichten en vaardigheden. Deze afstudeeropdracht is uitgevoerd bij Delta Lloyd.

Steeds vaker besluiten organisaties om hun niet-kernactiviteiten uit te besteden aan een professionele dienstverlener. Het traditionele (eigen) Facility Management maakt steeds vaker plaats voor uitbesteding van 'Single Services' tot aan 'Integrale Facilitaire uitbesteding'. Hierbij worden grote onderdelen van de facilitaire afdeling in haar geheel, inclusief de operationele service coördinatie, overgedragen aan een externe facilitaire dienstverlener.

Het Facilitair Service Bedrijf Delta Lloyd (FSB DL) Nederland is twee jaar geleden ontstaan naar aanleiding van een fusie. In dat kader zijn alle contracten binnen de organisatie beëindigd en heeft er een nieuwe aanbesteding plaatsgevonden. In het aanbestedingsproces heeft het Facilitair Service Bedrijf (FSB) gekozen voor de formule Integrated Services, de formule is ontwikkeld door Integrated Facility Services (IFS), IFS is een strategisch product van ISS. IFS onderscheidt zich in de markt voor geïntegreerde facilitaire dienstverlening door de meeste diensten en de coördinatie hiervan vanuit eigen disciplines aan te bieden. De facilitaire diensten die ze levert door middel van het IFS-concept, betreft IFS bij de andere afdelingen van ISS. Hierdoor kan zij dit totale pakket dienstverlening aanbieden tegen een lage prijs, dit zorgt voor een kostenreductie. Door het creëren van werknemers die multi skilled zijn, liggen er kansen een geïntegreerde dienstverlening te leveren.

Het FSB wil na één jaar samenwerking met IFS weten hoe ver Delta Lloyd staat op het gebied van Integrated Services en bekijken of er nog verdere integratiemogelijkheden aanwezig zijn. Delta Lloyd wil weten welke integratiemogelijkheden aanwezig zijn om zo kosten te besparen, samenwerking te bevorderen, transparantie te krijgen en de synergie te verbeteren/bevorderen. De vestigingen Den Haag, Amsterdam en Arnhem zijn in dit onderzoek onder de loep genomen. De onderwerpen weerstand en communicatie zullen meegenomen worden in het onderzoek, daar een bedrijf met het invoeren van een verandering altijd te maken heeft met weerstand en communicatie. Uit verschillende interviews met de locatiemanagers is gebleken dat weerstand en communicatie belangrijke onderwerpen zijn om mee te nemen in het onderzoek. De aanleiding van dit onderzoek is, dat het niet duidelijk is of de formule een kans van slagen heeft in Nederland en of de beloftes vanuit IFS waar kunnen worden gemaakt.

Aan de hand van de aanleiding tot de opdracht is de volgende probleemstelling geformuleerd:

“Op welke wijze zou het huidige IFS-concept bij het Facilitair Service Bedrijf van Delta Lloyd aangepast/verbeterd/geoptimaliseerd kunnen worden, zodanig dat de voordelen vanuit de formule Integrated Services benut worden?”

Er is een aantal subprobleemstellingen geformuleerd om de probleemstelling te kunnen beantwoorden. De subprobleemstellingen worden gedeeltelijk beantwoord aan de hand van het theoretisch onderzoek en het empirisch onderzoek.

1. Wat is de huidige situatie van het Facilitair Service Bedrijf?
2. Wat is de formule Integrated Services en wat zijn de voordelen van de formule?
3. Wat zijn de trends binnen outsourcen?
4. Wat gebeurt er met het personeel binnen een organisatie als er een verandering wordt ingevoerd?
5. Hoe moet men omgaan met weerstand?
6. Wat is de huidige situatie binnen het FSB Delta Lloyd, aangaande de invoering van Integrated Services?
7. Wat zijn de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen binnen de formule Integrated Services bij Delta Lloyd en IFS?
8. Wat zijn de efficiëntiemogelijkheden en hoe zijn deze te bereiken?

Het eindresultaat bestaat uit een adviesrapport. Het advies wordt gegeven met behulp van verschillende onderzoeken en door middel van het beantwoorden van de subprobleemstellingen. De structuur van de scriptie is als volgt opgebouwd:

- In hoofdstuk 1 wordt de organisatie Delta Lloyd en de facilitaire dienst beschreven aan de hand van het 7' s model van Mc Kinsey.
- In hoofdstuk 2 wordt de formule Integrated Services besproken en het bedrijf dat deze formule heeft toegepast bij Delta Lloyd, de IFS-organisatie.
- In hoofdstuk 3 wordt de onderzoeksopzet besproken.
- In hoofdstuk 4 worden de resultaten van het empirisch onderzoek beschreven.
- Hoofdstuk 5 bestaat uit het theoretische kader waar de verschillende trends binnen outsourcing beschreven worden.
- In hoofdstuk 4 wordt besproken wat er gebeurt met het personeel, als er een verandering wordt ingevoerd.
- Vervolgens wordt in hoofdstuk 6 ingegaan op welke wijze men moet omgaan met weerstand wanneer er een verandering is ingevoerd, of men van plan is deze in te voeren.
- Hoofdstuk 7 laat zien hoe ver de verschillende locaties zijn voor wat betreft de formule IS.
- In hoofdstuk 8 wordt een SWOT analyse gemaakt voor zowel Delta Lloyd als IFS met betrekking tot de formule IS.
- De conclusies worden in hoofdstuk 9 behandeld.
- In hoofdstuk 10 kunt u de aanbevelingen vinden.
- Hoofdstuk 11 vertaalt het stappenplan met de financiële consequenties

H1. Organisatieanalyse

In dit hoofdstuk zal een korte beschrijving van Delta Lloyd gegeven worden. Het onderzoek heeft betrekking op drie maatschappijen: Delta Lloyd te Den Haag, Delta Lloyd te Arnhem en Delta Lloyd te Amsterdam. De organisatieanalyse zal voor de facilitaire dienst van Delta Lloyd Zorg te Den Haag gedaan worden. Als er erg grote verschillen zijn, zullen deze uiteraard benoemd worden. De organisatie van de facilitaire dienst van Delta Lloyd te Den Haag is geanalyseerd aan de hand van het 7'S-model van McKinsey (zie bijlage 1)

1.1 Delta Lloyd groep¹

Als financiële dienstverlener biedt de Delta Lloyd Groep haar klanten een breed assortiment van producten en diensten: van eenvoudige spaarproducten tot complexe verzekeringsproducten en financiële planning. Delta Lloyd Groep doet dit onder de merknamen Delta Lloyd, OHRA en ABN AMRO Verzekeringen. De consument, particulier en zakelijk, heeft daarbij de keuze uit verschillende distributiekkanalen. Delta Lloyd werkt uitsluitend via onafhankelijke tussenpersonen. OHRA is actief als direct writer en richt zich - bijvoorbeeld via Internet - rechtstreeks tot de consument. ABN AMRO Verzekeringen maakt gebruik van het Nederlandse distributienetwerk van ABN AMRO. Naast een toonaangevend Nederlands verzekeringsbedrijf beschikt Delta Lloyd Groep over een Vermogensbeheer- en Vastgoeddivisie, een Bankengroep, een divisie in Duitsland, in België en op de Nederlandse Antillen en Aruba. Delta Lloyd Groep is een Nederlandse structuurvennootschap en heeft twee aandeelhouders: Aviva plc te Londen en Stichting Nuts Ohra te Arnhem. Aviva plc bezit alle gewone aandelen en alle preferente aandelen B. De Stichting Nuts Ohra bezit alle preferente aandelen A. Hiermee komt het belang in het totale geplaatste kapitaal van Delta Lloyd uit op 92% van Aviva plc en acht procent voor de Stichting Nuts Ohra. Delta Lloyd omvat 9 divisies (zie bijlage 2). De strategie van Delta Lloyd bestaat uit vijf pijlers²: reputatie, distributiekkracht, efficiency, deskundigheid en kernwaarden (zie bijlage 3). Naast de zeven kernwaarden en de drie sterke merken bepalen zeven strategische pijlers de lange termijn koers van het concern. Voor verdere omschrijving wordt verwezen naar bijlage 4.

1.1.1 Missie

De missie van de Delta Lloyd groep is als volgt opgesteld:

- Delta Lloyd werkt vanuit betrokkenheid en verantwoordelijkheid aan hoogwaardige en solide producten en diensten
- Delta Lloyd stelt haar klanten centraal, de medewerkers handelen hiernaar en zijn hierop aanspreekbaar
- Delta Lloyd levert een bijdrage aan de ontwikkeling van de welvaart van de samenleving door het bieden van financiële producten en diensten gericht op vermogensopbouw, inkomensbescherming en risicobeheer.

1.1.2 De structuur & cultuur

Delta Lloyd NV is decentraal georganiseerd. De Raad van Bestuur concentreert zich op de strategische plannen van de totale onderneming en de afzonderlijke divisies. De staf van de groep opereert als een kleine strategische unit. Delta Lloyd NV bestaat uit een 8-tal divisies: Delta Lloyd Verzekeringen, OHRA Verzekeringen, Vermogensbeheerdivisie (Delta Lloyd Asset Management, OHRA Asset Management), Bankendivisie (Delta Lloyd Securities, Delta Lloyd Bank, OHRA Bank, Bankunie), Delta Lloyd Vastgoed, Delta Lloyd Deutschland, Delta Lloyd België en Ennia Caribe.

¹ www.deltalloyd.nl

² Intranet delta Lloyd

1.2 Het facilitair service bedrijf Delta Lloyd

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de subprobleemstelling “Wat is de huidige situatie van het Facilitair Service bedrijf (FSB)?”

De organisatie van de facilitaire dienst van Delta Lloyd te Den Haag is geanalyseerd aan de hand van het 7'S-model van McKinsey (zie bijlage 1), ook wordt er beschreven waarom en hoe Delta Lloyd tot de conclusie is gekomen om de facilitaire diensten te gaan uitbesteden. De diensten catering, schoonmaak, beveiliging, receptie, groenvoorziening en personenvervoer zijn allen uitbesteedt aan ISS. De uitbesteding komt voort uit de strategie van de Delta Lloyd Groep om zich te concentreren op haar kerncompetenties als financiële dienstverlener en op andere terreinen gespecialiseerde aanbieders te zoeken die op langere termijn de hoogste kwaliteit kunnen bieden. Een uitgebreide aanbestedingsprocedure is aan de keuze voor ISS vooraf gegaan. De uitbesteding garandeert continuïteit van de facilitaire diensten en maakt bovendien een kostenbesparing mogelijk. ISS hanteert hiervoor het concept van geïntegreerde dienstverlening³. In de volgende paragrafen wordt het facilitair service bedrijf (FSB) van Delta Lloyd Zorg te Den Haag beschreven.

1.2.1 Doelgroepen

De doelgroepen van de facilitaire dienst zijn de consumers en de business zelf. Alle interne klanten van Delta Lloyd en de externe klanten die in aanraking komen met de organisatie. Hierbij wordt ervan uitgegaan de klant tevreden te stellen, waarbij de kosten zo beperkt mogelijk worden gehouden. De dienstverlening is verdeeld in een aantal clusters van facilitaire diensten/producten. De businesskant is het bedrijf zelf.

1.2.2 De facilitaire diensten

De volgende diensten vallen onder de facilitaire dienst. Cluster Services is geheel uitbesteed aan ISS, een gedeelte van de cluster Facility Center is ook uitbesteed aan ISS. De cluster Documentlogistiek is bezig met een outsourcingtraject, waarbij een keuze voor ISS een mogelijkheid is. Cluster Gebouwen is uitbesteed aan GTI.

Services

Catering
Receptie
Beveiliging/bewaking
Schoonmaak
Interieurbeplanting
Afvalstoffenverwerking
Personen-/Directievervoer

Facility Center

Facility Center
Vergaderfaciliteiten
Telefonistes
Magazijn
Inkoop
Documentatie/bibliotheek
Wagenparkbeheer
Formulierbeheer

Gebouwen

Gebouwonderhoud
Gebouwaanpassingen
Gebouwbeheer
Verhuizingen
Bewegwijzering
Energiebeheer
Terreinonderhoud

Documentlogistiek

Inkomende, interne en uitgaande post
Vervoer/Expeditie
Archivering
Printen en Reproductie
Koeriers

³ www.nl.issworld.com

1.2.3 Uitbestedingsfilosofie van het Facilitair Service Bedrijf Delta Lloyd

De uitbestedingsfilosofie van het FSB is dat alleen de core business in eigen beheer moet worden gedaan. De gevolgen voor het facilitair bedrijf zijn de volgende⁴:

- Integreren van bestaande facilitaire afdelingen in het facilitair service bedrijf
- Het ontwikkelen van een uitbestedingsvisie gericht op mogelijkheden in het facilitaire werkveld.

De locaties Amsterdam, Den Haag, Arnhem en Waalwijk zijn geïntegreerd in één facilitair servicebedrijf. In de toekomst zullen alle facilitaire diensten uitbesteed zijn, niets zal meer in eigen beheer gedaan worden. Doelstellingen bij het outsourcen van het facilitaire bedrijf zijn de volgende geweest:

Overgang personeel gegarandeerd, beheersbare risico's uniformering dienstverlening, minimalisering externe partijen, de klant staat centraal, marktconformiteit m.b.t. dienstverlening.

Er is een aantal argumenten voor uitbesteding van de facilitaire dienst van Delta Lloyd geweest, te weten:

Vergrijzing (verstarring), geen eenheid van diensten, administratieve kosten, verzuiling (catering, schoonmaak, bewaking enz.

1.2.4 Missie, visie & speerpunten van het Facilitair Bedrijf Delta Lloyd

De missie en de visie van het facilitair service bedrijf is⁵:

“Het facilitair bedrijf biedt pro-actief ondersteuning aan Divisies van de Delta Lloyd groep in Nederland.”

De strategische speerpunten daarbij zijn:

Outsourcing FD diensten, optimalisatie FD diensten, integratie van huisvesting, optimalisatie van huisvesting, focus op synergie. De Raad van Bestuur wil de focus van Delta Lloyd NV als brede financiële dienstverlener verder versterken. Om dit te bereiken, wil zij de activiteiten van Delta Lloyd tegen het licht houden, waarbij sourcing, het vaststellen welke bedrijfsprocessen waar kunnen worden uitgeoefend, een duidelijke strategische optie vormt. Doel van sourcing is om te komen tot een optimale bedrijfsvoering door bedrijfsprocessen daar te laten uitvoeren waar de kernkwaliteiten om die processen uit te voeren, ook op lange termijn, het beste gegarandeerd zijn⁶. Dit kan zijn binnen de eigen organisatie of bij een externe leverancier of binnen een samenwerkingsverband tussen eigen organisatie en externe leverancier. In het geval van Delta Lloyd worden de clusters van de facilitaire dienst uitbesteed aan externe leveranciers.

De volgende overwegingen hebben een rol gespeeld bij de uitbestedingen⁷:

- Uit vergelijkende kostenonderzoeken blijkt in zijn algemeenheid dat uitbesteding van facilitaire activiteiten aan professionele dienstverleners goedkoper is, voornamelijk door specialisatie en grootschaligheid.
- Uitbesteding betekent veelal betere kwaliteit, wederom op basis van specialisatie en technologische ontwikkelingen;
- Uitbesteding betekent ontlasting van het management;
- Uitbesteding betekent grotere flexibiliteit door de mogelijkheid om bij veranderende omstandigheden contracten aan te passen (snelle veranderingen in markt, procedures, personeel en technologie).

⁴ power point presentatie FSB

⁵ power point presentatie FSB

⁶ Intranet Delta Lloyd

⁷ gesprek locatiemanager Dhr. J. Zegers

Voor de clusters zijn afzonderlijke uitbestedingstrajecten gestart, om de werkzaamheden voor alle locaties uit te besteden. De cluster Services is per 1 februari 2004 overgegaan naar ISS, inclusief het Facility Center. In sommige vestigingen, zoals Den Haag, zijn niet alle rubrieken van deze cluster tegelijk overgegaan. Vanaf 2005 voert GTI het onderdeel cluster Gebouwen de totale regie. Een groot deel van de diensten wordt door GTI klimaatcontracten zelf geleverd. Een aantal diensten wordt door subcontractors uitgevoerd, onder de regie van GTI. Met ingang van 1 juli 2004 hebben de werknemers het contract met GTI getekend en zijn zij in dienst van GTI. De projectgroep outsourcing documentenverwerking⁸ is bezig met het outsourcingbeleid, dit is in volle gang.

1.2.5 De structuur en cultuur

De organisatiestructuur bij Delta Lloyd Zorg is gebaseerd op het lijn-stafmodel. (In bijlage 5 organogram is te zien hoe de organisatiestructuur eruit ziet van zowel Delta Lloyd als de facilitaire dienst van Delta Lloyd- Zorg. Er zijn bij Delta Lloyd-Zorg 840 medewerkers werkzaam. Volgens de theorie van Mintzberg⁹ kan de structuur van de organisatie benoemd worden als een machinebureaucratie met een divisiestructuur. Door de fusie van NUTS, Delta Lloyd en OHRA is er een nieuwe samenwerking ontstaan waardoor er van divisies sprake is. De divisies opereren zelfstandig. Het organisatiemechanisme binnen het concern is een standaardisatie van werkprocessen. Deze zijn vastgelegd door de technostructuur binnen het concern.

De cultuur (ook wel shared values) gaat over de bedrijfsopvatting, de bedrijfscultuur en de identiteit. De cultuur binnen het FSB Delta Lloyd Den Haag kan men informeel noemen. Er zijn geen directe kledingvoorschriften en er wordt informeel met elkaar omgegaan. Behalve door de bewaking, het kantinepersoneel en de telefonistes wordt er geen werkkleding gedragen. De deuren staan altijd open en men kan bij elkaar binnenlopen om een gezellig praatje te maken. Er is een open gedragscultuur binnen het FSB Delta Lloyd te Den Haag. Door dit alles hangt er een prettige werksfeer.

1.2.6 Managementstijl en Personeel

De manier waarop de manager de medewerkers behandelt en de wijze waarop men met elkaar omgaat, hoort bij het begrip managementstijl. Personeel concentreert zich op de vraag welke de profielen zijn van de manager en de medewerkers, nu en in de toekomst. Hoe kan een bedrijf het personeel rekruteren, vormen, evalueren en verlonen, motiveren en behouden¹⁰?

De stijl van leidinggeven van een manager heeft grote invloed op het resultaat van het team. Veelal geldt managementstijl als een van de belangrijkste cultuurbeïnvloeders en motivatoren. Managers voeren dikwijls een innerlijke strijd over hun eigen aanpak. Teveel bemoeienis van een manager remt creativiteit en persoonlijke betrokkenheid van medewerkers, te weinig bemoeienis leidt echter tot ongewenste resultaten. Moderne organisaties hebben behoefte aan managers die niet alleen over vaktechnische maar ook over algemene managementvaardigheden beschikken. Aan de hand van vier soorten managementmodellen, die elk hun eigen kijk op de werkelijkheid hebben, ontwikkelt Robert Quinn managementvaardigheden een model dat 8 managementrollen omvat.

⁸ met documentenverwerking wordt de cluster documentenlogistiek bedoeld

⁹ Keuning, d en Eppink, D.J.: Management en organisatie: 7^e druk, Houten: EPN Nederland, 2000 ISBN 9011063279

¹⁰ www.km.imn.nl/smodel.htm

Deze managementrollen zijn:

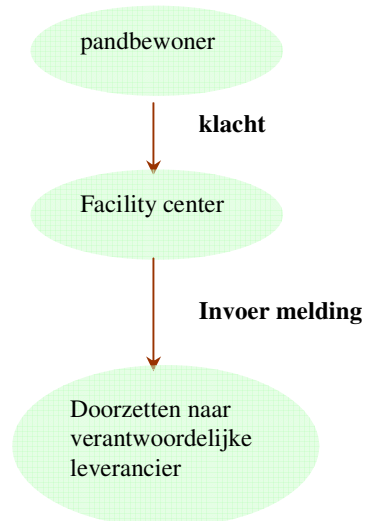
De bestuurdersrol, de producentenrol, de coördinatorrol, de controleursrol, de mentor-rol, de stimulatorrol, de innovatorrol en de bemiddelaarsrol¹¹

De managementstijl van de manager van de facilitaire afdeling Delta Lloyd te Den Haag is een combinatie van verschillende rollen. De manager stelt een groot vertrouwen in de aanpak van de medewerkers en eigen verantwoordelijkheid staat hoog in het vaandel. Het management blijft betrokken en men kan er altijd bij terecht voor vragen. Het voordeel van deze manier van werken is dat medewerkers zichzelf kunnen ontplooien en kunnen leren, door zelfstandig na te denken en zo tot nieuwere en betere resultaten te komen. Toch treedt de manager sturend op en heeft een soort mentor en stimulator rol. Het personeel van de facilitaire afdeling is zelfstandig en door de "open" managementstijl heerst er een goede werksfeer. Ook door de medewerkers een Persoonlijk Ontwikkelingsplan te laten opstellen en hier maandelijks over praten is een vorm van stimulans voor het personeel.

1.2.7 Systemen

De meldingen van de pandgebruikers worden ingevoerd in Planon. Deze meldingen worden ingevoerd door het Facility center van Delta Lloyd. De medewerkers van het Facilitair centrum zetten de meldingen door naar de desbetreffende leveranciers. Alle meldingen die betrekking hebben op het contract dat IFS met Delta Lloyd afgesloten heeft, worden doorgezet naar ISS, ze komen terecht bij de manager Servicepoint. Deze persoon geeft de meldingen door aan de verschillende leveranciers van de facilitaire diensten zoals ISS catering, ISS cleaning en Falck. Als er bijvoorbeeld een klacht is dat de wc niet schoongemaakt is, dan wordt de melding ingevoerd door een pandbewoner in Planon. De melding wordt door het Facilitair centrum van Delta Lloyd doorgezet naar de manager Servicedesk van ISS. Deze stuurt de melding door naar ISS Cleaning, welke verantwoordelijk is voor de afhandeling van de melding.

De procedure is als volgt:



Figuur 1.1 Klachtenprocedure

¹¹ <http://www.managementboek.nl>

De verwachte kwaliteit van de service door de ISS aangeboden facilitaire diensten wordt vastgelegd in Service Level Agreements (SLA's). Met ISS en Delta Lloyd wordt de kwaliteitsmeting van de geleverde dienstverlening gezamenlijk verzorgd. In de SLA's staat beschreven welke kwaliteit Delta Lloyd verwacht; een facilitaire dienst is ingekocht op een bepaald cijfer. In gezamenlijk overleg met ISS en Delta Lloyd wordt verantwoord wat men in ieder geval kan en mag verwachten voor een bepaald ingekocht cijfer.

1.2.8 Vaardigheden

Onder vaardigheden verstaat men; wat doet de eigen organisatie schitteren, waar is ze goed en/of competitief¹²? Delta Lloyd heeft een marktleidend merk, deze positioneren en ook leidend houden, is een grote uitdaging voor Delta Lloyd. Dit merk doet de organisatie onder andere schitteren. Het promoten van het merk is één van Delta Lloyds sterke kant, er wordt veel tijd en geld besteed aan promotie ervan. De facilitaire dienst werkt als een hecht team, regelmatig worden er uitjes georganiseerd, er heerst een echte band.

De organisatieanalyse is gemaakt aan de hand van het 7' s model van Mc Kinsey. De facilitaire dienst van Delta Lloyd Zorg te Den Haag is met behulp van dit model geanalyseerd. Daar dit onderzoek betrekking heeft op de drie vestigingen (Den Haag, Amsterdam en Arnhem) maar aangezien de student vooral aanwezig is op de locatie Den Haag, wordt hier de organisatieanalyse op toegepast. Als financiële dienstverlener biedt de Delta Lloyd Groep haar klanten een breed assortiment van producten en diensten. Van eenvoudige spaarproducten tot complexe verzekeringsproducten en financiële planning. Delta Lloyd NV is decentraal georganiseerd. Op documentenlogistiek en het gebouwenbeheer na, zijn bijna alle facilitaire diensten geheel uitbesteed aan IFS. De uitbesteding komt voort uit de strategie van de Delta Lloyd Groep om zich te concentreren op haar kerncompetenties als financiële dienstverlener en op andere terreinen gespecialiseerde aanbieders te zoeken die op langere termijn de hoogste kwaliteit kunnen bieden. De doelgroepen van de facilitaire dienst zijn de consumenten en de business zelf. Cluster Gebouwen is uitbesteed aan GTI. De uitbestedingsfilosofie van het FSB is dat alleen de core business in eigen beheer moet worden gedaan. De missie en de visie van het facilitair service bedrijf is¹³: "Het facilitair bedrijf biedt pro-actief ondersteuning aan Divisies van de Delta Lloyd groep in Nederland. De organisatiestructuur bij Delta Lloyd Zorg is gebaseerd op het lijn-stafmodel. De cultuur binnen het FSB Delta Lloyd Den Haag is informeel. De facilitair manager stelt een groot vertrouwen in de aanpak van de medewerkers en een eigen verantwoordelijkheid staat hoog in het vaandel. De meldingen van de pandgebruikers worden ingevoerd in Planon. Deze meldingen worden ingevoerd door het Facility Center van Delta Lloyd. De medewerkers van het Facilitair centrum geven de meldingen door aan de desbetreffende leveranciers. De verwachte kwaliteit van de service door de ISS aangeboden facilitaire diensten wordt vastgelegd in Service Level Agreements (SLA's). Met ISS en Delta Lloyd wordt de kwaliteitsmeting van de geleverde dienstverlening gezamenlijk verzorgd.

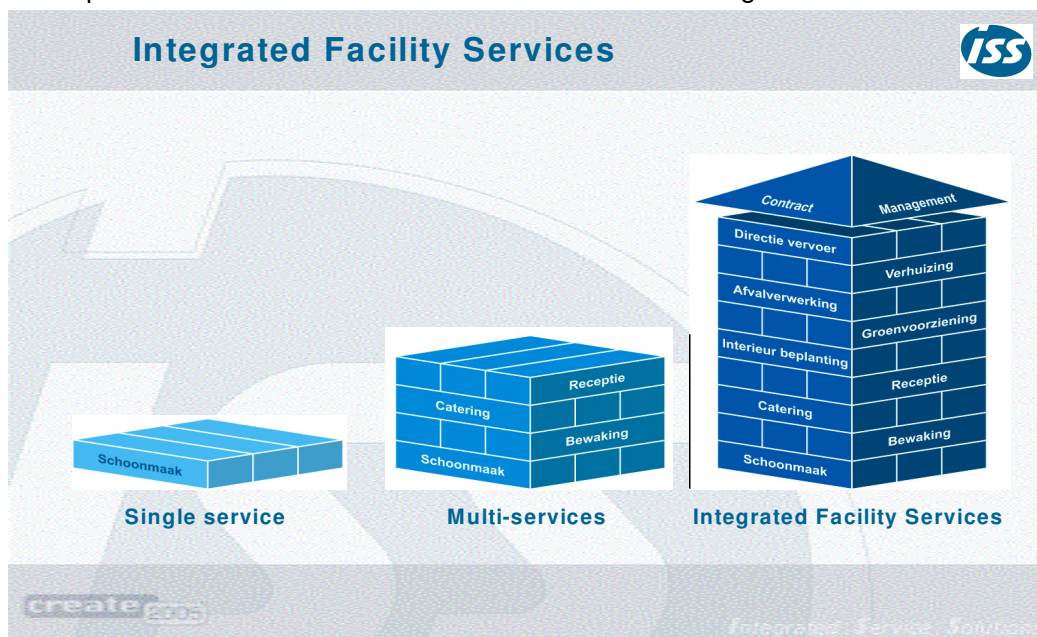
¹² www.km.imn.nl/smodel.htm

¹³ power point presentatie FSB

H2. Wat is de formule Integrated Services en wat zijn de voordelen van de formule?

In dit hoofdstuk wordt de subprobleemstelling “Wat is de formule Integrated Services en wat zijn de voordelen van de formule?” beantwoord. De formule Integrated Services komt van het bedrijf Integrated Facility Services (IFS). Deze is onderdeel van het bedrijf ISS. IFS onderscheidt zich duidelijk in de markt door geïntegreerde facilitaire dienstverlening voor de meeste diensten en de coördinatie hiervan vanuit eigen disciplines aan te bieden. Door deze geïntegreerde facilitaire aanpak creëert IFS een duidelijk efficiencyvoordeel (zie bijlage 7). De diensten worden verzorgd tegen aanzienlijk lagere kosten bij een, zo beoogt IFS, minstens gelijkblijvende kwaliteit.

In wezen wordt Facility Management klant van IFS, waarbij alle risico's ten aanzien van personeel, kwaliteit en dienstverlening volledig tot de verantwoordelijkheid van IFS behoren. Delta Lloyd blijft te allen tijde de opdrachtgever, beleidsmaker en budgethouder. De zorg voor het facilitaire proces wordt uit handen genomen door IFS. Maincontractors echter, kunnen ook meerdere diensten met een deel management leveren, maar doordat ze deze diensten bij meerdere derde partijen moeten betrekken, is er geen optimalisering tussen de verschillende diensten mogelijk. Bij single services zijn er helemaal geen mogelijkheden om medewerkers die normaal gesproken in de catering werken, ook in de schoonmaak te laten werken. Dit omdat de cateringmedewerkers door een ander bedrijf worden aangestuurd dan de schoonmaakmedewerkers.¹⁴ Middels het IFS concept worden er meer fulltime banen gecreëerd dan voorheen. Dit is voor de werknemers wenselijk en levert tevens kostenbesparing op, doordat de sociale lasten per uitvoerende medewerker worden verlaagd. Bij IFS ligt de nadruk binnen het operationele proces op het ontdekken van de mogelijkheden, waardoor synergievoordelen behaald kunnen worden (zie bijlage 7). Als dit niet gedaan wordt, zal er voor IFS geen rendement zijn. Bij de maincontractor is deze drijfveer niet aanwezig, omdat het contract anders in elkaar zit. Door het stroomlijnen van de processen kan IFS efficiency behalen. Door de logistieke stromen te analyseren en door taken op een andere manier uit te voeren kan dit bewerkstelligd worden.



Figuur2.1 IFS

¹⁴ www.nl.issworld.com

2.1 Voordelen Integrated Services

Op dit moment biedt ISS, naast single en multiservices, ook het pakket van geïntegreerde services aan. Hieronder ziet u een vergelijking van deze verschillende aanbiedingsvormen van facilitaire dienstverlening. De volgende onderwerpen zijn opgenomen: management, kostenbesparing, inzichtelijkheid factuur, personeel, borging kwaliteit d.m.v. SLA afspraken en managementrapportage¹⁵.

Bij *single services* neemt de klant maar één soort van dienstverlening af van ISS, bijvoorbeeld alleen schoonmaakdiensten. Bij *multi services* levert ISS meer single services, bijvoorbeeld schoonmaak- én cateringdiensten. Bij *geïntegreerde services* levert ISS alle facilitaire diensten in één pakket, waardoor de klant nog maar één contactpersoon heeft voor al zijn uitbestede facilitaire diensten.

	Single Services	Multi Services	Geïntegreerde dienstverlening
Management	Zelf coördineren van operationele processen organisatie& meerdere contactpersonen	Aansturen tactische en operationele sturing	Alle sturing neemt IFS op zich
Kostenbesparing	X	X	Door integrale dienstverlening minder kosten
Inzichtelijkheid factuur	Meerdere facturen	Meerdere facturen	Eén factuur&kostenbesparing
personeel	X	X	Hogere motivatie door uitdagingen binnen de formule
Borging kwaliteit d.m.v. SLA afspraken	Kan aangeboden worden	Kan aangeboden worden	100% garantie van het maken van SLA's
managementrapportage	Kan aangeboden worden	Kan aangeboden worden	100% garantie van een managementrapportage

Tabel 2.1: Vergelijkingstabel

In bijlage 6 is de uitleg van de hierboven beschreven voordelen voor geïntegreerde dienstverlening beschreven.

De belangrijkste voordelen van de formule zijn:

- *synergievoordeel*: De operationele “ rompslomp” wordt overgedragen aan een professionele partij, die zorgt voor continuïteit kwaliteit en structureel lagere operationele kosten. Die lagere kosten bereikt IFS door te zorgen voor synergie in logistiek, services en diensten en door werkzaamheden en uitvoering op elkaar af te stemmen. Zo kan een aanzienlijke kostenreductie voor de klant worden gerealiseerd. (Voor een voorbeeld van synergie-efficiencyverbetering zie bijlage 7)
- *Single point of contact*: IFS maakt het mogelijk dat de totale facilitaire organisatie van een bedrijf wordt geregeld door één leverancier, in plaats van meerdere. Dit zorgt voor overzichtelijkheid en duidelijkheid over verantwoordelijkheden. Een klant ontvangt maar één totaalrekening, één managementrapportage en een volledig transparante rapportage over de geleverde diensten.
- *Medewerkers*: ISS heeft ruime ervaringen met overnameprocessen en heeft hiermee een goede naam opgebouwd

¹⁵ notulen ISS & Delta LLoyd

2.2 Integrated Facility Services (IFS)

De strategie van Integrated Facility Services (IFS) is om in de toekomst het IFS concept in zijn huidige vorm verder te optimaliseren. Momenteel zijn er een aantal zaken binnen het contract die nog niet optimaal functioneren bij de klant. In de toekomst wordt aandacht geschonken aan deze punten, met als doel een geoptimaliseerd concept aan te bieden. Dit concept wordt dan aan diverse klanten geleverd waardoor IFS door kan groeien tot een zelfstandig bedrijfsonderdeel van ISS¹⁶.

De organisatie Integrated Facility Services (IFS) is een jaar geleden opgericht als nieuw onderdeel binnen ISS Facility Services. Doordat het IFS-concept aan steeds meer klanten geleverd wordt, is de organisatie aan het uitbreiden om aan de groeiende vraag te kunnen blijven voldoen. De uitvoering van de functies hiërarchisch gezien onder de Managers Operations vindt plaats op de locaties van de klanten. In bijlage 8 wordt de organisatiestructuur weergegeven van de IFS organisatie.

IFS coördineert alle zaken op facilitair gebied die vastgelegd zijn in het contract. IFS is bij Delta Lloyd verantwoordelijk voor de catering, schoonmaak, receptie, beveiliging, groenvoorziening, interieurbeplanting, sanitaire supplies, afvalverwerking, personenvervoer en ongediertebestrijding. IFS biedt catering, schoonmaak, receptie en ongediertebestrijding vanuit eigen discipline aan. De andere diensten worden uitbesteed aan Sita, Connexion, Westplant CWS, het groene team en Falck, maar IFS blijft wel verantwoordelijk voor de diensten die het levert aan Delta Lloyd. In bijlage 9 kunt u de communicatiestructuur tussen IFS, Delta Lloyd en de leveranciers vinden.

ISS wil het vakgebied facilitaire dienstverlening professionaliseren en optimaliseren. In het verleden was ISS een organisatie die uitsluitend schoonmaakdienstverlening aanbood. De markt voor schoonmaakdienstverlening is momenteel verzadigd. Dit is de reden dat ISS werkt aan innovatieve concepten, zodat de continuïteit, autonome groei en de omzet gewaarborgd zijn. IFS is een strategisch product van ISS dat er mede voor moet zorgen dat bovenstaande ontwikkelingen worden gewaarborgd. Het IFS concept is in het verleden succesvol gebleken in Engeland en Finland, ISS werkt daar al middels het IFS concept¹⁷. (Zie bijlage 10 samenvatting presentaties buitenland). In deze landen wordt een groot gedeelte van de omzet van ISS gegenereerd middels het IFS concept.

IFS onderscheidt zich duidelijk in de markt voor geïntegreerde facilitaire dienstverlening door de meeste diensten en de coördinatie hiervan vanuit eigen disciplines aan te bieden. Door deze geïntegreerde facilitaire aanpak creëert IFS een duidelijk efficiencyvoordeel. De belangrijkste voordelen van de formule zijn: synergievoordeel, single point of contact en medewerker. De organisatie Integrated Facility Services (IFS) is een jaar geleden opgericht als nieuw onderdeel binnen ISS Facility Services. IFS is een strategisch product van ISS dat er mede voor moet zorgen dat de ontwikkelingen worden gewaarborgd. Het IFS concept is in het verleden succesvol gebleken in Engeland en Finland, ISS werkt daar reeds middels het IFS concept¹⁸.

¹⁶ interview directeur IFS

¹⁷ presentaties buitenland sourcing

¹⁸ presentaties buitenland sourcing

H 3. Onderzoeksoptzet

Dit onderzoek is uitgevoerd aan de hand van het tien stappen plan (TSP) van Kempen en Keizer (2000)¹⁹. Het totale adviestraject kent drie fasen. Binnen deze fasen worden in totaal tien stappen onderscheiden. De fasen zijn:

1. Oriëntatiefase, gericht op het extern en intern verkennen van het probleem en het maken van contractuele afspraken tussen organisatie en adviseur/stagiair.
2. Onderzoeks- en oplossingsfase, gericht op de uitvoering van het eigenlijke onderzoek en het genereren van passende oplossingen.
3. Invoeringsfase, waarin geaccepteerde adviezen daadwerkelijk ingevoerd worden.

Met behulp van het tien stappenplan wordt het adviestraject doorlopen. Er zal een verantwoording worden afgelegd over de gekozen onderzoekstypes en de daarbij behorende onderzoeksmethoden²⁰. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen theoretisch en empirisch onderzoek. Voorafgaande aan de daadwerkelijke start van het onderzoek zijn oriënterende gesprekken en werkgroepbijeenkomsten vanuit de opleiding Facility Management aan de orde geweest. Tevens hebben er oriënterende gesprekken plaatsgevonden met de opdrachtgever, deze gesprekken hebben geleid tot een verduidelijking van de opdracht.

3.1 Oriëntatiefase

De oriëntatiefase moet doorlopen worden om bij aanvang van het onderzoek een goede uitgangspositie te hebben voor een effectief adviestraject. Het gaat hier voornamelijk om de interne en externe verkenning van de organisatie en het probleem. Tijdens deze fase heeft er een verkenning plaatsgevonden, betreffende het bedrijf Delta Lloyd en ISS. Door het inlezen van verslagen en observatie is er een duidelijk beeld ontstaan over het onderwerp Integrated Services. Door middel van deskresearch is er ook kennis met betrekking tot het onderwerp Integrated Services opgedaan.

Door het houden van oriënterende interviews is er al enige kennis opgedaan met betrekking tot de verschillende culturen van de drie vestigingen en de denkwijzen. Ook is er door de gevoerde gesprekken een beeld ontstaan over de verschillende aangeboden diensten van IFS en de verschillende meningen van de werknemers van IFS. Naast het opzoeken van informatie en het bekijken van de informatie die al in de organisatie aanwezig is, wordt er ook gebruik gemaakt van literatuur die gaat over het opstellen van enquêtes en het houden van topic interviews.

3.2 Onderzoeks- en oplossingsfase

In deze fase staan het uitvoeren van het onderzoek, het *diepteonderzoek*²¹ genaamd, en het opstellen van het oplossingsplan centraal. Het eindresultaat van het diepteonderzoek moet minimaal de gegevens opleveren om tot goede oplossingen te komen. Deze gegevens worden verzameld door middel van *theoretisch* en *empirisch* onderzoek. De functie van de oplossingsfase is het organiseren van het besluitvormingsproces om op basis van de onderzoeksuitkomsten de meest wenselijke van de aangedragen oplossingen te kiezen.²²

¹⁹ Kempen, P.M. en Keizer, J.A.: Advieskunde voor praktijkstages, Organisatieverandering als leerproces. Tweede druk. Groningen: Wolters-Noordhoff, 2000. ISBN 90 01 46822 5

²⁰ Genet, C.M.: methoden van onderzoek en de markt. Den Haag, 2001 code 2384

²¹ Bouter, R.F.: Handleiding voor de afstudeeropdracht 2004-2005. 10^e herz. Dr. Zoetermeer: Ribberink van der Gang, 2004, ISBN 90 73077 09 5

²² Kempen, P.M. en Keizer, J.A.: Advieskunde voor praktijkstages, Organisatieverandering als leerproces. Tweede druk. Groningen: Wolters-Noordhoff, 2000. ISBN 90 01 46822 5

Tijdens deze fase is gebruik gemaakt van verschillende bronnen. Voor het theoretische onderzoek is er veel gebruik gemaakt van boeken en gesprekken, verslagen en presentaties. In hoofdstuk vijf kunt u het theoretische gedeelte vinden.

3.3 Empirisch onderzoek

Empirisch onderzoek is onderzoek waarbij je door waarneming vaststelt, wat zich in de werkelijkheid afspeelt²³. Er zijn diverse halfgestructureerde interviews gehouden. Hier is voor gekozen, omdat het de mogelijkheid tot doorvragen biedt²⁴. Door zelf deel te nemen aan vergaderingen rondom het outsourcingtraject en de formule Integrated Services is er veel informatie verkregen over verschillende meningen en denkwijzen. Door informeel het één en ander aan de werknemers te vragen, is er een beeld ontstaan van de verschillende meningen van de medewerkers, hierdoor kan er bij de adviezen meegenomen worden hoe er moet worden omgegaan met weerstand.

In dit empirische onderzoek naar de formule Integrated Services is gebruik gemaakt van twee onderzoeksmethoden. De survey-methode is gebruikt om de perceptie van de werknemers van de formule Integrated Services te kunnen meten. Daarnaast zijn interviews gehouden om inzicht te krijgen in de meningen over de formule Integrated Services van de bij het beleid betrokken actoren (de leidinggevendenden, de medewerkers van Delta Lloyd, de medewerkers van ISS). Het doel van de oriënterende interviews is het vaststellen van de huidige situatie (zie bijlage 11) en het inventariseren van de knelpunten en kansen binnen de facilitaire afdelingen binnen Delta Lloyd. De “topic” interviews hebben gefungeerd om te bekijken wat de wensen zijn voor de gewenste situatie en wat de meningen zijn van de verschillende locatiemanagers (zie bijlage 12, 13 en 14). Bij de externe interviews is er gekozen voor bedrijven waarbij er al een vorm van Integrated Services is of aan de gang is. Hierbij is ook gekeken naar de mening van de facility managers van de verschillende bedrijven aangaande de formule Integrated Services (Zie bijlage 15, 16, 17, 18). Om rond te kijken bij verschillende bedrijven en te vragen naar de gang van zaken, kan bekeken worden hoe er bij verschillende bedrijven gedacht wordt over de formule en of deze toepasbaar is. Er zijn interviews afgenomen bij bedrijven die internationaal werken en waarbij de facilitaire dienst van een zelfde omvang is als bij Delta Lloyd. Zo is er gesproken met de facilitair manager van het bedrijf European Patent Office (EPO), de facilitair manager van BHP Billiton, die weer werkt voor Prisma BV, de facilitair manager van Accenture waar de formule al is toegepast en de manager werkend bij de concurrent van ISS; faciliticom.

Om inzicht te krijgen in het onderwerp Integrated Services, waarover weinig bekend is, zijn interviews gehouden met de locatiemanagers die in het gehele aanbestedingsproces voor de formule hebben gezeten (zie bijlage 12, 13, 14). Hierbij wordt gebruik gemaakt van een kwalitatief onderzoek, dat meestal deel uitmaakt van exploratief onderzoek. Het primaire doel van exploratief onderzoek is het verschaffen van inzicht in een situatie²⁵. Om inzicht te krijgen in de meningen van de verschillende partijen is besloten de directeur van IFS (zie bijlage 19) en de locatiemanagers van Den Haag, Amsterdam en Arnhem te interviewen. (Zie bijlage 12, 13, 14). Tijdens de gesprekken met de betrokkenen actoren is er niet alleen gesproken, maar ook zijn er meerdere bronnen aangeboord²⁶ om achter meningen, eisen en wensen van respondenten te komen; dit wordt ook wel triangulatie genoemd (uit meerdere

²³ Baarda & Goede, 1997

²⁴ Genet, C.M.: methoden van onderzoek en de markt. Den Haag, 2001 code 2384

²⁵ Genet, C.M.: methoden van onderzoek en de markt. Den Haag, 2001 code 2384

²⁶ Kempen, P.M. en Keizer, J.A.: Advieskunde voor praktijkstages, Organisatieverandering als leerproces. Tweede druk. Groningen: Wolters-Noordhoff, 2000. ISBN 90 01 46822 5

gezichtspunten iets bekijken. Zo zijn er naast de gesprekken met de managers ook informele gesprekken gevoerd met de operationele medewerkers.

Bij ISS is een interview afgenomen met de directeur van IFS betreffende de formule Integrated Services, de resultaten zijn te vinden in bijlage 19. Er zijn interviews afgenomen bij het locatiemanagement om te bekijken hoe ver men is op welke locatie en vooral om te bekijken wat de mening is van managers rondom de formule (zie bijlage 12, 13, 14). Er is een interview afgenomen met de heren J. Buist (locatiemanager Arnhem), A. Oudejans (locatiemanager Amsterdam) en met de heer J. Zegers (locatiemanager Den Haag). Er zijn semi-gestructureerde interviews gehouden. Dit houdt in dat de opgestelde vragenlijst voornamelijk als hulpmiddel is gebruikt. Het verloop van het gesprek werd als het belangrijkste beschouwd. Hierop zijn de gestelde vragen afgestemd. Wanneer tijdens het interview bleek dat de respondenten andere onderwerpen dan de gevraagde met betrekking tot het Integrated Services belangrijk vonden, is hier aandacht aan besteed²⁷. Ten behoeve van de betrouwbaarheid van het onderzoek is onder andere 'member checking' toegepast, dat wil zeggen dat interpretaties van de onderzoeker zijn getoetst bij de respondenten²⁸. Zo zijn aspecten, die belangrijk gevonden werden door een respondent aan de volgende respondenten voorgelegd, om zijn of haar mening over de betreffende uitspraken te ontdekken. Verder werden tijdens de interviews interpretaties van het vertelde voorgelegd aan de respondent ter controle van de juistheid van de door hem/haar gegeven informatie. Er is een hoop belangrijke informatie vergaard tijdens de door IFS georganiseerde "Heidag" waar een brainstormsessie werd gehouden tussen Delta Lloyd en IFS, de resultaten zijn te vinden in bijlage 25.

Er zijn tabellen opgezet, zodat overzichtelijk wordt hoe ver men is met de invoering van de formule bij de verschillende diensten van Delta Lloyd Amsterdam, Den Haag en Arnhem. In bijlage 11 kunt u het *inventarisatiemodel* vinden met een uitleg. Verschillende onderzoeken zijn gedaan, die zullen nu aan bod komen. Er is een *inventariserende vragenlijst* gemaakt om de processen in kaart te brengen. Per dienst is er gekeken naar het proces, tijdspad, het aantal FTE's, de frequentie en welke vorm van Integrated Services al dan wel of niet is toegepast. In bijlage 20 kunt u deze vragenlijst vinden. Zaak hierbij is dat er geen appels met peren worden vergeleken. De ene locatie is de andere locatie niet. Hierbij kwam kijken dat bijvoorbeeld een medewerker van schoonmaak ook cateringactiviteiten doet, maar op de payroll van schoonmaak staat. Hiermee moet dan wel rekening worden gehouden bij het berekenen van het aantal FTE's.

Door de oriëntatie en met de resultaten van de eerste analyse over de diensten en werkzaamheden, zijn er gesprekken gevoerd met de medewerkers. Door mee te kijken op de werkvloer en hierbij te inventariseren wat de werknemer voor een bepaalde dienst doet, is er een *synergiematrix* ontwikkeld. De synergiematrix brengt de verschillende werkzaamheden en taken in kaart. Door een vier punt schaal te gebruiken is er bekeken hoe groot de kans van slagen is, verdeeld onder de verschillende werkzaamheden. Er is alleen gekeken naar wat een werknemer van de ene dienst voor de werknemer van andere dienst zou kunnen doen. In bijlage 21 Kunt u het synergiemodel vinden. Ook is er een *enquête* (zie bijlage 22) gehouden om te bekijken of er een vorm van weerstand bij het operationele personeel zou kunnen ontstaan.

In het volgende hoofdstuk is de samenvatting van dit hoofdstuk te vinden. Dit is gedaan omdat de onderwerpen van dit en het volgende hoofdstuk achtereenvolgend zijn.

²⁷ Genet, C.M.: methoden van onderzoek en de markt. Den Haag, 2001 code 2384

²⁸ Erlandson, D.A. e.a. : Doing Naturalistic Inquiry: 1e druk. Londen: SAGE Publications, 1993, ISBN 0803949383

H4. Resultaten empirisch onderzoek modellen

Verschillende onderzoeken zijn gedaan, die zullen nu aan bod komen. Er is een inventariserende vragenlijst ontwikkeld om de processen in kaart te brengen. Het diensturenregelingmodel, het synergiemodel en de enquêtes zullen nu aan bod komen met de resultaten. De interviews zullen in een volgend hoofdstuk aan bod komen.

4.1 Inventarisatiemodel

Door zelf de locaties te bezoeken en te inventariseren, is er een duidelijk beeld van de locatie en de dienst ontstaan. Vervolgens zijn de resultaten in Excel gezet, de gevormde diensten zijn afgebakend in schoonmaak, catering, beveiliging, receptie, warme drankautomaten, postverwerking en repro. Deze diensten zijn onder elkaar gezet, zodat er een duidelijk overzicht van is. In bijlage 11 kunt u de resultaten bekijken. Hierop volgend is er per locatie een schema in Excel opgesteld waarbij het aantal medewerkers per dienst in wordt gezet met een starttijd van het werk en een eindtijd (zie bijlage 23). Hierdoor is er een duidelijk overzicht van de verschillende diensten, het aantal medewerkers en de tijden dat er gewerkt wordt. Met de uitkomsten van de tabel is er een goed overzicht gevormd betreffende de inzet van medewerkers op een locatie en een goede inventarisatie gemaakt.

4.2 Diensturenregelingmodel

Om te bekijken hoe de capaciteitsbenutting per dienst en per locatie is, is er een diensturenregeling ontwikkeld in Excel. Bij dit programma (zie bijlage 24) is het de bedoeling dat het aantal headcounts wordt ingevoerd (= het aantal personen dat fysiek wordt ingezet/aanwezig is tijdens de dienst) en het aantal FTE's (= het aantal uren dat medewerkers ingezet worden gedurende het tijdstip). Dit wordt per dienst ingevuld. Met behulp van deze informatie rolt het aantal headc*uren eruit (= de productieve uren inzet per dienst/locatie. i.c.m. headcount geeft dit inzicht in de restcapaciteit). Waar rekening mee moet worden gehouden is, dat het decimale stelsel gebruikt wordt. Een voorbeeld: de catering heeft van 07.00 tot 08.00 zes medewerkers in dienst waarvan er 5 headcounts een volledig uur werken en er 1 headcount 0,5 uur werkt. Bij deze formule kan men niet 1,5 invullen, daar er dan gesuggereerd wordt dat 6 medewerkers 1,5 FTE/uren draaien. Tijdens het invullen van deze formule worden er in zo'n geval 6 headcounts ingevuld en 1 FTE. Het doel van dit overzicht is als volgt:

1. Inzichtelijk krijgen waar de inzet per dienst zit;
2. Inzichtelijk krijgen waar de piekbelasting aanwezig is

Bij de tabel is er een aantal piek- en daluren te ontdekken. Met deze informatie kan gekeken worden wanneer een dienst een daluur heeft, zodat een medewerker andere werkzaamheden kan gaan doen. Voor de volledige uitwerking van piek- en daluren en de mogelijkheden verwijs ik u naar bijlage 24.

4.3 Het Synergiemodel

Na het volledige inventarisatiemodel te hebben ingevuld en alle locaties bekeken te hebben en de werkzaamheden per dienst goed en duidelijk overzichtelijk te hebben gemaakt, is het synergiemodel ontwikkeld. Het synergiemodel (bijlage 21) laat de synergiemogelijkheden zien van de verschillende diensten en de werkzaamheden. De diensten zijn verdeeld in: catering, receptie, beveiliging, postkamer en de repro. Met behulp van het inventarisatiemodel zijn de verschillende werkzaamheden in kaart gebracht. Het synergiemodel laat zien dat er verschillende synergiemogelijkheden aanwezig zijn. Verschillende werkzaamheden kunnen door het personeel van verschillende diensten uitgevoerd worden. Voor de volledige uitwerking van de synergiemogelijkheden verwijs ik naar bijlage 21.

4.4 Enquêtes

Om te bekijken wat de mening van een ISS-medewerker is rondom de veranderingen en het invoeren van de veranderingen is er een enquête opgesteld. ISS heeft de medewerkers van Delta Lloyd overgenomen, de werknemers hadden Delta Lloyd eerst als opdrachtgever, nu is dat ISS geworden. Met behulp van de enquête kan bekeken worden hoe de werknemer zelf over de formule denkt en of hij/zij wel bereid is om verschillende functies te bekleden. Met de uitkomsten kan bekeken worden of de werknemer bereid is te veranderen en of er een vorm van weerstand kan ontstaan. De enquêtes zijn door de ISS-medewerkers ingevuld, de volgende diensten worden hieronder gerekend: de receptie, de bewaking, de catering en de schoonmaak. De enquête kunt u vinden in bijlage 22. De post en repro hebben geen vragenlijsten ingevuld, daar zij niet voor ISS werken en midden in een outsourcing zitten. Wel zijn er informele gesprekken gevoerd over het outsourcingtraject en de veranderingen.

Het ontwikkelen van de enquêtes heeft plaatsgevonden met behulp van verschillende literatuur en op basis van eigen inzichten. De enquêtes (bijlage 22) zijn persoonlijk uitgereikt aan de werknemers van ISS. Dit verschaft mij de mogelijkheid de bedoeling en opzet van het onderzoek persoonlijk toe te lichten en maakte tevens duidelijk of de bereidheid bestond om de enquête in te vullen. De enquêtes werden ook weer persoonlijk opgehaald. Op deze wijze is geprobeerd een zo snel en zo hoog mogelijke respons te verkrijgen. In totaal zijn er 40 enquêtes rondgebracht. Hierbij is getracht om zeker te stellen dat er van iedere afdeling een aantal respondenten was. Er is een aantal respondenten nodig voor iedere afdeling om een zo representatief mogelijk beeld te creëren van iedere afdeling. Van de 40 benaderde werknemers hebben er 37 de enquête ingevuld. De enquête is gebruikt om de meningen van de verschillende werknemers de peilen. Hierbij is het de bedoeling te bekijken of er een aanwezigheid is van bereidheid onder de medewerkers om een breder takenpakket uit te voeren. Hieruit kan geconcludeerd worden of er een vorm van weerstand zou kunnen ontstaan.

Er kan een aantal zaken geconcludeerd worden uit de enquête, het doel van de enquête is te bekijken of er weerstand zou kunnen ontstaan. Met dit doel in het achterhoofd zijn de volgende conclusies belangrijk. Voor de verdere resultaten van de enquête verwijs ik naar bijlage 22.

- Van het personeel wil drieëntwintig van de zevenendertig respondenten niet uitbreiden in het takenpakket.
- Zeventien van de zevenendertig respondenten wil geen opleiding volgen.

4.5 Invoeringsfase

Het daadwerkelijk invoeren van de aanbevelingen komt aan de orde tijdens de invoeringsfase. De organisatieverandering dient te worden gerealiseerd. Gezien het beperkte tijdsbestek waarin de afstudeeropdracht moet worden voltooid en het feit dat het invoeren van een organisatieverandering een lang proces moet doorstaan, wordt volstaan met een plan van aanpak. In dit plan wordt aangegeven welke stappen achtereenvolgens moeten worden doorlopen om de aanbevelingen tot hun recht te laten komen en de organisatieverandering tot stand te brengen. In deze fase vindt ook de afronding van het project plaats. Er wordt een eindrapportage opgesteld en er wordt een aantal afrondende gesprekken gevoerd. Het project zal ook geëvalueerd worden.

4.6 Doelgroepen

Dit rapport is geschreven voor het locatiemanagement en assistent locatiemanagers FSB van Delta Lloyd, voornamelijk toegespitst op de locatiemanagers van de locaties Den Haag, Arnhem en Amsterdam. Het rapport is indirect ook geschreven voor de directie van IFS, onderdeel van het bedrijf ISS.

Samengevat: er zijn verschillende acties ondernomen om de drie stappen van de onderzoeksopzet goed af te sluiten en tot een succesvol onderzoek te komen. Er is een drietal manieren om aan onderzoeksgegevens te komen: interviewen, observeren of deskresearch (het gebruik van bestaande gegevens). Door het inlezen van verslagen en observatie is er een duidelijk beeld ontstaan over het onderwerp Integrated Services. Door middel van deskresearch is er ook kennis met betrekking tot het onderwerp Integrated Services opgedaan. Door het houden van oriënterende interviews is er al enige kennis opgedaan van de verschillende culturen van de drie vestigingen en de denkwijzen. Naast het opzoeken van informatie en het bekijken van de informatie die al in de organisatie aanwezig is, wordt er ook gebruik gemaakt van literatuur die gaat over het opstellen van enquêtes en het houden van topic interviews. Voor het theoretische onderzoek is er vaak gebruik gemaakt van boeken en gesprekken, verslagen en presentaties. Bij iedere analyse is een combinatie gemaakt van interviews en deskresearch om de bevindingen zo betrouwbaar mogelijk te maken. Er is een enquête opgesteld en ingevuld door de werknemers van ISS werkzaam op de locaties Amsterdam, Arnhem en Den Haag. Daarnaast zijn er diverse rapporten, vakbladen, interne documenten en internetsites geraadpleegd. Er hebben diverse gesprekken plaatsgevonden met de directeur van IFS, om te bekijken hoe er vanuit de visie van ISS gedacht wordt. Door een brainstormsessie en een vertrouwelijke sessie betreffende de formule Integrated Services bij te wonen tussen IFS en Delta Lloyd is er veel informatie vergaard, dit was tijdens de “Heidag” (zie bijlage 25). Daarnaast zijn er verschillende face-to-face interviews gehouden met Facility managers van diverse bedrijven om te bekijken hoe de verschillende grote bedrijven kijken naar de formule en wat de mening van hen is (zie bijlage 15,16,17,18). Een aantal modellen is door middel van het empirisch onderzoek ontwikkeld. Het daadwerkelijk invoeren van de aanbevelingen komt aan de orde tijdens de invoeringsfase. Gezien het beperkte tijdsbestek waarin de afstudeeropdracht moet worden voltooid en het feit dat het invoeren van een organisatieverandering een lang proces moet doorstaan, wordt volstaan met een plan van aanpak.

H 5. Theoretisch kader

De theoretische onderbouwing komt in dit hoofdstuk aan de orde. Aan de hand van literatuurstudie is gekeken naar een goede onderzoekopzet. In dit hoofdstuk zal uiteengezet worden welke dataverzamelmethode gehanteerd zijn. De vormen van trends bij het outsourcen van bedrijven worden in dit hoofdstuk verklaard en uitgelegd. Uitbesteding komt tot stand door het voeren van een goed inkoopproces. Een bedrijf moet bij outsourcing letten op veel zaken (zie bijlage 26). Ook komt in dit hoofdstuk een antwoord op de subprobleemstellingen 1 tot en met 3. De volgende subprobleemstellingen worden beantwoord:

1. Wat zijn de trends binnen outsourcen?
2. Wat zijn de positieve en negatieve kanten van outsourcen?
3. Hoe moet men omgaan met weerstand?

5.1 Wat zijn de trends binnen outsourcen?

In dit hoofdstuk wordt uiteengezet welke vormen van outsourcen momenteel actueel zijn c.q. wat de trends zijn.

- Maincontracting
 - managing partner
 - de manager producent
 - inkooppartner

Vervolgens worden de voor- en nadelen van outsourcen beschreven.

Maincontracting

Het management van faciliteiten wordt integraal uitbesteed bij de vorm maincontracting. Een externe partij wordt dan verantwoordelijk voor afstemming ten aanzien van gewenste producten en diensten, aansturing, contractering, kwaliteit en kosten van faciliteiten. Maincontracting neemt niet alleen het management van faciliteiten over, maar ook de bijbehorende financiële risico's. Met maincontracting is de organisatie van een 'zorg' verlost en zij kan zich daardoor helemaal richten op de eigen organisatie.

Er zijn verschillende vormen van maincontracting, zoals

- total facility provider: juridisch verzelfstandigde facilitaire organisatie
- multi service supplier: integrale facilitaire makelaar
- facility service supplier: facility competence & management provider

Er zijn verschillende maincontractors, essentiële aandachtspunten zijn de kerncompetenties en activiteiten. Op basis hiervan zijn drie typen maincontractors te onderscheiden: *managing partner*, *manager producent*: management én operationele zaken, *inkoop partner*: inkoop en beheer.

De managing partner houdt zich uitsluitend bezig met het management en het realiseren van structuur en samenhang in het besturen van faciliteiten. De managing partner biedt zijn opdrachtgever een pakket van facilitaire diensten en producten aan. In tegenstelling tot de manager producent ontplooit de managing partner geen eigen activiteiten op het uitvoerende niveau. De managing partner zet kennis, methodieken en managementcapaciteiten in. Daarmee voorziet hij de opdrachtgever van de juiste facilitaire diensten en producten die door gespecialiseerde leveranciers worden geleverd. De filosofie achter dit concept van maincontracting is dat het managen van faciliteiten en het leveren van diensten en producten gescheiden moet blijven zodat er geen belangenconflict tussen de opdrachtgever en de managing partner kan ontstaan²⁹.

De manager producent die zowel het management als de uitvoering van de faciliteiten onder zijn hoede neemt, realiseert naast het management een sterk vereenvoudigde coördinatie. Het

²⁹ www.maincontracting.nl

management en de uitvoering van de faciliteiten zijn onderdeel van één grote organisatie, waardoor de organisatielijnen kort blijven. Geen van de managerproducenten is echter in staat om alle producten en diensten in eigen huis te produceren. Een aantal activiteiten hebben zij zelf in huis, maar andere diensten huren zij in bij derden. Vaak geeft het deel van de producten en diensten, dat binnen de betreffende organisatie wordt geproduceerd, de oorsprong aan van de maincontractor³⁰.

De maincontractor die voornamelijk inkoop- en beheersactiviteiten ontplooit, noemen we de *inkooppartner*. Zijn competentie is de (initiële) inkoop van producten en diensten waarmee schaalvoordeel wordt gerealiseerd. Het creëren van een groot inkoopvolume en daardoor het kunnen verschaffen van scherpe prijzen en goede condities, is de kracht van de maincontractor. Doordat de inkooppartner voor vele organisaties inkoopt, kan hij rekenen op goede prijzen³¹.

5.2 Positieve/negatieve punten outsourcing

In de literatuur over outsourcing de volgende voordelen en nadelen benoemd³²:

Positieve punten outsourcen	Negatieve punten outsourcen
Kostenverlaging	Afhankelijkheid van de leverancier
Kwaliteitsverhoging	Verlies van expertise
Minder zorgen	Minder greep op de kosten
Het voorkomen van investeringen	Minder invloed op de kwaliteit
Meer flexibiliteit	Verlies van controle
Het oplossen van capaciteitsproblemen	Slechte respons
Soelaas	Tijdrovend qua overzien contract
Specialistische kennis	Vermindering aanwinst(en)

Tabel 5.1: positief versus negatief

In bijlage 27 kunt u de verklaringen van de negatieve en positieve punten vinden.

³⁰ www.maincontracting.nl

³¹ www.maincontracting.nl

³² Trends in uitbesteding 1998; diverse auteurs, Moret Ernst & Young, ISBN 90-75498-21-7. en pp

H 6. Wat gebeurt er met het personeel binnen een organisatie als er een verandering wordt ingevoerd?

Een verandering roept de nodige weerstand op. Dit omdat er altijd sprake is van een veranderingsproces dat de nodige onzekerheden met zich mee brengt voor de betrokkenen, de managers, de werknemers en voor het hele bedrijf. Om de nieuwe organisatie effectief te laten functioneren moet in de veranderingsaanpak de weerstand overwonnen worden.

Er moet een beeld ontstaan over het *veranderingsvermogen* van de organisatie enerzijds en de *veranderingsbereidheid* anderzijds, wil men veranderingen in organisaties tot stand brengen. Deze beoordeling bepaalt in hoge mate dat een organisatie zal slagen naar een nieuwe structuur of zal falen en daarmee terug zal vallen in de oude situatie.

*Veranderingsvermogen*³³ hangt vooral af van de kwalitatieve capaciteiten van de leden van de organisatie, van de kennis en ervaring waarover de organisatie kan beschikken. Maar ook de financiële en de technische mogelijkheden bepalen veel van wat er aan veranderingen mogelijk is en van de termijn waarop dit dan kan.

*Veranderingsbereidheid*³⁴ is veel meer afhankelijk van de mentaliteit die in de organisatie aanwezig is op het moment dat men besluit tot verandering. Afhankelijk van de mate waarin het management, eventueel met inschakeling van een externe adviseur, erin slaagt om de betrokkenen te doen inzien dat er “iets moet veranderen”, zal die bereidheid tot veranderen worden beïnvloed

Zoals eerder vermeld is er in de regel sprake is van menselijke *weerstand tegen verandering*, omdat elke verandering in de huidige situatie “onzekerheid” voor de betrokkenen inhoudt. Dit neemt niet weg dat verandering normaal is en in de meeste gevallen ook moet. Geen veranderingen betekent immers dat externe veranderingen in technologie, markten en omgeving niet adequaat gevolgd worden en in sommige gevallen zelfs worden tegengewerkt. Vooral die laatste situatie kan zeer ernstig worden wanneer concurrerende organisaties die ontwikkelingen wel volgen. De problematiek van het veranderen hangt overigens sterk af van het soort verandering. Een verandering die vooral samenhangt met groei is in de regel veel gemakkelijker door te voeren dan een verandering die op krimp (afslanking) van de organisatie is gericht. De bereidbaarheid om te veranderen zal in het eerste geval hoger zijn dan in het tweede geval.

Een structuurwijziging vergt in de regel meer dan een verschuiving in de markt of in de product/marktcombinatie. Het moeilijkst- en ook het langdurigst- zijn meestal de veranderingen, die te maken hebben met de organisatiecultuur. Dan gaan de stijl van leidinggeven en de mate van openheid een belangrijke rol spelen. Dan gaat het in de regel over zaken die je bij de “zittende” managers en hun mensen niet zomaar verandert. Soms gaan die veranderingen (al dan niet op den duur) gepaard met de vervanging van personen, wat altijd moeilijk en tijdrovend is. Zo een vervanging van (bepaalde) personen in een organisatie zal echter dan juist nodig zijn om tot een wezenlijke verandering te komen.

³³ Keuning, d en Eppink, D.J.: Management en organisatie: 7^e druk, Houten: EPN Nederland, 2000 ISBN 9011063279

³⁴ Keuning, d en Eppink, D.J.: Management en organisatie: 7^e druk, Houten: EPN Nederland, 2000 ISBN 9011063279

6.1 Hoe moet men omgaan met weerstand?

Het hanteren van de weerstand komt bij elke veranderingsaanpak aan de orde. Het is dan ook niet verwonderlijk dat er managers zijn die veranderingen bekijken en besturen vanuit het weerstandsperspectief³⁵. De veranderaar houdt in zijn strategie rekening met waar de weerstand zit. Op deze manier kunnen tegenstanders na verloop van tijd eventueel zelfs voorstanders worden. In deze benaderingswijze wordt ervan uitgegaan dat elke verandering begint met mensen die iets willen (soms slechts ter wille van de verandering). Wanneer hun ideeën aanslaan bij de vroegere volgers (early adapters), kan er een kritische massa van voorstanders ontstaan die ervoor zorgen dat de vernieuwingsactiviteiten gecontinueerd worden. Uiteindelijk zal ook een aantal “conservatieven” zich laten overhalen om zich bij de verandering aan te passen. In deze opvatting wordt er overigens ook van uitgegaan dat er toch altijd wel een aantal tegenstanders zullen blijven. Op hun beurt kunnen zij trouwens weer de motor voor een volgende vernieuwing zijn. Soms wordt de actuele ontwikkeling tegengehouden met schijnargumenten, met dooddoeners die elke vorm van bewegen de pas afsnijden. Dooddoeners zijn drogredenen die mensen gebruiken, ze zijn vaak gebaseerd op goed in het gehoor liggende (schijn) argumenten, om naar voren te brengen dat ze ergens tegen zijn. In de weerstandsbenadering³⁶ heeft het begrip “weerstand” een neutrale betekenis, terwijl het in het dagelijkse gebruik eerder een negatieve bijklank heeft. Weerstand is – in zekere mate ook een waardevol fenomeen. Het lijkt één van de mechanismen te zijn die de mens voor chaos behoedt. Weerstand wordt dan gezien als de mentale activiteit die erop gericht is het bestaande te behouden omdat daar een zekere waarde aan toegekend wordt. Wanneer men echter alleen maar aan het bestaande vasthoudt beperkt men de ontwikkeling van anderen en zichzelf.

Kurt Lewin(1948) is een van de eersten geweest die een theoretische onderbouwing gaf aan het begrip weerstand tegen verandering in groepen en organisaties³⁷. Hij zag het gedrag van individuen in een organisatie niet als een statisch gewoontepatroon, maar eerder als een reeks activiteiten om bedreigende krachten die door leden onder in een organisatie kunnen worden ervaren, in balans te brengen. Als mensen in een organisatie psychologisch onder druk komen te staan, dan gaan zij tegenkrachten ontwikkelen. Organisatielieden streven doorgaans naar een zogeheten “quasi- stationair” evenwicht. Het is een soort evenwicht dat zich telkens aan kleine schommelingen aanpast, maar grote schommelingen negeert. Het ontwikkelen van tegenkrachten gebeurt merendeels onder veranderende omstandigheden, omdat deze situaties minder stabiel en voorspelbaar worden. Deze tegenkrachten worden door Lewin benoemd als “weerstand tegen verandering”. Waar Lewin voornamelijk om bekend is geworden is zijn theoretische uitgangspunt om weerstand te overwinnen door allereerst de “change forces” te onderzoeken en te minimaliseren, alvorens de “driving forces” op een zodanig niveau te brengen dat nodig is om de gewenste verandering te verwezenlijken. Daar is zijn bekende “driefasen-model” uit ontstaan.

³⁵ Keuning, d en Eppink, D.J.: Management en organisatie: 7^e druk, Houten: EPN Nederland, 2000 ISBN 9011063279

³⁶ Keuning, d en Eppink, D.J.: Management en organisatie: 7^e druk, Houten: EPN Nederland, 2000 ISBN 9011063279

³⁷ Cozijnsen,a.j. en Vrakking,w.j.: Handboek verandermanagement.2^e herz druk 2003, deventer, Kluwer. ISBN 90-1300299-4

Volgens Lewin zijn er bepaalde activiteiten nodig om weerstanden te overwinnen; unfreezing-moving-freezing³⁸

Unfreezing: losmaken

- onderkennen van de noodzaak tot veranderen
- onderzoeken welke blokkades tegen verandering aanwezig zijn
- bedenken in welke richting de verandering moet plaatsvinden

Moving: veranderen; beslissen over en invoeren van oplossingen/veranderingen, waarbij het invoeren ervan met en in groepen medewerkers tegelijkertijd de voorkeur heeft

Freezing: stabiliseren:

- ervoor zorgen dat verandering verankerd wordt
- mogelijk maken dat de nieuwe situatie in stand gehouden wordt
- de nieuwe situatie in stand houden.

6.2 Het verminderen van weerstand

Het verminderen van weerstand is onlosmakelijk verbonden met het verhogen van de veranderingsbereidheid. Inzichten uit diverse onderzoeken staan hierbij tot beschikking³⁹. In de meeste gevallen gaat het niet om factoren die de veranderingsbereidheid in positieve dan wel negatieve zin beïnvloeden. Tot de eersten die onderzoek hebben gedaan naar het verminderen of zelfs het voorkomen van weerstand behoren Coach en French(1948) zij onderzochten de weerstand van productiemedewerkers van een textielfabriek tegen veranderingen in de werkmethoden en functies. Bij deze veranderingen kwam vooral het stukloon (hoe groter de individuele productie des te meer geld) in het gedrang. Op basis van observatie van deze werknemers kwamen de onderzoekers tot een voorlopige theorie met betrekking tot weerstand tegen verandering en hoe men deze kon overwinnen⁴⁰.

Coch en French zagen “weerstand tegen verandering” als een individuele reactie op frustraties die sterk worden gevoed door groepskrachten. Uit onderzoek kwam namelijk naar voren dat bij een vergelijking tussen een controlegroep die gekenmerkt werd door “non-participatie” van de medewerkers in de planning van het veranderingsproces, een groep gekenmerkt door “participatie door representatie” en tenslotte een groep van medewerkers die direct konden participeren, de laatste groep het meeste indruk maakten. Er was nauwelijks meer agressie te constateren, hooguit nog enige angst over het verlies van hun “seniorstatus”. Het is daarom niet geheel verwonderlijk dat in hun visie groepsmethoden het meest effectief zijn om met weerstand om te gaan.

Werther en Davis (1986) verklaren dat medewerkers bij participatie minder reden hebben om weerstand te vertonen. Doordat hun behoeften en verlangens serieus worden genomen, voelen ze zich ook veilig in een veranderende situatie. Participatie doet een beroep op de menselijke hang naar veiligheid (zie bijlage 28 piramide van Maslov), samenwerking en het gevoel om persoonlijk gewaardeerd te worden. Het mogelijke nadeel daarentegen, doordat participatie nu eenmaal meer tijd en inspanning kost in de beginfase, is dat dit juist kan leiden tot instabiliteit voor de betrokken medewerkers.

Uit onderzoek naar organisatieverandering is naar voren gekomen dat weerstand tegen verandering niet zozeer voortkomt uit onveranderbare karaktereigenschappen van mensen, maar waarschijnlijk voortkomt uit onbegrip over wat de veranderaars willen, waarom en hoe

³⁸ Keuning, d en Eppink, D.J.: Management en organisatie: 7^e druk, Houten: EPN Nederland, 2000 ISBN 9011063279

³⁹ Cozijnsen,a.j. en Vrakking,w.j.: Handboek verandermanagement.2^e herz druk 2003, deventer, Kluwer. ISBN 90-1300299-4

⁴⁰ Keuning, d en Eppink, D.J.: Management en organisatie: 7^e druk, Houten: EPN Nederland, 2000 ISBN 9011063279

ze het willen. Gebaseerd op dit onderwerp kan een aantal veranderingsstrategieën worden geformuleerd⁴¹:

- onderwerpen tevoren “in de week” leggen, geen donderslagen bij heldere hemel veroorzaken
- volstreekte duidelijkheid geven over het veranderingsdoel, geen mooi verpakte vaagheden verkopen
- bieden van inspraak- en bijsturingmogelijkheden vooral daar waar het om individuele zaken gaat
- veranderingen volledig doorvoeren en de effecten ervan terugkoppelen, niet “het mes in de boter laten steken”
- medewerkers de ruimte geven voor eigen invullingen van de veranderingsplannen, het management geeft de grote lijnen aan

De volgende subprobleemstellingen worden beantwoord: 1 Wat zijn de trends binnen outsourcen? 2. Wat zijn de positieve en negatieve kanten van outsourcen? 3. Hoe moet men omgaan met weerstand? De trends binnen outsourcing is vooral te vinden binnen maincontracting, deze bestaat uit de managing partner, de managerproducent en de inkooppartner. Bij een verandering is altijd sprake van een veranderingsproces dat de nodige onzekerheden met zich mee brengt. Dit houdt doorgaans in dat in een veranderingsaanpak de nodige weerstanden tegen verandering overwonnen moeten worden alvorens men de nieuwe situatie toe kan treden. Als de weerstand overwonnen is, kan de nieuwe organisatie effectief functioneren. Er moet een beeld ontstaan van het *veranderingsvermogen* van de organisatie enerzijds en de *veranderingsbereidheid* anderzijds, wil men veranderingen in organisaties tot stand brengen. Een verandering die vooral samenhangt met groei is in de regel veel gemakkelijker door te voeren dan een verandering die op krimp (afslanking) van de organisatie is gericht. Delta Lloyd heeft te maken met een verandering waarbij het uiteindelijke resultaat inkrimping tot gevolg heeft. Door te weten waar weerstand zit, kan de veranderaar daar in zijn strategie rekening mee houden, waardoor tegenstanders na verloop van tijd eventueel zelfs voorstanders kunnen worden, dit is het weerstandsperspectief. Kurt Lewin (1948) is een van de eersten geweest die een theoretische onderbouwing gaf aan het begrip weerstand tegen verandering in groepen en organisaties⁴². Hij zag het gedrag van individuen in een organisatie niet als een statisch gewoontepatroon, maar eerder als een reeks activiteiten om bedreigende krachten die door leden onder in een organisatie kunnen worden ervaren, in balans te brengen. Waar Lewin voornamelijk om bekend is geworden is zijn theoretische uitgangspunt om weerstand te overwinnen door allereerst de “change forces” te onderzoeken en te minimaliseren, alvorens de “driving forces” op een zodanig niveau te brengen dat nodig is om de gewenste verandering te effectueren. Daar is zijn bekende “driefasen-model uit ontstaan. Het verminderen van weerstand is onlosmakelijk verbonden met het verhogen van de veranderingsbereidheid. Coch en French zagen “weerstand tegen verandering” als een individuele reactie op frustraties die sterk worden gevoed door groepskrachten. Werther en Davis (1986) verklaren dat medewerkers bij participatie minder reden hebben om weerstand te vertonen. Doordat hun behoeften en verlangens serieus worden genomen, voelen ze zich ook veilig in een veranderende situatie.

⁴¹ Keuning, d en Eppink, D.J.: Management en organisatie: 7^e druk, Houten: EPN Nederland, 2000 ISBN 9011063279

⁴² Cozijnsen, a.j. en Vrakking, w.j.: Handboek verandermanagement. 2^e herz druk 2003, deventer, Kluwer. ISBN 90-1300299-4

H 7. Wat is de huidige situatie binnen het FSB Delta Lloyd aangaande de invoering van IS?

Daar het onderzoek betrekking heeft op de drie locaties Den Haag, Amsterdam en Arnhem moet er bekeken worden hoe ver men is op elke locatie. Subprobleemstelling zes wordt in dit hoofdstuk beantwoord. Er moet ook gekeken worden naar de verschillen per locatie, hierbij kan men denken aan cultuur en denkwijzen. Om een goed beeld te krijgen van de drie verschillende locaties is bekeken welke diensten er zijn en hoe deze diensten uitgeoefend worden. Om goed uit te zoeken hoe ver men is op elke locatie en wat de mening is van het concept Integrated Services zijn er interviews gehouden over het onderwerp Integrated Services. De uitkomsten van de interviews worden nu besproken. Voor de complete interviews verwijs ik naar bijlage 12, 13 en 14. Voor de locatie Arnhem heeft er een gesprek plaatsgevonden met de locatiemanager de heer J. Buist, voor de locatie Amsterdam heeft er een gesprek plaatsgevonden met de heer A.. Oudejans en voor de locatie Den Haag heeft er een gesprek plaatsgevonden met de heer J. Zegers. Eerst zal de persoonlijke mening van ieder locatiemanager over het onderwerp Integrated Services aan bod komen, een tabel met de samenvatting van de interviews komt dan aan bod.

7.1 De drie locaties van Delta Lloyd

In de volgende tabel wordt per locatie weergegeven hoe er over de formule gedacht wordt, de informatie is gewonnen uit de interviews met het locatiemanagement de heer Oudejans, de heer Buist en de heer Zegers. De belangrijkste punten aangaande de persoonlijke meningen van de locatiemanagers over het onderwerp Integrated Services zullen eerst beschreven worden, in het model kunt u in kernwoorden de antwoorden op de gestelde vragen aan de locatiemanagers vinden. De gehele interviews zijn te vinden in bijlagen 12, 13 en 14.

Persoonlijke mening van de locatiemanagers aangaande de formule Integrated Services:

Dhr Oudejans, locatiemanager Amsterdam:

- De formule moet niet verder gaan dan 80% het eigen werk en 20% aanvullend werk
- Elke service heeft haar specialisme; dit moet zo blijven
- Partnerschap brengt moeilijkheden met zich mee; een bedrijf blijft aan de eigen belangen denken
- IFS ontzorgt niet; Delta Lloyd komt met de ideeën dit hoort niet zo te gaan
- De volledige formule Integrated Services zal niet slagen

Dhr Buist, locatiemanager Arnhem:

- Tast de werknemer niet in zijn/haar eergevoel aan
- Stem alle elementen op elkaar af
- Een regiefunctie is erg belangrijk
- Teveel eilandvorming waardoor afstemmingsruis; IFS, GTI en Delta Lloyd één team
- Samenwerking moet verbeteren
- De formule heeft een grote kans tot slagen

Dhr Zegers, locatiemanager Den Haag:

- IFS moet meer structuur krijgen en leading zijn
- IFS moet de juiste mensen op de juiste plek zetten
- Het personeel van IFS moet het concept duidelijk tussen de oren krijgen
- Er zijn meer uitwisselingsmogelijkheden
- De cultuur is erg belangrijk
- De formule zal op langer termijn slagen

	Dhr. Oudejans: Amsterdam	Dhr. Buist: Arnhem	Dhr. Zegers Den Haag
Functie	locatiemanager	locatiemanager	locatiemanager
Waarom IS?	Flexibel inzet personeel	Besparingen qua tijd, multiskilled personeel	n.a.v vormen FSB; heraanbesteden
Hoe ver invoering IS?	Niet	Niet, zorg voor aansturing	Niet ver, kost tijd
Struikelblokken?	- cultuur - weerstand - kwaliteit <	IFS nog teveel bezig met draaiend houden van Single Services(SS)	- managers van DL moeten anders gaan denken - samenwerking IFS - wantrouwen Delta Lloyd& IFS - concept in de kinderschoenen - Cultuur
Hoe werkt IS nu c.q. functioneren?	Niet ver, geen aansluiting van de Nederlandse cultuur	-IFS teveel bezig met SS - IFS moet weerstand wegnemen	Er wordt teveel Single point gewerkt
Welke diensten zijn Integrated?	Kleine werkzaamheden zijn geïntegreerd vanuit het verleden	Kleine werkzaamheden zijn geïntegreerd vanuit het verleden	Kleine werkzaamheden zijn geïntegreerd vanuit het verleden. 80% single point, 20% IS
Conclusie welke diensten bij welke diensten?	Niet	Niet	Niet
Start onderzoek	IFS heeft weinig waargemaakt	Niet gedaan	Nog niet ingevoerd door IFS, wel kleine integratie vanuit Delta Lloyd zelf
Kansen binnen uw bedrijf?	- Benut de volledige dagtaak - IFS moet operationeler	- één ronde met <u>meerdere controles</u> - bewaking letten op papier bij sluitronde	- Zorg voor goede structuur IFS organisatie
Kansen m.bt. de formule?	- Multiskilled personeel - personeel aanwenden met bredere kennis	Verwachtingspatroon zal niet behaald worden	De formule zal eerder op middellange termijn slagen dan op kort termijn
Tips?	- Verschil in locaties meenemen - Niet laten misleiden door mooie verhalen	- IS was voor de invoering van de formule al aan de gang - Er moeten gezamenlijke doelen worden bereikt: IFS, GTI en Delta Lloyd - Op één niveau zitten - Communicatie is belangrijk	

Tabel 7.1: Samenvatting interviews locatiemanagement

7.2 Uitkomsten

Naar aanleiding van de interviews die afgenomen zijn bij de locatiemanagers en het inventarisatiemodel (zie bijlage 11, 12, 13, 14) kan in dit hoofdstuk beschreven worden hoe de huidige situatie is binnen Delta Lloyd Den Haag, Amsterdam en Arnhem betreffende de formule Integrated Services. Met behulp van het inventarisatiemodel en het bestand met de start- en eindtijden (bijlage 11 en 23) kan in dit hoofdstuk verklaard worden welke overeenkomsten en verschillen er zijn per locatie. Hieronder treft u de overeenkomsten van de locaties Den Haag, Arnhem en Amsterdam aan.

Overeenkomsten:

- formule nog niet ingevoerd
- beveiliging controleert papier van de centrale printers
- de bewaking kan de receptie overnemen (vb pauze van de receptiemedewerker)
- de catering maakt zelf de tafels en vloeren van de kantine schoon
- op iedere locatie staat een medewerker van cleaning in de spoelkeuken
- grote wisselwerking tussen de post en repro
- beveiliging maakt de pasjes aan (m.u.v. Arnhem, de bewaking kan het wel, maar hier heeft men een aparte medewerker voor)

Dit zijn de verschillen tussen de locaties Den Haag, Arnhem en Amsterdam;

Verschillen:

- in Amsterdam doet de receptie ook uitgifte van de fietsensleutels
- in Amsterdam doet een bewaker voornamelijk de receptie en aanmaken van pasjes
- in Arnhem doet de receptie ook het sleutelbeheer van de vergaderzalen
- in Arnhem plaatst de bewaking wielklemmen

Uit de interviews is gebleken dat het stukje cultuur een erg belangrijk item is, werkprocessen worden veranderd en dit roept weerstand op. Een belangrijk onderwerp dat bij de invoering van de formule komt kijken en ook aan de gang is, is de slechte communicatie tussen Delta Lloyd en IFS, maar ook zelfs de communicatie binnen IFS. De huidige situatie binnen de drie locaties is dat de formule een klein gedeelte is ingevoerd, tot het minimale toe. De meeste werkzaamheden die geïntegreerd zijn, zijn werkzaamheden die in het verleden al samen werden gedaan. Er is een aantal overeenkomsten en verschillen per locatie.

H 8. Wat zijn de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen binnen de formule Integrated Services bij Delta Lloyd en IFS?

Daar de formule in het buitenland al succesvol is ingevoerd, kunnen er veel sterktes, zwaktes, mogelijkheden en bedreigingen liggen voor Delta Lloyd, IFS en voor de formule zelf. Om deze sterktes, zwaktes, mogelijkheden en bedreigingen te kunnen vinden, zijn er interviews afgenomen met andere bedrijven die een soortgelijke omvang hebben, zoals Delta Lloyd. In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op subprobleemstelling zeven. De externe interviews zijn afgenomen om te bekijken hoe de facility managers van deze bedrijven staan tegenover de formule Integrated Services en ook zijn er facility managers geïnterviewd die al enige vorm van Integrated Services achter de rug hebben of nog steeds hebben. Er zijn bij drie externe bedrijven diepte-interviews gehouden over de formule Integrated Services. Eén interview is gehouden met de concurrenten van ISS, te weten Prisma. Er is een interview afgenomen met de facilitair manager van Accenture, waar de formule Integrated Services al wordt toegepast en een interview met de facilitair manager van The European Patent Office. Voor de volledige uitwerking verwijs ik naar bijlage 15, 16, 17 en 18. Er is een interview afgenomen met één van de grootste concurrenten van ISS, te weten Facilicom.

Er is een SWOT analyse gemaakt betreffende de formule Integrated Services voor zowel Delta Lloyd als IFS. Zo kan men bekijken welke sterktes, zwaktes, kansen en mogelijkheden er liggen voor beide bedrijven. Door het samenvatten van presentaties die in het buitenland gegeven zijn betreffende het onderwerp Integrated Services, is er ook een aantal sterktes, zwaktes, kansen en mogelijkheden ontdekt, deze kunt u vinden in bijlage 29.

8.1 interviews met externe bedrijven

Om te zien hoe er buiten de organisatie Delta Lloyd en Integrated Facility Services gedacht wordt over de formule Integrated Services, is besloten een aantal interviews te houden met externe bedrijven (zie bijlage 15, 16, 17). Er zijn bij drie externe bedrijven diepte-interviews gehouden over de formule Integrated Services. Twee interviews zijn gehouden met de concurrent van ISS, te weten Prisma en Facilicom. Er is een interview afgenomen met de facilitair manager van Accenture, waar de formule Integrated Services al wordt toegepast en een interview met de facilitair manager van The European Patent Office. Globaal zullen de belangrijkste punten van de interviews benoemd worden in deze paragraaf.

	European Patent Office	BHP Billiton; Prisma BV	Accenture
Functie?	Facility manager	Facility manager	Facility manager
Diensten uitbesteedt?	Ja	Ja	Ja
Maincontracting?	nee	Ja, bij prisma	Ja, bij de loge, onderdeel van IFS
Kent u IS?	Ja, in het buitenland is veel gaande met de formule IS	Ja, De markt verandert en de vraag verandert, hier gaat dit bedrijf in mee	Ja, deze vorm van maincontracting is eigenlijk IS
Goede formule voor uw bedrijf?	Nee, verlies van controle&de kwaliteit gaat achteruit	Ja, wordt al toegepast. Kijk uit voor kwaliteitsvermindering&weerstand	Ja, rendabel mits goed aangestuurd
Kansen IS?	efficiëntie voordelen, maar cultuur is een belemmering	Ja, maar kwaliteit kan achteruit gaan	genoeg
struikelblokken	weerstand, geen controle, kwaliteit <	invoeren formule moeilijk, kwaliteit<, minder servicegericht, weerstand	Loge volgt teveel, kwaliteit<, definitie kwaliteit
Hoe werkt de formule?	X	X	Niet tevreden
Zal de formule kunnen slagen?	ja	Voor BHP Billiton niet, slagingskans is bij kleinere bedrijven groter.	Gedeeltelijk, let op kwaliteit
Tips?	Kijk naar het soort bedrijf	Kijk uit voor verlies van expertise, als een concept in het buitenland slaagt, hoeft dit niet in Nederland te slagen	In contracten afspraken dicht timmeren, weinig know how bij IFS, uit handen kunnen geven, staar je niet blind op IS

Tabel 8.1: Samenvatting interviews externen bedrijven

8.2 SWOT analyse Delta Lloyd m.b.t. Integrated Services

Voor Delta Lloyd is er een SWOT⁴³ analyse gemaakt betreffend de formule Integrated Services. Er is bekeken welke sterktes, zwaktes, kansen en mogelijkheden er heersen bij Delta Lloyd met betrekking tot de formule Integrated Services, aan de hand van de afgenomen interviews met het locatiemanagement en de directeur van IFS zijn er een hoop punten naar voren gekomen die verwerkt zijn in de SWOT analyse.

Sterktes	Zwaktes
• één aansturingspunt/contactpersoon • uniformiteit • kostenbesparing • één factuur waardoor • < administratiekosten, meer tijd • transparantie qua kosten • efficiency	• één aansturingspunt/contactpersoon • geen overzicht • communicatie IFS-DL slecht; onduidelijkheid • minder grip/sturingsmogelijkheden leidinggevend binnen DL • formule in kinderschoenen • cultuur • kwaliteit < door minder tijd
• samenwerking met andere bedrijven betreffende formule IFS • partnerschap • meer integratiemogelijkheden	• markt • onvrede/tegenwerking interne medewerkers
Kansen	Bedreigingen

Tabel 8.2: SWOT analyse Delta Lloyd

Toelichting SWOT analyse Delta Lloyd

Sterktes:

- Eén aansturingpersoon is een sterkte, omdat hierdoor de communicatielijnen korter zijn. Alles wordt via één contactpersoon gedaan, waardoor men meer op de hoogte is van de problemen binnen het bedrijf. Er heerst dan een duidelijkheid over bij wie men moet zijn met betrekking tot de contracten en leveranciers.
- Uniformiteit; omdat er één formule is ingevoerd, heerst er één gedachte en aanpak. De verschillende locaties weten van elkaar waar zij mee bezig zijn, zo kan men niet alleen van elkaar leren, maar ook personeel en informatie uitwisselen met betrekking tot de formule.
- Eén factuur waardoor minder administratiekosten; doordat alles op één factuur terechtkomt, is er geen rompslomp met verschillende facturen, waardoor er minder tijd gaat zitten in het opzoeken van verschillende facturen en het onderhouden van contacten met leveranciers waardoor men meer tijd heeft voor andere zaken c.q. werkzaamheden.
- Transparantie qua kosten; door alleen ISS als leverancier te hebben, komt er meer transparantie in de kosten. Delta Lloyd hoeft maar één leverancier uit te betalen.
- Efficiency; door de formule zullen de kosten verminderen en dit levert kostenbesparingen op, daar IFS belooft kostenbesparingen te realiseren.

⁴³ interview Hans Bloemen directeur IFS (zie bijlage19)

Zwaktes:

- Eén aansturingspunt/contactpersoon; doordat er één aansturingpersoon is en deze voor verschillende vestigingen werkt, kan de communicatie verminderen en kan men minder zicht hebben op de locatie. Zo heeft de locatie Den Haag geen “mannetje” van IFS op de locatie. Hierdoor weet men vanuit IFS niet goed welke problemen er spelen en bestaat het gevaar dat er aannames gedaan worden op basis van andere locaties. Zo kan de situatie ontstaan dat er appels met peren worden vergeleken.
- Geen overzicht; direct gevolg van het beschikken over één aansturingpersoon.
- Minder grip/sturingsmogelijkheden van leidinggevendenden binnen DL; doordat IFS het grootste gedeelte moet managen en de diensten aanstuurt, is er minder grip vanuit het management van Delta Lloyd op de diensten.
- Formule in de kinderschoenen; vooral in Nederland is de formule nog in een embryofase, dit betekent dat er nog veel mis kan gaan, doordat de kennis en kunde nog niet aanwezig zijn.
- Cultuur; de formule blijkt een succes in het buitenland, daar heerst een andere cultuur. De Nederlandse cultuur is anders en dit kan resulteren op tegenwerking.
- kwaliteit < door minder tijd; Outputgericht (schoonmaak); doordat het contract outputgericht is, bestaat de kans dat er minder mensen ingezet worden op een bepaalde dienst, dit kan inhouden dat het werk als zwaar ervaren wordt en de kwaliteit achteruit gaat.

Kansen

- Samenwerking met andere bedrijven betreffende formule IFS; doordat de formule een hoop voordelen met zich meebrengt, mits goed uitgevoerd, zijn er veel voordelen mee te behalen. Samenwerking met andere bedrijven brengt synergievoordelen met zich mee. Doordat Delta Lloyd deze formule heeft ingekocht, betekent dit dat zij hiervan kan profiteren tijdens het samenwerken met andere bedrijven.
- Partnerschap; door het samenwerken met andere bedrijven kan er een partnerschap ontstaan, waardoor samenwerking tussen bedrijven bevorderd wordt.
- Meer integratiemogelijkheden; als de formule goed wordt ingevoerd en volledig is ingevoerd, wordt de kans op integratie erg groot. Verschillende diensten kunnen integreren en zelfs diensten van verschillende Delta Lloyd bedrijven kunnen integreren.

Bedreigingen

- Markt; de markt is erg groot binnen de facilitaire wereld, concurrentie is erg groot. Als de formule niet slaagt, betekent dit een verlies voor Delta Lloyd. Daar Delta Lloyd een contract voor zeven jaar heeft afgesloten moeten zij zich hieraan houden, ook al zouden zij de wens krijgen om weer in te sourcen.
- Onvrede/tegenwerking interne medewerkers; ISS heeft de facilitaire medewerkers van Delta Lloyd overgenomen, als zij opeens andere werkzaamheden en taken moeten gaan uitvoeren, kan dit stuiten op tegenwerking. Het personeel kan ontevreden raken en de nieuwe taken niet willen uitvoeren op basis van wat zij in het verleden wel of niet deden.

8.3 SWOT analyse IFS met betrekking tot de formule Integrated Services

Voor Integrated Facilities Services is er een SWOT⁴⁴ analyse gemaakt betreffend de formule Integrated Services. Er is bekeken welke sterktes, zwaktes, kansen en mogelijkheden er heersen bij Integrated Facilities Services met betrekking tot de formule Integrated Services, aan de hand van de afgenomen interviews met het locatiemanagement en de directeur van IFS zijn er een hoop punten naar voren gekomen die verwerkt zijn in de SWOT analyse.

Sterktes	Zwaktes
• uniek/onderscheidend van concurrenten in NL • één factuur waardoor < administratiekosten • transparantie qua kosten	• weinig vertrouwen klant door loze beloftes van IFS • niet op iedere locatie één aansturingpersoon • communicatie IFS-DL slecht; • onduidelijkheid verantwoordelijkheden; aansturing en medewerkers • babyproduct/kinderziektes • naamsbekendheid • cultuur
• efficiency • groeimogelijkheden • concurrentievoordeel	• concurrentie • bereidheid tot verandering<

Kansen

Bedreigingen

Tabel 8.3: SWOT analyse IFS

Sterktes

- Uniek/onderscheidend van concurrenten in NL; de formule is niet erg bekend en ISS is één van de eerste die dit concept invoert en ze is hierdoor ook onderscheidend van de andere aanbieders. Maincontracting wordt aangeboden, maar de formule van IFS neemt de gehele facilitaire zaken uit handen.
- Eén factuur: minder administratiekosten. Doordat alles op één factuur terecht komt, is er geen rompslomp met verschillende facturen, waardoor er minder tijd gaat zitten in het opzoeken van verschillende facturen en het onderhouden van contacten met leveranciers. Hierdoor heeft men meer tijd over voor andere zaken c.q. werkzaamheden.
- Transparantie qua kosten: door alleen ISS als leverancier te hebben, komt er meer transparantie in de kosten. Delta Lloyd hoeft maar één leverancier uit te betalen.

Zwaktes

- Weinig vertrouwen klant door loze beloftes van IFS; de belofte van IFS is niet waargemaakt, beide partijen moeten investeren. Hierdoor is de basis voor vertrouwen verminderd en is er meer wantrouwen voor in de plaats gekomen.
- Niet op iedere locatie één aansturingpersoon; doordat er één aansturingpersoon is en hij voor meerdere vestigingen werkt, kan de communicatie verslechteren en kan men minder overzicht hebben. Zo heeft de locatie Den Haag geen “mannelijke” van IFS op de locatie. Hierdoor weet men vanuit IFS niet goed welke problemen er spelen en bestaat het gevaar dat er aannames gedaan worden op basis van andere locaties. Zo kan de situatie ontstaan dat er appels met peren worden vergeleken.
- Communicatie IFS-DL slecht; de communicatie onderling is slecht en men weet van elkaar niet wat men verlangt en verwacht.
- Onduidelijkheid verantwoordelijkheden, aansturing en medewerkers; er heerst een onduidelijkheid over wie de medewerkers aanstuurt. Men weet nu niet wie de

⁴⁴ Interview Hans Bloemen, directeur IFS (zie bijlage 19)

leidinggevende is. De medewerker weet nu niet of dit de facilitair manager is, of dat dit IFS is.

- Babyproduct/kinderziektes; vooral in Nederland is de formule nog in een embryofase, wat betekent dat er nog een hoop mis kan gaan, doordat de kennis en kunde nog niet aanwezig zijn.
- Naamsbekendheid; de associatie van ISS is voor velen alleen een schoonmaakbedrijf. Doordat ISS alleen bekend staat om de schoonmaakskills is de acceptatie van andere bedrijven klein om ze alle diensten te laten managen.
- Cultuur; de formule blijkt een succes in het buitenland, daar heerst een andere cultuur. De Nederlandse cultuur is anders en dit kan resulteren op tegenwerking.

Kansen

- Efficiency; door de formule zullen de kosten verminderen en dit levert kostenbesparingen op, daar IFS belooft kostenbesparingen te realiseren.
- Groeimogelijkheden; ISS zal, mits de formule goed wordt geïmplementeerd en geaccepteerd, groeien en meer marktaandeel krijgen. Het bedrijf zal kunnen doorgroeien.
- Concurrentievoordeel; doordat IFS deze formule heeft ontwikkeld heeft IFS een streepje voor op de concurrentie.

Bedreigingen

- Concurrentie; de concurrentie van ISS is erg groot, de formule wordt door meer bedrijven als rendabel gezien en zij wil zich ook ontplooien. Ze toont interesse voor de formule. Hierdoor wordt de concurrentie groter en de kans dat andere bedrijven voor een andere leverancier kiezen dan ISS, wordt ook groter. In bijlage 18 treft u een interview aan dat afgenomen is onder één van de grootste concurrenten van ISS, te weten Facilicom. In bijlage 30 kunt u een stuk vinden over de ontwikkeling van de concurrent Facilicom, betreffend de formule IS.
- Bereidheid voor verandering; ISS heeft de facilitaire medewerkers van Delta Lloyd overgenomen, als zij opeens andere werkzaamheden en taken moeten gaan uitvoeren, kan dit stuiten op tegenwerking. Het personeel kan ontevreden raken en de nieuwe taken niet willen uitvoeren op basis van wat het in het verleden wel of niet deed.

H 9. Conclusies

Aan de hand van de onderzoeksresultaten is het mogelijk om een aantal conclusies te trekken. De conclusies zijn gebaseerd op het theoretisch kader op de uitkomsten van het empirische onderzoek. Aan de hand van de conclusies kunnen in een volgend hoofdstuk de adviezen opgesteld worden.

- **De formule Integrated Services is voor een minimaal gedeelte ingevoerd**

Uit de diepte- interviews en het empirisch onderzoek (zie bijlage 11, 12, 13, 14 en 23) is gebleken, dat de formule Integrated Services voor een minimaal gedeelte is ingevoerd. Er is wel een vorm van integratie aanwezig op de werkvloer, maar vaak komt dit vanuit het verleden. In bijlage 11 en hoofdstuk 6 zijn de vormen van integratie beschreven. De integratievormen die aanwezig zijn binnen de drie locaties zijn gegroeid vanuit het verleden. De organisatie IFS heeft er nog weinig aan gedaan om de werkzaamheden en diensten bij elkaar voegen. Bij aantal operationele werkzaamheden (de schoonmaker in de spoelkeuken, de restaurantmedewerkers het bedrijfsrestaurant laten schoonmaken) is er weinig aan integratie gedaan.

- **Er zijn verschillende integratiemogelijkheden aanwezig**

In bijlage 21 kunt u vanuit het synergiemodel zien dat er meer integratiemogelijkheden aanwezig zijn. De integratiemogelijkheden zijn te vinden in operationele werkzaamheden. Er is gebruik gemaakt van een vierpuntsschaal om de mogelijkheden te ontdekken. Er zijn veel integratiemogelijkheden binnen de repro en de post. Deze diensten zitten midden in een outsourcingstraject.

- **De CAO is een belemmerende factor voor het slagen van de formule Integrated Services**

In het buitenland is de formule Integrated Services succesvol ingevoerd. In Nederland gelden er andere regels binnen de CAO's. Er zijn in Nederland aparte CAO's voor elke dienst. Zo heeft de schoonmaak een apart schoonmaak CAO, de beveiliging een apart CAO enz. Doordat in Nederland elke CAO verschillend is, is het moeilijk de diensten te laten integreren, omdat elke dienst gebonden is aan aparte regels. Bestaat er bijvoorbeeld een integratiemogelijkheid om de receptiemedewerker in het bedrijfsrestaurant te laten werken, dan heb je hier met twee CAO's te maken. Een restaurantmedewerkster moet op de hoogte zijn van de HACCP regels, als de receptiemedewerker helpt bij het gedeelte restaurant dan moet zij hiervan op de hoogte zijn.

- **De cultuur vormt een belemmerende factor voor het slagen van de formule Integrated Services**

De cultuur vormt ook een belemmerende factor. De cultuur in Scandinavië, waar het concept positief is ingevoerd, is anders dan in Nederland. De belemmerende factor cultuur is tweeledig. Zo heeft men met de gedachtegangcultuur te maken en met de cultuur van werken te maken. Bijvoorbeeld; de bewaker in Amsterdam doet ook de postronde. Uit informele gesprekken is gebleken dat de bewakers hierdoor een imago probleem krijgen. De bewakers worden als het ware gepest wanneer ze de postronde lopen. De statuswaardering is minder. De medewerker is vaak van mening dat hij aangenomen is voor bepaalde werkzaamheden, wanneer hij andere werkzaamheden moeten verrichten, is de gedachte hierbij dat hij hiervoor niet is aangenomen. Waarom zou hij die werkzaamheden dan doen? In de Scandinavische landen is de gedachtegang hierbij anders; de werknemer is al blij wanneer hij een baan heeft en dan maakt het hem niet uit wat voor (extra) werkzaamheden

hierbij komen kijken. De cultuur van werken is in Nederland anders dan in Scandinavië. In Nederland worden bij minder gekwalificeerde werkzaamheden werknemers ingezet die minder inzetbaar zijn door bijvoorbeeld een taalachterstand.

- **De communicatie tussen Delta Lloyd en de IFS organisatie verloopt niet goed**

Bij de bijeenkomst tussen Delta Lloyd en IFS, de “heidag” (zie bijlage 25), zijn beiden partijen tot de conclusie gekomen dat er verschillende ideeën bestaan over de formule Integrated Services. De verschillende ideeën zijn ontstaan, doordat de communicatie tussen Delta Lloyd en IFS niet goed verloopt. Het ontbreekt aan gemeenschappelijke visies, missies en doelstellingen. Doordat de visie, missie en doelstellingen niet naar elkaar zijn gecommuniceerd, heeft een ieder een andere wijze van werken.

- **Onduidelijkheid op de werkvloer over wie de baas is, de rollen zijn niet duidelijk**

Voor de werknemers die operationeel werken, is het onduidelijk wie precies de leidinggevende is. Er zijn veel oud Delta Lloyd medewerkers overgenomen door ISS, hierbij is het nog vaak zo dat de medewerker het idee heeft in dienst te zijn van Delta Lloyd. De medewerker ziet de facilitair manager van Delta Lloyd als de leidinggevende, terwijl dit IFS moet zijn.

- **Met het verder invoeren van de formule zal er weerstand ontstaan**

Er zijn enquêtes afgenomen onder het personeel. Hierbij is duidelijk te zien (zie bijlage 22) dat er een grote groep is die niet bereid is om meerdere werkzaamheden uit te voeren. Doordat de werknemers geen extra taken wensen, zal er bij de verdere invoering van de formule Integrated Services onherroepelijk weerstand ontstaan.

- **Het concept staat bij de IFS organisatie nog in de kinderschoenen**

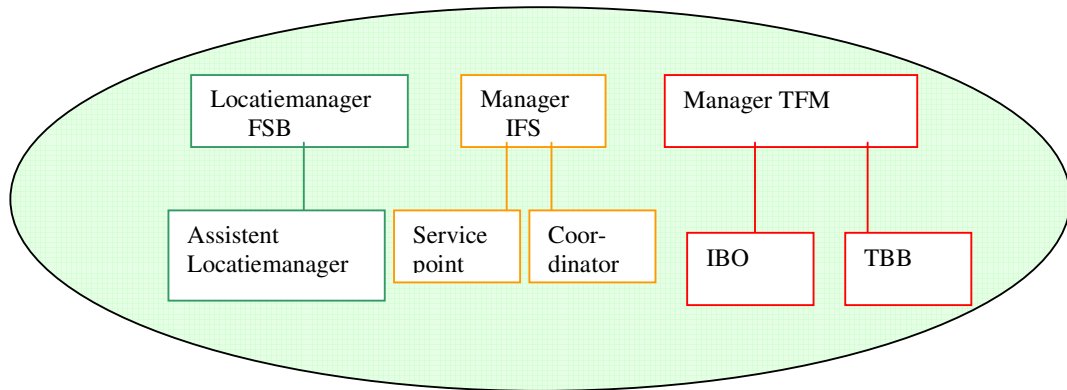
Daar de formule in het buitenland positief is ingevoerd, is dit nog niet het geval in Nederland. De organisatie IFS heeft de formule ontwikkeld, maar verkeert hierbij niet in een ver stadium. In bijlage 14 kunt u zien dat tijdens het diepte-interview verteld wordt dat de medewerkers van IFS de formule nog niet goed tussen de oren hebben. Het concept is nog niet ver ontwikkeld, Delta Lloyd was zich hier ook bewust van bij het aangaan van dit traject.

- **Veranderingen invoeren kost tijd**

Als men de verandering in gaat voeren, zal dit tijd kosten. In hoofdstuk 5.3 staat beschreven dat een medewerker verschillende fases ingaat bij een veranderingstraject. Wil men dat de formule slaagt, dan zal men het personeel achter zich moeten hebben staan. Dit vergt tijd.

- **Er is een vorm van eilandvorming ontstaan tussen Delta Lloyd, GTI en IFS**

Delta Lloyd, IFS en GTI werken afzonderlijk van elkaar. In plaats van dat Delta Lloyd en IFS één partij zijn, zijn dit er drie afzonderlijk. De huidige situatie is:



Figuur 9.1: huidige situatie Delta Lloyd, IFS en GTI

De huidige situatie is dat de drie partijen uitsluitend losse eenheden zijn, waarbij de eenheden allen verschillende doelen c.q. belangen hebben. Daarbij komt, dat er onvoldoende zicht is op overlappende partijen.

- **Er is geen vorm van vertrouwen en eerlijkheid c.q. openheid**

Door beloftes uit het verleden van IFS die niet zijn waargemaakt (zie bijlage 12), is er geen vertrouwen in elkaar. Tijdens de heidag (zie bijlage 25) is besproken dat een aantal managers het idee heeft dat IFS beloftes doet maar deze niet nakomt, dit zorgt voor irritaties.

- **IFS ontzorgt niet**

IFS heeft de belofte gedaan al het werk uit handen te nemen van Delta Lloyd. In de praktijk is dit niet het geval. Het komt vaak voor dat Delta Lloyd medewerkers de ISS medewerkers moeten aansturen, dit komt voor een groot gedeelte ook door de onduidelijkheid van wie de leidinggevende is. IFS ontzorgt niet, Delta Lloyd is te vaak met taken bezig die eigenlijk door IFS opgeknapt zouden moeten worden.

- **Reductie kosten overhead**

Zodra de formule volledig ingevoerd is, betekenen dit dat er minder mensen nodig zijn. Het reduceren van het “Delta Lloyd” personeel zal hierbij een van de gevolgen zijn. De toekomst voor Delta Lloyd is dat zij alles wil uitbesteden, op een bepaalde regiefunctie na heb je de rest van het “Delta Lloyd” personeel niet meer nodig.

H10. Aanbevelingen

Op basis van de vorige hoofdstukken is het mogelijk om een elftal adviezen te geven om het huidige IFS- concept bij het facilitair service bedrijf van Delta Lloyd aan te passen, te verbeteren en te optimaliseren, zodanig dat de voordelen vanuit de formule IS benut worden. In de volgende paragrafen zullen de adviezen worden behandeld en uitgelegd worden. Deze adviezen zijn opgesteld aan de hand van de theoretische onderbouwing en het empirische onderzoek. De consequenties van deze adviezen en hoe deze aangepakt moeten worden kunt u in het volgende hoofdstuk vinden.

- **Benut de verschillende Integratiemogelijkheden**

Dit advies heeft betrekking op de conclusie “De formule Integrated Services is voor een minimaal gedeelte ingevoerd.” Er zijn verschillende integratiemogelijkheden aanwezig. In het synergiemodel zijn talloze integratiemogelijkheden die de werkzaamheden en taken van de werknemer zullen veranderen. Bijlage 21 laat deze verschillende vormen van integratie zien, benut deze kennis en bekijk welke integratiemogelijkheden ingevoerd kunnen worden. Bijlage 24 laat zien dat er bij de diensten verschillende piekuren en daluren aanwezig zijn. Zo kan er met het synergiemodel en het model diensturenregeling bekeken worden welke dienst in welke periode c.q. tijd elkaar kan aanvullen.

- **Laat een facility scan uitvoeren**

Dit advies heeft betrekking op de conclusie “De formule Integrated Services is voor een minimaal gedeelte ingevoerd.” Een facility scan kan inzicht geven in de facilitaire diensten per locatie en welke werkzaamheden er precies uitgevoerd worden. Delta Lloyd en ISS zijn niks verplicht bij een facility scan. Het is een eenmalige investering, maar deze scan kan veel duidelijkheid scheppen over de te behalen synergievoordelen, die bij de formule Integrated Services te realiseren zijn.

- **Post en repro (afdeling Documentenbeheer en logistiek) ISS als nieuwe werkgever**

Dit advies heeft betrekking op de conclusie “Er zijn verschillende integratiemogelijkheden mogelijk.” De afdeling Documentenbeheer en Logistiek zitten midden in een outsourcingstraject. Er zijn verschillende bedrijven die aan bod kunnen komen om documentenbeheer op zich te nemen. Delta Lloyd moet ISS als nieuwe partij aannemen, zodat meer synergiemogelijkheden aanwezig zullen zijn. Het synergiemodel (bijlage 21) heeft al laten zien dat er veel kansen liggen met het integreren van werkzaamheden bij de post en repro. ISS moet de nieuwe partij worden, zodat nagenoeg alle facilitaire diensten binnen één partij zijn en er veel voordelen uit kunnen worden gehaald.

- **Biedt opleidingen aan voor het personeel van IFS werkgever**

Dit advies heeft betrekking op de conclusie “De CAO is een belemmerende factor voor het slagen van de formule Integrated Services”. Er dienen verschillende opleidingen te worden aangeboden aan de verschillende medewerkers. Als men echt wil gaan integreren, moeten de medewerkers op de hoogte zijn van verschillende diensten en de werkzaamheden die hier bij komen kijken. Opleidingen moeten aangeboden worden, zodat de medewerker op de hoogte is van alle diensten.

- **Voorlichting geven aan het personeel betreffende de formule Integrated Services**

Dit advies heeft betrekking op de conclusie “De cultuur is een belemmerende factor voor het slagen van de formule Integrated Services”. De cultuur moet positief worden beïnvloed zoals eerder is aangegeven zal er veel weerstand ontstaan. In hoofdstuk 5 staat beschreven hoe men moet omgaan met weerstand. Als de formule verder wordt ingevoerd, moet dit gedaan worden aan de hand van het driefasenmodel van Lewin (zie hoofdstuk 5). Belangrijk is, dat je de medewerker betreft bij het veranderingsproces. Organiseer een uitje per locatie om zo voorlichting te geven over de formule. Doe een simulatiespel, zodat beter begrepen wordt waarom er voor deze formule is gekozen.

- **Stel een communicatieplan op**

Dit advies heeft betrekking op de conclusie “De communicatie tussen Delta Lloyd en de IFS organisatie verloopt niet goed”. Er moet onderzocht worden hoe het best gecommuniceerd kan worden en wat er qua communicatie in de huidige situatie verkeerd is gegaan c.q. gaat.

- **Leg duidelijk vast wie waarvoor aansprakelijk is**

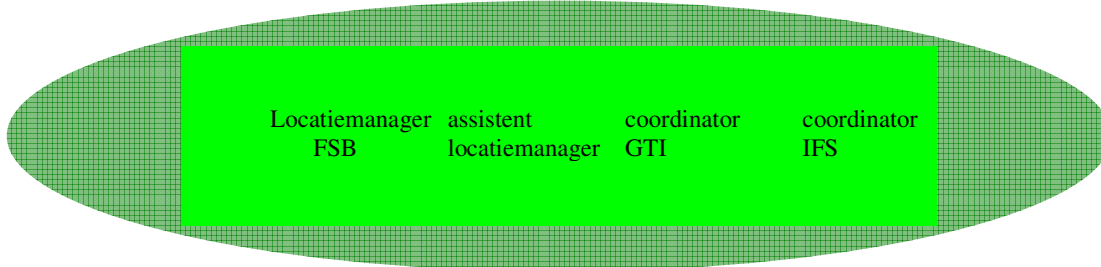
Dit advies heeft betrekking op de conclusie “Onduidelijkheid op de werkvloer over wie de baas is, de rollen zijn niet duidelijk”. De taken en verantwoordelijkheden moeten duidelijk(er) zijn voor iedereen binnen en buiten de facilitaire dienst. Wie doet wat voor wie, waar, hoe en wanneer? Op deze manier worden de activiteiten van de facilitaire diensten binnen Delta Lloyd volledig afgestemd op de organisatie van ISS. Integrated Facility Services moet verantwoording afleggen aan een selecte groep binnen de afdeling FSB, die bovendien in staat is de activiteiten binnen een groter geheel te plaatsen en IFS te beoordelen op haar prestaties.

- **Medewerkerstevredenheidsonderzoek**

Dit advies heeft betrekking op de conclusie “Met het verder invoeren van de formule zal er weerstand ontstaan en veranderingen invoeren kost tijd”. Uit het empirisch onderzoek is gebleken dat weinig medewerkers van de facilitaire dienst precies weten wat de formule Integrated Services inhoudt en waarom deze formule wordt toegepast. Er moet een onderzoek worden gedaan binnen de facilitaire diensten. Bekeken moet worden of men tevreden is met de huidige situatie en wat men van de toekomstige situatie denkt. De enquête moet goed en duidelijk worden opgesteld, alleen dan is het mogelijk zinvolle informatie te verzamelen. Aan de hand van de uitkomsten kan bekeken worden waar de weerstand(en) zit(ten) en deze kunnen worden aangepakt.

- **Samenwerking tussen Delta Lloyd en GTI; 1 aanbesteder**

Dit advies heeft betrekking op de conclusie “Er is een vorm van eilandvorming ontstaan tussen Delta Lloyd, GTI en IFS”. In paragraaf 9.10 kunt u zien wat de huidige situatie is tussen Delta Lloyd, IFS en GTI. Deze situatie moet veranderen, de organisaties moeten één team vormen.



Figuur 10.1: Gewenste Situatie Delta Lloyd, IFS en GTI

- **Een gezamenlijke visie/missie en doelstellingen**

Dit advies heeft betrekking op de conclusie “Er is geen vorm van vertrouwen en eerlijkheid c.q. openheid en IFS ontzorgt niet.” Er moet een gezamenlijke visie en missie en doelstellingen opgesteld worden. Momenteel wordt er langs elkaar heen gewerkt, door het ontbreken van de missie, visie en doelstellingen is de communicatie ook niet optimaal en er ontstaat ruis: een vicieuze cirkel waar Delta Lloyd en IFS in terecht zijn gekomen. Om samen te kunnen en te willen werken, moeten alle neuzen dezelfde richting uitwijzen.

- **Van re-actief naar pro-actief voor IFS**

Zoals eerder genoemd is: IFS ontzorgt niet. Delta Lloyd heeft samen met IFS een investering gedaan, maar moet ook het werk uit handen kunnen geven. Er wordt vanuit Delta Lloyd teveel voor IFS gedaan. IFS belooft al het werk uit handen te nemen en dit gebeurt nu niet. Delta Lloyd moet nu veranderen en de IFS-organisatie zich laten profileren tot een volgroeide organisatie. IFS moet pro-actief reageren en niet re-actief. Dit kan alleen gebeuren als IFS daadwerkelijk gaat doen wat zij belooft: al het werk uit handen nemen. Hierbij komt, dat ook Delta Lloyd niet de problemen betreffende de facilitaire diensten gaat oplossen, maar doorverwijst naar IFS.

H 11. Plan van aanpak

Dit hoofdstuk geeft een beschrijving van het stappenplan voor het facilitair bedrijf Delta Lloyd om tot de uitendelijke implementatie van de gewenste structuur te komen en een globaal overzicht van de financiële consequenties die daaruit voortvloeien.

H 11.1 Het stappenplan

Het stappenplan is gemaakt aan de hand van het tien stappenplan van kempen en keizer, de volgende vier fasen kunnen worden onderscheiden:

De initiatiefase;
De definitiefase;
De voorbereidingsfase;
De realisatiefase;
De nazorgfase.

De initiatiefase:

De initiatiefase is bedoeld om na te gaan of de opzet van de samenwerking tussen Delta Lloyd en IFS betreffende de formule IS haalbaar is. Het eindresultaat van dit onderzoek wordt geformuleerd aan de hand van de navolgende aandachtspunten:

- Missie en doelstellingen;
- Strategie;
- Gewenste organisatievorm voor Delta Lloyd en IFS betreffende de samenwerking;
- Knelpunten in de huidige structuur;

De definitiefase:

In deze fase wordt het resultaat van het onderzoek in de initiatiefase vastgelegd in een concrete doelstelling voor Delta Lloyd en IFS. Aandachtspunten die hierbij naar voren komen zijn o.a.:

- Beleidsontwikkeling;
- Kostenbeheersing;
- Professionalisering;
- Automatisering;
- Flexibiliteit
- Marktconformiteit.

De voorbereidingsfase;

De voorbereidingsfase is bedoeld om de directe realisatie voor te bereiden en om de werkzaamheden te plannen die nodig zijn om de gewenste structuur tussen Delta Lloyd en IFS te krijgen. Daarbij kan o.a. worden gedacht aan:

- Beleidsplan;
- Personeelsbehoeften onderzoek;
- Voorlichting draagvlakontwikkeling;
- Veranderingsstrategie.

De realisatiefase:

In deze fase komt de aanpak van de gewenste structuur van Delta Lloyd en IFS tot stand. Gebieden die hierbij aandacht verdienen zijn:

- Communicatiestromen;
- Personeelsmanagement.

De nazorgfase:

de nazorgfase wordt gekenmerkt door activiteiten die erop gericht zijn de diensten en producten van IFS op een zodanig niveau te krijgen c.q. houden dat de klanten tevreden zijn en blijven. De navolgende punten kunnen daarvoor worden gebruikt:

- klanttevredenheid onderzoek;
- Medewerkertevredenheid onderzoek;
- Evaluaties tussen IFS en Delta Lloyd;
- Controles voortgang en kwaliteit diensten en producten;
- Ontwikkelingen op de markt.

De strategie en het beleid moeten in deze fase constant worden getoetst, en eventueel worden aangepast aan de veranderende omgeving, zowel intern als extern

Voor de eerste vier fasen van het plan van aanpak verdient het de aanbeveling om een projectteam op te zetten. Dit projectteam dient samengesteld te worden op basis van betrokkenheid bij het FSB.

H.11.2 Financiële consequenties:

Er worden extra activiteiten ontplooid om de formule goed toe te kunnen passen, vooral de communicatie en de strategievorming zijn belangrijk. Een aantal financiële consequenties die hieruit vloeien zijn:

- Projectteam opzetten
- Omscholing van personeel
- Marktonderzoeken plegen

De investeringen die nodig zijn, zijn op dit moment niet goed aan te geven. Zij zullen afhangen van het op te stellen beleid, de snelheid van de ontwikkeling, de groei en succes van de formule IS. Er zijn wel een aantal organisatorische consequenties. Vooraf heeft Delta Lloyd twee stappen ondernomen ter besluitvorming de formule toe te passen:

1. Uitwerken van een businesscase (zie bijlage 31)
2. Na goedkeuring van de businesscase start definitief offerte

Het relatieve belang van de preferentiecriteriën is vastgesteld aan de hand van een paarsgewijze vergelijking. Hierbij zijn alle preferentiecriteriën door de werkgroep tegen elkaar afgewogen en beoordeeld in termen van 'gelijkwaardig aan', 'beter dan', 'veel beter dan', 'ondergeschikt aan' etc. Met behulp van een computerprogramma (Expert Choice) zijn deze beoordelingen vertaald in relatieve gewichten. De gewichten zijn opgenomen in onderstaande tabel.

Preferentiecriterium	Relatief gewicht
Kosten	46%
Kwaliteit	31%
Flexibiliteit	16%
Vernieuwingspotentieel	7%

Het uiteindelijke resultaat ten opzichte van de business case;

<u>Businesscase</u>	<u>Voorstel (uitbesteding Services aan ISS)</u>
projectkosten € 0,4 mln	projectkosten € 0,3 mln (uitgegeven)
sociale kosten <u>€ 1,7 mln</u>	sociale kosten <u>€ 0,8 mln</u> (excl. Pensioen)
 totale kosten € 2,1 mln	 € 1,1 mln
 opbrengst € 1,1 mln	 € 2,0 mln
 ROI 1,9 jr	 0,55 jr

Zoals u kunt zien zou de formule volgens de businesscase 2,1 mln kosten en het voorstel van ISS 1,1 mln, het verschil in opbrengst is ook erg groot. Ook het verschil in jaren is opmerkelijk. Het optionele perspectief voor de toekomst, indien de formule IS optimaal zou worden ingevoerd is:

- De reductie op kosten van overhead;
- Door positieve druk van ISS op samenwerkende partners meer korting te behalen;
- Kostenbeheersing door middel van innovatieve acties

Het geraamde besparingspotentieel, rekening houdend met het zevenjarige contractperiode kan geschat worden op een kostenreductie voor Delta Lloyd van ongeveer 10% van de contractsom.

Literatuurlijst

Boeken:

- Kempen, P.M. en Keizer, J.A.: Advieskunde voor praktijkstages. Organisatieverandering als leerproces. Tweede druk. Groningen: Wolters-Noordhoff, 2000. ISBN 90 01 46822 5
- Baarda & Goede, M.P.M. de: Basisboek Methoden en Technieken. Tweede druk. Houten: Educatieve Partners Nederland 1997. ISBN 90 207589 0
- Erlandson, D.A. e.a. : Doing Naturalistic Inquiry. 1e druk. Londen: SAGE Publications, 1993, ISBN 0803949383
- Cozijnsen, a.j. en Vrakking, w.j.: Handboek verandermanagement. 2^e herz druk 2003, deventer, Kluwer. ISBN 90-1300299-4
- Bouter, R.F.: Handleiding voor de afstudeeropdracht 2004-2005: 10^e herz. Dr. Zoetermeer: Ribberink van der Gang, 2004, ISBN 90 73077 09 5
- Keuning, d en Eppink, D.J.: Management en organisatie: 7^e druk, Houten: EPN Nederland, 2000 ISBN 9011063279
- Beekman, G: Oosterse wijsheden: Hoevelaken: Verba, 1998, ISBN 9072540573

verslagen

- Trends in uitbesteding 1998; diverse auteurs, Moret Ernst & Young, ISBN 90-75498-21-7. Succesvol outsourcen in Nederland, dr. ing. H.T.M. Zee, Nolan Norton Institute, 1997, ISBN 90-71694-80-1.

Syllabus:

- Mante, Y. Nederlands /Taalbeheersing. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management. 1995.Nr 1 FD.14
- Genet, C.M.: Methoden van onderzoek en de markt. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management. 2001 code 2384

Internetbronnen:

- www.deltalloyd.nl
- [Intranet Delta Lloyd](#)
- www.km.imn.nl/smodel.htm
- www.managementboek.nl
- www.maincontracting.nl
- www.nl.issworld.com

overig

- power point presentatie FSB
- presentaties buitenland sourcing
- Nieuwsbrieven “ outsourcing Facilitair Service Bedrijf”

*Delta Lloyd
&
Integrated Services*



Het succesvol invoeren van de formule Integrated Services

Bijlagen

Shila Reyers
Opleiding Facility Management

Bijlage 1: Het 7'S Model van Mc Kinsey

De organisatieanalyse is gemaakt aan de hand van het 7's- model van Mc Kinsey. Het 7S- model van McKinsey beschrijft de zeven ontwerpvariabelen van een organisatie. De zeven S-en geven samen een gegarandeerd compleet beeld van de interne organisatie. In een organisatie moet er steeds een consistente en evenwichtige afstemming tussen deze zeven parameters zijn.

Het 7- S model is een analytisch model dat een organisatie uit meerdere invalshoeken bekijkt. Deze invalshoeken (7'S- En) zijn:

- **S**trategie (**S**trategy)
- **S**tructuur (**S**tructure)
- **S**ystemen (**S**ystems)
- **P**ersoneel (**S**taff)
- **S**tijl (**S**tyle)
- **V**aardigheden (**S**kills)
- **C**ultuur: gedeelde normen (**S**hared values)

Het idee achter het 7'S model is dat alle elementen met elkaar samenhangen. Dit houdt in dat veranderingen in een van de elementen leiden tot veranderingen in de andere elementen.

Bijlage 2: Divisies Delta Lloyd

Delta Lloyd Groep omvat de volgende divisies:

- Delta Lloyd Verzekeringen
verzekeringen via onafhankelijke tussenpersonen in Nederland
- OHRA Verzekeringen
verzekeringen direct aan de particuliere en zakelijke consument in Nederland
- ABN AMRO Verzekeringen
verzekeringen via de kantoren van ABN AMRO Bank in Nederland
- Delta Lloyd Asset Management
vermogensbeheer in Nederland
- Delta Lloyd Vastgoed
vastgoedbeleggingen in Nederland
- Delta Lloyd Bankengroep
retail en private banking in Nederland en België,
vermogensbeheer in België
- Delta Lloyd Deutschland
levensverzekeringen, private banking en vermogensbeheer in Duitsland
- Delta Lloyd Life België
levensverzekeringen in België
- ENNIA Caribe
verzekeringen op de Nederlandse Antillen en Aruba

Bijlage 3: De vijf pijlers van Delta Lloyd en de kernwaarden

2. Reputatie:

Delta Lloyd blijft werken aan haar reputatie. In de financiële dienstverlening is betrouwbaarheid ontzettend belangrijk. Gelukkig is de reputatie van Delta Lloyd goed, dankzij de sterke merken Delta Lloyd, OHRA en ABN AMRO Verzekeringen. Maar een goede reputatie heeft vooral te maken met de manier waarop Delta Lloyd te werk gaat, ook die moet betrouwbaar, integer én maatschappelijk verantwoord zijn. Iedere medewerker van Delta Lloyd Groep levert hieraan zijn bijdrage door de manier waarop hij zijn werk doet. Dát bepaalt of de klant Delta Lloyd als betrouwbaar ervaart.

3. Distributiekraacht:

De distributiekraacht zal verder worden uitgebouwd. Klanten kunnen tegenwoordig bij Delta Lloyd terecht via internet, de telefoon, een persoonlijk gesprek bij de bank of via het intermediair. In de vernieuwde strategie gaat Delta Lloyd zich richten op het verder uitbouwen van de distributiekkanalen. Door zelf te groeien in omzet, maar ook door samenwerkingsverbanden en overnames. Zo kan Delta Lloyd haar distributiekraacht in Nederland, Duitsland en België nog verder versterken.

4. Efficiency:

Efficiency is de derde pijler. Dat betekent dat Delta Lloyd nóg efficiënter moet gaan werken om concurrerend te kunnen zijn. Daarom worden Shared Service Centers verder opgezet en uitgebouwd. Medewerkers gaan vaker werken voor meer merken en niet uitsluitend voor één merk. Overigens zijn er ook nu al medewerkers die in Shared Service Centers werken, zoals de werknemer van de Verzuim Management Centrale en het Schade Service Centrum.

5. Deskundigheid:

Delta Lloyd Groep wil gezien worden als een financiële dienstverlener met kennis van zaken. Deskundigheid is daarom de vierde pijler. Delta Lloyd Groep wil investeren in goed opgeleide mensen, zodat deskundigheid een vanzelfsprekend kenmerk van de organisatie wordt, waar klanten blind op kunnen vertrouwen. Dit is een onmisbare eigenschap die, samen met betrouwbaarheid, zorgt voor een uitstekende reputatie.

6. Kernwaarden

De zeven kernwaarden houdt Delta Lloyd vast. Zij vormen de vijfde pijler. Niet alleen zijn ze een richtlijn bij het aanname- en beoordelingsbeleid, ze staan centraal in het dagelijks werk en dragen bij aan het plezier in én de trots op het werk.

Leidraad bij alle activiteiten van Delta Lloyd Groep zijn de binnen de organisatie geformuleerde zeven kernwaarden. In het kort zijn deze kernwaarden:

1. Integriteit

Staat voor het geheel van waarden, normen en regelgeving die de integriteit binnen de organisatie bewaken. Van klanten en handelspartners wordt dezelfde 'fairness' gevraagd.

2. Klant centraal

De wensen van de klant zijn bepalend en daarop moet optimaal worden ingespeeld. Het kennen van de behoefte van klanten, het bieden van hoge service, het nakomen van afspraken en een goede klachtenprocedure zijn daarbij belangrijke uitgangspunten.

3. Verantwoordelijkheid en betrokkenheid

Een diep gevoel van verantwoordelijkheid voor en betrokkenheid bij klanten, stakeholders en de maatschappij in het algemeen vormt het uitgangspunt bij alle activiteiten. Daarmee samenhangend wordt bij medewerkers op alle niveaus deskundigheid, het niet afschuiven van taken en het oplossen van problemen gestimuleerd.

4. Teamgeest

Financiële dienstverlening blijft mensenwerk. Samenwerken is een vereiste. Betrokkenheid, persoonlijke contacten en waardering voor resultaten worden daarbij gezien als kritische succesfactoren.

5. Open communicatie

Voor een goede samenwerking zijn vertrouwen, eerlijkheid en duidelijkheid essentieel.

6. Flexibiliteit

De continuïteit van het bedrijf is afhankelijk van het vermogen snel op maatschappelijke ontwikkelingen in te spelen of daarop vooruit te lopen. Eerste vereiste daarbij is een bereidheid tot veranderen.

7. Ondernemersgeest

Een actief en ondernemend bedrijf vraagt om medewerkers die ondernemend zijn, initiatief tonen en zich verantwoordelijk voelen voor resultaat.

Deze kernwaarden worden vanuit de drie door Delta Lloyd Groep gevoerde merken (Delta Lloyd, OHRA en ABN AMRO Verzekeringen) - ieder met een eigen verantwoordelijkheid - geïmplementeerd.

Bijlage 4: Zeven strategische pijlers

Delta Lloyd handelt vanuit het 7-3-7 model. Zeven strategische pijlers, drie merknamen en zeven kernwaarden

7 pijlers strategie:

- Multichannel-multi label- single back office
- Leven & vermogensbeheer als kernactiviteit
- Ontwikkeling van winstgevende activiteiten schade- en zorgverzekeringen
- Top drie positie in doelmarkten
- Maximeren synergie
- Parels rijgen
- Focus op Benelux/Duitsland

3 merknamen

- Delta Lloyd
- Ohra
- ABN-amro verzekeringen

7 gemeenschappelijke kernwaarden

- Integriteit
- Klant centraal
- Betrokkenheid en verantwoordelijkheid
- Open communicatie
- Teamgeest
- Flexibiliteit
- ondernemersgeest

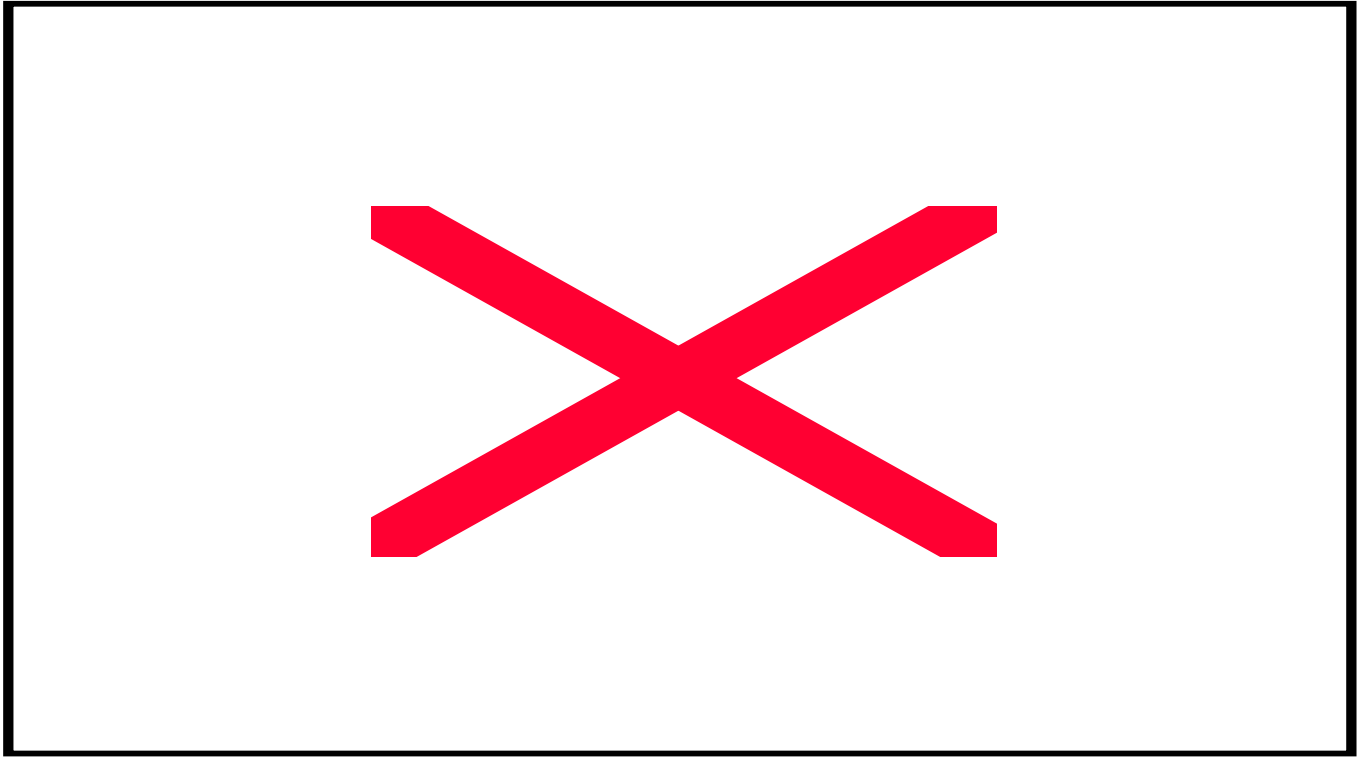
Bijlage 5: Organogram Delta Loyd & organogram Facilitaire Dienst Delta Lloyd-zorg

Bijlage 6: Voordelen geïntegreerde dienstverlening

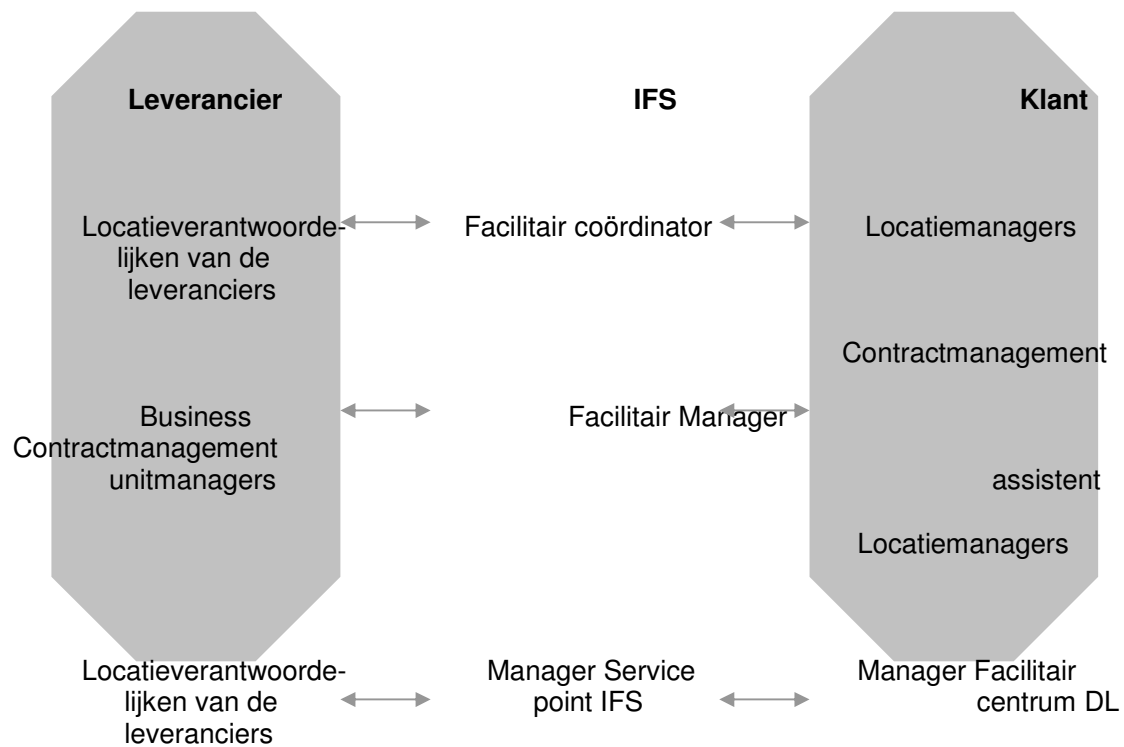
- Management; als een opdrachtgever meerdere single services inkoopt, zal hij zelf de organisatie van de operationele processen moeten coördineren. De opdrachtgever heeft meerdere contactpersonen, de contactpersonen worden vakinhoudelijk aangestuurd. Daarom moet de opdrachtgever vakinhoudelijk goed op de hoogte zijn van alle verschillende facilitaire diensten en de verschillende contracten die daarbij horen. Bij multi services zal de leverancier een deel van deze zorgen uit handen nemen. De tactische en operationele aansturing zal de opdrachtgever zelf blijven verzorgen. Bij het IFS concept daarentegen, zal de leverancier de operationele en tactische zorg op zich nemen. Hierdoor kan de klant zich volledig richten op haar core business.
- Kostenbesparing; door de geïntegreerde facilitaire aanpak creëert ISS een efficiencyvoordeel. De diensten worden verzorgd tegen lagere kosten bij een gelijkblijvende kwaliteit. Toepassing van het concept houdt in, dat ISS de uitvoering van brede facilitaire dienstenpakketten integraal optimaliseert. 'Integraal' omdat die optimalisering niet alleen per 'single service' plaatsvindt, maar ook over de vakdisciplines heen. De medewerkers van bijvoorbeeld catering kunnen, als die behoefte aanwezig is, bijvoorbeeld een middag invallen bij de receptionistes. Op deze manier hoeft geen extra medewerker te komen om de receptiedienst te vervullen. De piekbelasting van bepaalde diensten kan verminderd worden door het flexibel inzetten van werknemers, dit scheelt veel extra kosten, waardoor ISS het totale pakket tegen een lagere prijs kan bieden aan de klant.
- Inzichtelijkheid factuur; de opdrachtgever ontvangt, wanneer hij zijn facilitaire diensten inkoopt via single services of via multi services, meerdere facturen voor de verrekening. Als de facilitaire diensten worden ingekocht via het IFS concept, ontvangt de opdrachtgever één factuur voor alle facilitaire diensten die afgenomen zijn via dit contract. Doordat de opdrachtgever maar één factuur ontvangt, zal tevens kostenreductie plaatsvinden. Als er meer facturen betaald moeten worden, zal dit bij de opdrachtgever meer overhead opleveren, wat tevens meer kosten met zich meebrengt.
- Personeel; bij single en multi services voert het personeel alleen werkzaamheden uit voor óf catering, óf de receptie. Bij het IFS concept, werkt het personeel voor meerdere diensten; in de catering én in bijvoorbeeld de receptie. Door middel van outsourcing zal het huidige facilitaire personeel van de klant overgenomen worden door IFS. Voor deze medewerkers betekent de overname door IFS een overgang van een ondersteunende dienst, naar een bedrijf dat hun werkzaamheden tot zijn kernactiviteiten rekent. Hierdoor kan ISS betere carrièreperspectieven en ontwikkelingsmogelijkheden op hun vakgebied aanbieden. Het IFS concept biedt hen de kans om gevarieerd, interessant en fulltime werk uit te voeren. Dit stimuleert de motivatie en verhoogt de betrokkenheid van de medewerkers, wat resulteert in een hogere kwaliteit.
- Borging kwaliteit d.m.v. SLA afspraken; het serviceniveau en de te verwachte kwaliteit worden vastgelegd in concrete Service Level Agreements (SLA's). De kwaliteitsmeting van de geleverde dienstverlening wordt in gezamenlijk overleg met de opdrachtgever verzorgd. ISS wordt op de SLA's afgerekend middels een bonus-malussysteem. Als zij aan de vooraf afgesproken kwaliteitseisen voldoet, krijgt ISS een bonus, daarentegen krijgt zij een boete als er niet aan de afgesproken afspraken voldaan wordt.
- Managementrapportage; de klant ontvangt van ISS één totaalrekening en een op maat gemaakte managementrapportage. Dit betekent dat de klant zich uitsluitend kan richten op zijn kernactiviteiten terwijl ISS zorgt dat de gebruikers tevreden zijn over de facilitaire dienstverlening.

Bijlage 7: Voorbeeld Synergie/ efficiencyverbetering

Bijlage 8: Organisatiestructuur ISS



Bijlage 9: Communicatiestructuur IFS-Delta Lloyd- leveranciers



Bijlage 10: Samenvatting presentaties buitenland Aantekeningen Discover; the advantages of ISS

Waarom zou een bedrijf willen outsourcen?

- Uniformiteit qua aanpak in kwaliteit
- Management
- Reduceren van kosten
- Best practice
- Flexibiliteit

IFS

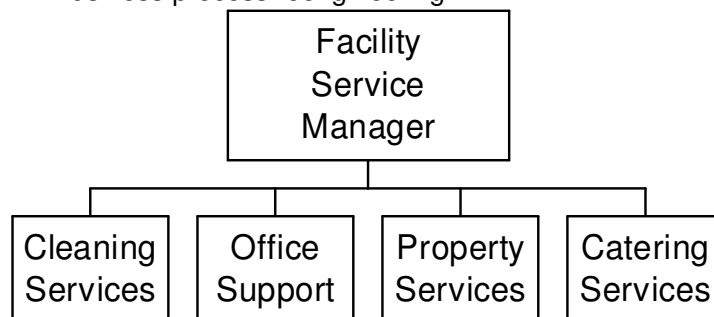
Cleaning	Office support	Property	Catering
Dagelijks kantoor schoonmaak	Reception&call center	Building maintenance	Catering services
Indoor air quality	Mail handling	Building control&technical services	Conference centers
Waste handling	Internal moves	Landscaping	Hospitals
Window cleaning	Tropical plants	Pest control	
Washroom services	Internal logistics		
Mats services			

Hoe is het in Denemarken? (contract scope in Denmark)

- Contact met partners
- Management van het IFS team
- Project management
- Administratie
- Assets
- Budgetten
- Management rapporten
- Business process reengineering

Facility services systems

- "Single point of contact"
- Help Desk
- Service level agreements
- Documentation & Analysis



- | | | | |
|--------------------------|--------------------|----------------------------|---------------------|
| - office cleaning | - Call centre | - Building maintenance | - staff restaurants |
| - Window cleaning | - Reception | - Out-door Services | - Vendering |
| - tele&computer Cleaning | - Admission | - Landscaping | - Events |
| - Waste Management | - Control&Cards | - Internal/tropical plants | |
| - Wash room | - Internal Service | - Parking | |
| - Special Cleaning | - Space managem | - Pest control | |
| | - office moves | - HVAC | |
| | - Print© | - systematic property | |
| | - office supply's | - maintenance | |
| | - mail handling | | |

- conference Rooms
- Handy man
- Furniture

derde partij leveranciers:

- man power
- invoicing & Billing
- Security
- Plumbing
- Technical Installations
- Power supply

Voordelen voor een bedrijf om Integrated Services toe te passen:

- Uniformiteit qua aanpak in kwaliteit
- **Streamlining of supplier base**
- Gestructureerd management en processen rapportages
- Kost effectieve synergie door integrated service oplossingen
- Continuïteit in verbetering en product ontwikkeling
- Personeel rekruten training, overneem en ontwikkeling systemen
- Mogelijkheid om de kosten te verdelen tot variabele service levels
- Full time contract management om de implementatie en acties te verzekeren

De rol van de ISS facility manager

- Het beheren en beheersen van alle service operations die zijn geoutsourced
- Budgettering&berekenen rapporteren ten behoeve van de klant
- Best practice & Benchmarking in ISS en de industrie
- Sub-leverancier management, contractonderhandelingen
- Proactief advies en een ontwikkelingsrol
- Zorgt voor innovatieve oplossingen, efficiency en synergie
- Een onzichtbaar onderdeel van de klant de organisatie

Potentiële synergie tussen de vier “core services”

	Cleaning services	Office support	Property services	Catering
Cleaning services	-	5	3	2
Property services		2	-	1
Catering		2		-
Office support services		-		

5= hoog 1=laag

De bouwstenen van IFS:

- Stap 1: definieer “core competences”
- Stap 2: Benchmark en scan de markt
- Stap 3: pre-studie; situatie analyse
- Stap 4: Workshop met potentiële partner
- Stap 5: voorstellen en concepten; operatie, business, procedures
- Stap 6: business plan
 - kwaliteitscontrole (SLA/KPI)
- Stap 7: implementatie

- Stap 8: organisatie set-up
- Blijven verbeteren

Risico's van outsourcing

- Gereduceerde kwaliteit
- Slechte bedrijfsoriëntatie
- Slechte respons
- Verlies van controle
- Verhoogde kosten
- Moeilijkheden met het veranderen van leveranciers
- Moeilijkheden met aankopen
- Tijdrovend qua overzien contract
- Vermindering aanwinst(en)

Als men naar de landen Frankrijk, Duitsland, Nederland, Engeland en andere landen binnen Europa kijkt dan kan er geconcludeerd worden dat Engeland koploper is betreffende het outsourcen. (n.b. dit is van het jaar 2002 tot en met 2004) andere landen binnen Europa waren in 2002 niet ver met outsourcen, in 2003 veranderde dit behoorlijk en verdrievoudigde dit percentage, daar het in 2004 weer wat daalde. Duitsland begon in 2002/2003 met het outsourcen, waarbij het in 2004 erg uitbreidde. Frankrijk begon in 2002 met een klein percentage, waarbij dit in 2003 steeg en in 2004 gelijk bleef. Nederland begon in 2002 ook met een klein percentage, waarbij in 2003 dit een klein percentage daalde en in 2004 weer steeg.

Bijlage 11: Inventarisatiemodel

Bijlage 12: Interview locatie Amsterdam

Interview met dhr. A. Oudejans

Maandag 04 maart 2005 te Amsterdam.

Aanwezig: dhr. A. Oudejans (locatiemanager Amsterdam) en Shila Reyers (studente Facility Management aan de Haagse Hogeschool)

Introductie:

- Uitleg opdracht, formule Integrated Services
- Voorstellen dhr. A. Oudejans, locatiemanager Amsterdam

1. Wat is uw functie binnen dit bedrijf?

Dhr. A. Oudejans is locatie manager van vestiging Amsterdam, dhr. A. Oudejans beheert alle facilitaire zaken rondom dit pand.

2. Waarom gekozen voor de formule Integrated Services?

Flexibel inzet van het personeel, hierdoor kan men het personeel een volledige dagtaak geven. Niet bijvoorbeeld "twee uur dit" of "twee uur dat", maar een aantal aaneengesloten werkzaamheden van diverse aard, waarmee men een dagtaak kan vervullen.

3. Hoe is de formule ingevoerd?

Dit is nog niet gedaan, het proces waar we nu in zitten zal nog een aantal jaren duren. Het gaat om mensen die jarenlang werkzaam zijn en een verandering invoeren gebeurd niet zomaar.

4. Welke struikelblokken kwamen jullie tegen?

De cultuur is anders dan in het buitenland. Overname van personeel geeft weerstand, men kan beter ergens nieuw binnen komen, dan er al werkzaam zijn, omdat je dan alle ballast meedraagt en minder goed met verandering om kan gaan. Men heeft de neiging erg met vroeger te vergelijken.

Dhr. A. Oudejans ziet zaken die niet in orde zijn. Hij ziet een bepaalde kwaliteit die hij niet wenst. Waarbij vanuit contractmanagement verteld wordt dat Dhr. A. Oudejans de baas blijft. Vroeger werkte dhr. A. Oudejans met zes bedrijven samen en dat ging erg goed.

5. Hoe werkt/functioneert de formule nu?/hoe ver bent u met de formule invoering?

Het is moeilijk om verschillende diensten met elkaar te integreren vertelt dhr. A. Oudejans uit ervaring. De Nederlandse cultuur sluit hier niet op aan, dhr. A. Oudejans weet niet of de "nuchtere" Nederlander hier wel aan toe is. Het is wel een ideaalplaatje, maar de cultuuromslag is erg groot.

6. Zou ik mogen weten welke diensten integrated zijn?

Er zijn kleine werkzaamheden die al in het verleden gedaan werden, zoals de bewaking die signaleert voor volle papierbakken enz. Dhr. A. Oudejans ziet ook niet hoe het verder zou kunnen. De cateringmedewerkers maken nu ook het restaurant schoon. Volgens dhr. A. Oudejans wordt dit gedaan om zo de winst in eigen zak te houden, financiële winst, maar absoluut geen kwalitatieve winst.

7. Op welke basis hebben jullie besloten bepaalde diensten te integreren m.a.w. hoe zijn jullie tot de conclusie gekomen welke diensten/werkzaamheden samen kunnen?

Delta Lloyd Amsterdam is nog niet in dit stadium.

8. Hoe is dit onderzoek gestart?

Toen men begon met het outsourcingstraject kwam ISS met een erg goede presentatie. In de praktijk is dit niet waargemaakt en is er onvoldoende van terechtgekomen.

9. Wat is uw persoonlijke mening over het concept Integrated Services?

ISS heeft het één en ander veranderd. Het is niet meer volledig Integrated Services, maar voor 80% moet het eigenlijke werk gedaan worden en 20% het aanvullende werk. Als voorbeeld een bewaker die het kopieerapparaat bijvult enz. Verder moet het volgens Dhr. A. Oudejans ook niet gaan, omdat dat waarschijnlijk niet eens zal lukken. Het is goed dat bijvoorbeeld een restaurantmedewerker ook het restaurant schoon maakt of dat de kok de eigen keuken schoonmaakt. Wel vindt Dhr. A. Oudejans dat schoonmaken en reinigen twee verschillende zaken zijn. Reinigen moet door een specialist gedaan worden en het schoon houden van een ruimte kan wel door de eigen werknemer gedaan worden. Men moet de vloer bijvoorbeeld niet door de kok laten schrobben, dat moet een specialist doen.

Integrated is een mooi verhaal en het klinkt goed, maar of het in de praktijk werkt is een ander verhaal. Dit is volgens dhr. A. Oudejans ook het moeilijke aan partnership, men heeft IFS en GTI, in hoeverre kan men partner worden zonder ook aan de belangen van het eigen bedrijf te denken is hierbij de eerste vraag. Delta Lloyd huurt ISS in en betaalt hen, maar hoe ver kan men zich loslaten en echt partner worden is hierbij de tweede vraag. ISS moet zich waarmaken en doen wat zij beloven. ISS ontzorgt Delta Lloyd niet. De locatiemanagers zitten er volgens Dhr. A. Oudejans anders in. Voor dhr. A. Oudejans zijn de zaken rondom Delta Lloyd, twintig jaar zijn "kindje" geweest en dat moet hij uit handen geven. Dhr. A. Oudejans vertelt dat het vroeger met zes leveranciers perfect ging, dit gevoel is hij kwijt en heeft hij het idee dat hij niet meer baas in eigen huis is. IFS stuurt haar leveranciers aan maar ze lopen te weinig op de vloer. IFS is meer strategisch bezig dan operationeel. Dhr. A. Oudejans vraagt zich af waarom hij wel bepaalde zaken ziet binnen de facilitaire dienst die IFS niet ziet. IFS heeft weinig toezicht en controleert te weinig Voorbeelden hiervan zijn de belegde broodjes. Deze zijn van een slechte kwaliteit, maar dit kan ook komen doordat er andere verwachtingen kunnen zijn betreffende het kwaliteitsniveau. Een ander voorbeeld is dat de tuinman vroeger de tuin verzorgde indien nodig, nu wordt er alleen gesnoeid om het pad vrij te houden en niet meer om de planten te verzorgen. In de contractonderhandelingen is er door de mensen die geen vakinhoudelijke kennis hebben van de processen voorbij gegaan. Hierbij de vraag wat snoei je en wanneer. Er zijn verschillende interpretaties.

Dhr. A. Oudejans heeft het idee dat juist *Delta Lloyd* met ideeën komt en moet meedenken in plaats van omgekeerd. Dhr. A. Oudejans ziet het volledige Integrated Services niet slagen, met de opmerking daarbij dat hij liever vijf firma's heeft die hij aanstuurt dan ISS. ISS belooft het werk uit handen te nemen, maar daar komt weinig van terecht.

10. Welke kansen ziet u binnen uw bedrijf/locatie?

Benut de volledige dagtaak van de werknemer. Bijvoorbeeld: een werknemer is zes uur bewaker, pak er dan twee uur bij voor bijvoorbeeld pierrondes. Laat IFS meer op de vloer rondlopen, zodat zij meer kunnen signaleren.

11. Heeft u een idee welke kansen er verder liggen betreffende de facilitaire diensten van delta Lloyd m.b.t. de formule?

Zorg voor personeel dat daadwerkelijk multi skilled is. Personeel dat meer kennis heeft van verschillende diensten en werkzaamheden.

12. Tips?

Kijk naar de verschillende locaties, dit moet ook meegenomen worden. Er is verschil in status en een verschil in klanten. Hierbij is kwaliteit erg belangrijk, afhankelijk per locatie. Dhr. A. Oudejans geeft als tip mee dat ik mij niet moet laten misleiden door mooie verhalen. Dhr. A. Oudejans geeft hierbij als voorbeeld aan dat ik moet letten op aanmerkingen als "In Scandinavië kan het ook, dus waarom niet in Nederland?" Volgens Dhr. A. Oudejans werkt de formule in Nederland waarschijnlijk niet, hij ziet er geen voordelen in. Er moet naar kwaliteit gekeken worden, ook al hangt hier een prijskaartje aan. ISS/IFS is een basisdienstverlener en geen maatwerkdienstverlener.

Bijlage 13: Interview locatie Arnhem

Interview met dhr. J. Buist

Dinsdag 29 maart 2005 te Arnhem

Aanwezigen: dhr. J. Buist (locatiemanager Arnhem) en Shila Reyers (studente Facility Management aan de Haagse Hogeschool)

Introductie:

- Uitleg opdracht, formule Integrated Services
- Voorstellen dhr. J. Buist, locatiemanager Arnhem

13. Wat is uw functie binnen dit bedrijf?

Dhr. J. Buist is locatie manager van vestiging Arnhem, dhr. J. Buist beheert alle facilitaire zaken rondom dit pand.

14. Waarom gekozen voor de formule Integrated Services?

Als doelstelling geeft Dhr. J. Buist aan dat door het samenvoegen van Single Services (aparte diensten) zoals catering/beveiliging en het integreren van de diensten door personen die meerdere taken uitvoeren er een potentiële besparing qua activiteiten met zich mee kan brengen, qua tijd. Bovendien overlappen de taken van de verschillende diensten (receptie/beveiliging etc) elkaar. Een belangrijk element hierbij is dat er één persoon op één plek komt i.p.v. dat er meerdere personen op een plek komen voor een activiteit.

15. Hoe is de formule ingevoerd?

De formule is nog niet toegepast, komt nog niet uit de verf. Dit heeft te maken met het overnemen van bestaande mensen die in een bepaald ritme zitten qua taken. Het is een verandering qua aansturing van Integrated Services activiteiten erg belangrijk dat deze direct worden aangestuurd op een locatie. Hier moet iemand voor worden aangesteld. Voorheen was dit de Facility Manager, alleen ISS zit niet iedere dag op een locatie.

16. Welke struikelblokken kwamen jullie tegen?

ISS is nog teveel bezig met het draaiend laten krijgen en het goed laten lopen van de single services.

17. Hoe werkt/functioneert de formule nu?/hoe ver bent u met de formule invoering?

ISS bekijkt alle diensten apart, men kijkt apart naar de schoonmaak en apart naar de beveiliging enz, maar ISS neemt deze diensten wel over zoals ze waren. Er is een afspraak gemaakt "AS-IS"(zoals het was) maar het is volgens dhr. J. Buist veel belangrijker om boven de huidige situatie iemand neer te zetten die Integrated gaat onderzoeken en taken gaat clusteren en deze gaat invoeren. ISS moet de weerstand wegnemen, volgens dhr. J. Buist is het erg belangrijk dat er gesprekken met de personen worden gevoerd, de verandering moet in goede harmonie op elkaar afgestemd worden. Iedere locatie is anders en hier moet ook rekening mee worden gehouden. Er heerst een andere cultuur per locatie. Er moet gekeken worden naar wat er mogelijk is en welke kansen er liggen, rekening houdend met de cultuur van iedere organisatie. Er moet gekeken worden naar wat men nu kan invoeren en wat op een ander tijdstip/moment moet worden ingevoerd.

18. Zou ik mogen weten welke diensten integrated zijn?

Er is nog geen vorm van Integrated Services. Er zijn wel een aantal werkzaamheden samen, maar dit komt vanuit het verleden. Dat was al zo.

19. Op welke basis hebben jullie besloten bepaalde diensten te integreren m.a.w. hoe zijn jullie tot de conclusie gekomen welke diensten/werkzaamheden samen kunnen?

Dit is nog niet gedaan

20. Hoe is dit onderzoek gestart?

ISS heeft dit nog niets onderzocht

21. Wat is uw persoonlijke mening over het concept Integrated Services?

Dhr. J. Buist denkt dat het wel kan werken, maar het belangrijkste is dat je iets verandert bij mensen en dat men daardoor met veel personen in gesprek moet gaan en dat de werknemer zelf ook erg creatief kan zijn. Zij zien en weten vaak ook waar de voordelen liggen. Je moet een persoon niet aantasten in zijn/haar eergevoel/positie. Een bewaker met een gieter of een doekje rond laten lopen kan niet, maar in overleg met de bewaker kan men de persoon wel andere werkzaamheden laten uitvoeren. Dat overleg is belangrijk, een groot deel is haalbaar volgens dhr. J. Buist, maar het is een continu proces om al deze elementen op elkaar af te kunnen stemmen. Dhr. J. Buist vindt het belangrijk dat er wel een regie is, zo is het een goede keuze om een managementlaag c.q. locatiemanager/assistent te behouden om aan te kunnen sturen en een controlerende functie te hebben. De organisatie moet wel worden aangevuld met een assistent van ISS en GTI, om samen een team te kunnen vormen om zo de Integrated Services gedachte te kunnen uitbouwen. Dit volgens dhr. J. Buist een voorwaarde om het als team goed te kunnen doen.

Terugkijkend in het verleden waren de activiteiten al gemixt, dit ging vanzelf omdat men in een team zat en men al automatisch zaken van elkaar overnam, hier was weinig aansturing voor nodig. Als men het team van Delta Lloyd zou aanvullen met ISS en GTI dan gaat men de goede kant op. Nu is het zo dat er een eilandvorming is, ISS, GTI en Delta Lloyd. Één keer in de zoveel tijd is er wel sprake van een overleg, maar men moet als het ware direct om de hoek zitten. ISS moet weten wat er in het bedrijf en wat er op een locatie speelt zodat ze gelijk kunnen reageren. Er moet meer samenwerking zijn in plaats van langs elkaar heen werken.

De huidige situatie is dat er drie teams zijn die los van elkaar opereren, hier zit veel afstemmingsruis tussen. Er is wel overleg, maar niet vaak, waardoor alleen zaken besproken worden die dan aan de orde zijn. Niet verder gericht op de toekomst. ISS, GTI en Delta Lloyd zouden één team moeten zijn, maar dit is niet zo. Je hebt te maken met verschillende partijen en verschillende belangen en verschillende uitgangspunten. Een voorstel is dat het locatiemanagement aanwezig is, geen afbakening ertussen, je hebt te maken met een groep en deze moet aangevuld worden met een huismeester die de operationele taken kan vervullen. Zo kan men wel een team vormen, vaker overleg, één doelstelling maken en vormen. Dit is een belangrijke stap om de formule Integrated Services succesvol te laten verlopen

22. Welke kansen ziet u binnen uw bedrijf/locatie?

Er worden door verschillende diensten verschillende terreinrondes gelopen. Zo doet de beveiliging een ronde waarbij op veiligheid gelet wordt. De tuinman loopt een ronde en let op planten en de verharding (bestrating) en schoonmaak let op zwerfvuil. Dit zou men door één persoon kunnen laten doen.

De bewaking kan tijdens de sluitronde letten op de voorraad papier bij printers/copiers, letten op defecte prullenbakken of het waterpeil van de planten. Dhr. J. Buist denkt niet dat een bewaker operationele taken moet uitvoeren, bijvoorbeeld met papier laten sjouwen of een watergieter geven. Maar de bewaker kan wel signaleren en inventariseren. Een bewaker kan bijvoorbeeld schoonmaakwerkzaamheden zien en deze in een logboek noteren voor de schoonmaakdienst.

23. Heeft u een idee welke kansen er verder liggen betreffende de facilitaire diensten van delta Lloyd m.b.t. de formule?

Het verwachtingspatroon dat eerst heerste kan niet behaald worden. Dhr. J. Buist denkt wel dat de formule zich in de toekomst zal ontwikkelen. Wat eerst beloofd en verwacht werd, is niet haalbaar. Er moet gekeken worden naar welke activiteiten bij welke dienst kunnen, omdat sommige activiteiten bij de dienst moeten blijven doordat dit niet anders kan. Het is belangrijk dat ISS elke Delta Lloyd locatie apart bekijkt, omdat iedere locatie verschillend is.

24. Tips?

Het is belangrijk om mee te nemen dat er een paar jaar geleden, nog voordat de formule Integrated Services was ingevoerd er bij Delta Lloyd er al een vorm van Integrated Services plaatsvond. De formule Integrated Services kan alleen maar slagen als er gezamenlijk met Delta Lloyd, ISS en GTI doelen worden neergezet. Het moet niet alleen integrated zijn vanuit ISS, er zijn meerdere mogelijkheden. Informatie-uitwisseling is erg belangrijk. Integrated werkt niet alleen vanuit ISS, maar werkt door alles heen. Het belangrijkste is dat op alle niveaus dezelfde dingen gedaan worden. Communiceren is erg belangrijk, simpel beginnen is belangrijk. Kom met adviezen die logisch zijn voor een ieder. Ik moet niet gaan shockeren door bijvoorbeeld voor te stellen dat een bewaker plantjes water moet geven enz. Bekijk wat er in het verleden gerealiseerd is, wat weet men zelf en maak er een team van. De medewerkers moeten betrokken blijven en gemotiveerd blijven, zij zijn uiteindelijk degenen die het moeten doen. Ga geen eisen stellen.

Bijlage 14: Interview locatie Den Haag

Interview met dhr. J. Zegers

Donderdag 12 mei 2005 te Den Haag

Aanwezigen: dhr. J. Zegers (locatiemanager Den Haag) en Shila Reyers (studente Facility Management aan de Haagse Hogeschool)

Introductie:

- Uitleg opdracht, formule Integrated Services
- Voorstellen dhr. J. Zegers, locatiemanager Den Haag

Wat is uw functie binnen dit bedrijf?

Dhr. J. Zegers is de locatiemanager van vestiging Den Haag

Waarom gekozen voor de formule Integrated Services ?

Het kiezen voor de formule Integrated Services is naar aanleiding van dat er een drietal facilitaire diensten geïntegreerd werden in één facilitaire dienst; het FSB. Er moest worden heraanbesteedt voor de facilitaire diensten van Delta Lloyd. Bij de heraanbesteding werd gekeken of er innovatief te werk kon worden gegaan en waarbij uiteindelijk is gekozen voor een formule die door één partij werd aangeboden, de formule Integrated Services aangeboden door ISS. Bij voorbaat wisten dhr. J. Zegers en de andere locatiemanagers dat er een sprong in het diepe werd gedaan, maar door de wil van het slagen door de externe partij (ISS) is Delta Lloyd meegegaan in de wil van het slagen van de formule en de uitdaging van het slagen van de formule.

Hoe is de formule ingevoerd?

Kijkend in het verleden en wetende dat er risico's zouden zijn met de formule, wetende dat de formule in de Scandinavische landen wel een succes was en na anderhalf jaar bekijken hoever de formule is, kan er geconcludeerd worden dat de formule nog in de kinderschoenen staat. Het zal nog een tijd vergen voordat de formule ook in Nederland zal slagen, omdat er nog een tal van belemmeringen zijn die het succes in de weg staat.

Welke struikelblokken kwamen jullie tegen?

Dit is tweeledig, enerzijds de veranderende omstandigheden binnen Delta Lloyd. Facilitair managers moeten opeens anders gaan denken, in het verleden waren zij operationeel bezig, met de invoering van de formule is dit anders en moet er een omslag worden gemaakt, de facilitair manager krijgt een andere rol. Er moet samengewerkt worden met facilitair managers van een andere partij, te weten ISS. Het nadeel van het samenwerken met de andere facilitaire partij is dat je het gevaar loopt dat je het als facilitair manager beter denkt te weten dan de facilitair manager van de andere partij. In plaats van elkaar het vertrouwen te geven en samen te werken is er een vorm van wantrouwen, dit heeft een belemmerende factor op de samenwerking. Intern gericht zijn er verschillende niveaus van het management tussen ISS en Delta Lloyd. Je hebt te maken met managers met dezelfde functies die moeten samenwerken, er is sprake van team tot team contact, dit is lastiger dan één tot één contact.

Aan de andere kant heb je de ISS organisatie, waar de formule in Scandinavische landen al verder is ingevoerd, zie je dat de ISS organisatie zelf ook nog in de kinderschoenen staat om dit concept goed te laten uitrollen. ISS bestaat uit diverse partijen en daarboven is dan de Integrated Services partij, waarbij zij kunnen besluiten bij wie zij welke diensten zullen onderbrengen, daar zit nog een stukje gedwongen winkelnering. De filosofie Integrated Services moet goed tussen de oren zitten van alle partijen. De structuren binnen de organisatie IFS zijn nog niet goed op elkaar ingespeeld om de formule goed neer te zetten.

Elk onderdeel heeft nog zijn eigen targets die zij moeten behalen, de catering, receptie en schoonmaak hebben bijvoorbeeld de eigen doelen, targets.

Je hebt ook externe struikelblokken, als je de ontwikkeling van Scandinavië met Nederland vergelijkt kom je verschillende zaken tegen. Zo is de cultuur anders, enerzijds de cultuur van werken en anderzijds worden in Nederland de minder gekwalificeerde werkzaamheden vaak door een allochtonengroep gedaan, terwijl dat in Scandinavië omgekeerd is. Hierdoor is het personeel in Nederland minder inzetbaar. Er zijn allerlei belemmerende factoren; het volume in tijdsblokken is ook anders, een diversiteit van factoren hebben een remmende factoren op het doen slagen van het concept. Delta Lloyd is anders dan andere partijen waar IFS mee werkt. Bij andere bedrijven heeft IFS het één op één contact, wat bij Delta Lloyd niet het geval is.

Hoe werkt/functioneert de formule nu?/hoe ver bent u met de formule invoering?

Er wordt nog erg veel single point gewerkt, eigenlijk zouden verschillende disciplines rond de tafel moeten gaan zitten en elkaar ondersteunen in de werkzaamheden waar mogelijk, helaas wordt dit nog niet gedaan. Als bijvoorbeeld ergens een bekertje ligt en een cateringmedewerker of een beveiligiger dit ziet, laten zij het liggen en ruimen het niet voor de collega op, omdat zij denken dat dit de taak van de schoonmaker is. Dit is geen Integrated Services, ze zouden elkaar wel moeten helpen en dat bekertje opruimen. Dit begint wel langzaam te komen.

Delta Lloyd is het eerste, qua omvang, grote bedrijf waar via ISS deze formule wordt toegepast, dit heeft een positief effect op de kostprijs die betaald word aan ISS. Het slagen van de formule is voor ISS erg belangrijk en dhr. J. Zegers denkt dan ook dat ISS dit contract ook voor een deel als investeringscontract ziet, dit is niet onbelangrijk geweest om het traject in te gaan met ISS.

Zou ik mogen weten welke diensten integrated zijn?

Voor tachtig procent is alles met betrekking tot de facilitaire diensten van ISS nog single point services. Twintig procent heeft de doelstellingen bereikt die vooraf zijn beoogd, namelijk het integreren van bepaalde werkzaamheden.

Op welke basis hebben jullie besloten bepaalde diensten te integreren m.a.w. hoe zijn jullie tot de conclusie gekomen welke diensten/werkzaamheden samen kunnen?

Als manager stel je jezelf vaak ten doel dat je met zo min mogelijk mensen tegen zo een goedkoop mogelijke kostprijs een goed product wil neerzetten, in feite praat je dan vrij vertaald over de formule Integrated Services. Binnen bijvoorbeeld documentenverwerking kunnen diverse mensen verschillende taken vervullen, dit is niks nieuws. Nu is het de bedoeling dat de single services voor gedeeltes samengevoegd kunnen worden, waardoor met minder mensen hetzelfde product geleverd wordt.

Hoe is dit onderzoek gestart?

De formule moet mogelijk zijn, als je bijvoorbeeld op de locatie Den Haag kijkt zie je al dat bijvoorbeeld een medewerker van documentenverwerking kan indexeren of de telefoniste kan indexeren enz. Hierbij zie je dat de formule heel erg goed kan gaan, kijkende naar het team in Den Haag dat op één etage zit en waarbij het personeel door één leiding wordt aangestuurd. Het probleem is dat als alles in een klein(er) team, zoals Den Haag gedaan wordt alles erg goed gaat, maar op het moment dat het groter gaat het niet lukt.

Wat is uw persoonlijke mening over het concept Integrated Services?

IFS moet meer structuur krijgen en leading zijn. Als het concept ergens bij een bedrijf wordt neergezet, dan zou IFS leading moeten zijn, zij moeten bevoegdheden hebben en verantwoordelijkheden, waarbij zij dwars door de organisatie heen kunnen vertellen wie wat moet gaan doen, de onderliggende partijen moeten hier volgend op zijn. Het IFS begint hier wel wat meer structuur in te krijgen wat in het begin niet zo was.

Dhr J. Zegers vindt dat wanneer je de formule invoert, ISS de juiste mensen op de juiste plek moeten zetten. ISS geeft aan dat het concept vrij jong is en op zoek zijn naar facilitair managers die het proces kunnen aansturen. Verwacht wordt dat het niveau dat je daar neerzet voldoet aan de formule die je daar neerzet. Veel personeel van IFS zijn, of externen geweest, of personeel dat eerst single services regelden, hierbij zie je dat het personeel van IFS zelf nog het gehele concept tussen de oren moet krijgen. Er is dus teveel diversiteit waar niet goed op ingespeeld wordt, de werknemer die eerst alleen de single services regelde is dit gewend te doen, opeens is de taak anders, degene moet dit wel kunnen en aankunnen.

Dhr. J. Zegers gelooft in het concept en ziet veel kansen tot slagen, maar met een diversiteit aan randvoorwaarden. Je moet het concept wel de tijd gunnen en in tijd gezien spreekt dhr. J. Zegers niet over twee à drie maanden, maar eerder over drie à vijf jaar. Het contract zelf is voor zeven jaar afgesloten. Als er gezegd wordt dat de postverwerking en gebouwenbeheer samengenomen worden dan kan men er een club van maken en heb je nog meer uitwisselingsmogelijkheden. Het heeft ook met een stuk cultuur te maken, de Delta Lloyd medewerkers zijn overgenomen en deden hun werk al, maar nu voor ISS. Als je aan de medewerker vertelt dat er meerdere taken gedaan moeten worden heb je veel meer weerstand dan wanneer je een persoon nieuw in dienst neemt en verteld dat deze meerdere taken heeft. De nieuwe medewerker is niet anders gewend en vindt dit normaal, de oud Delta Lloyd medewerker moet opeens anders gaan werken en dit heeft met de cultuur en geschiedenis te maken. Dit is een belemmerende factor. Je verandert de werkzaamheden van de mensen, dit zal heel wat frustratie en emotie te weeg brengen.

Het heeft tijd nodig, stel nu als voorbeeld dat ISS allemaal nieuwe mensen mag aannemen en niet te maken heeft met overname Delta Lloyd personeel, ze komen allemaal in loondienst van de IFS en ze hebben een verschillend takenpakket, dan selecteer je als IFS zijnde bedrijf gemotiveerde mensen, die dit willen doen. Op langere termijn kan het concept slagen, mensen gaan uit loondienst enz.

Outsourcen is een hot item tegenwoordig, als je alle ondersteunende diensten bij een andere partij onderbrengt betekent dit dat het risico niet meer bij de eigen onderneming ligt maar bij die van de andere partij. Delta Lloyd loopt geen risico meer, als het bedrijfsrestaurant bijvoorbeeld sluit is dit niet het probleem van Delta Lloyd maar van ISS. Diensten zullen steeds meer geoutsourced worden. De markt kijkt naar de ontwikkeling binnen Delta Lloyd, als de formule binnen Delta Lloyd zal gaan werken zal de markt daar erg snel op inspelen volgens volgens dhr. J. Zegers.

Welke kansen ziet u binnen uw bedrijf?

Zorg voor een goede structuur binnen de IFS organisatie. Net als je aan iemand went binnen deze organisatie wordt de persoon overgeplaatst of is er niet meer. De schoonmaker moet bijvoorbeeld vertrouwen krijgen in de objectleider en als deze steeds veranderd dan zal dit niet gebeuren. Er moet gestructureerd gewerkt worden en daar schiet IFS wel eens in te kort.

Heeft u een idee welke kansen er verder liggen betreffende de facilitaire diensten van Delta Lloyd m.b.t. de formule?

De kans van slagen ziet dhr. J. Zegers meer op middenlang termijn dan op korte termijn. Dhr. J. Zegers ziet veel kansen bij documentenverwerking als je over de korte termijn spreekt.

Bijlage 15: BHP Billiton integrated services

Interview Marjon Kraan

07-03-2005

Wat is uw functie binnen dit bedrijf?

Mw. M. Kraan is facility manager bij BHP Billiton.

Zijn er facilitaire diensten uitbesteedt?

Ja, de meeste diensten zijn uitbesteedt

Welke diensten zijn uitbesteedt?

Prisma verzorgt de facilitaire diensten voor BHP Billiton, vooral de service gerichte facilitaire diensten, zoals voorbeeld de receptie, bewaking enz.

Doet u aan maincontracting?

Prisma BV is ingehuurd door BHP Billiton. Prisma is goed te vergelijken met ISS, waar Delta Lloyd mee te maken heeft. BHP Billiton streeft naar een erg service gerichte aanpak. De klant is erg belangrijk. Diensten worden via Prisma weer ingehuurd en aangestuurd. Zo beheert Prisma de facilitaire zaken en is het contact met BHP Billiton. Prisma zorgt zelf voor de contacten met de diensten die zij weer uitbesteden, BHP Billiton doet hier niks aan.

Heeft u ooit van de formule Integrated Services gehoord?

Mw. M. Kraan heeft wel van de formule gehoord en is daar ook mee bezig. De markt verandert en de vraag verandert, hier moet een bedrijf goed mee omgaan vind mw. M. Kraan.

Ziet u kansen binnen deze formule?

Er zijn genoeg kansen volgens mw. M Kraan, maar men moet wel weten met wat voor een bedrijf je te maken hebt. Is het bedrijf erg gericht op prestige en aanzien dan verwacht je een andere kwaliteit dan een bedrijf die dit minder nastreeft. Wat er dan bij komt kijken is de kant van het aanbod, kan je die service bieden en behouden als je diensten gaan integreren? Behoudt men de goede kwaliteit die men wilt en ook verlangt als een receptioniste in het bedrijfsrestaurant staat of omgekeerd.

Zou dit een goede formule zijn voor uw bedrijf?

Prisma is ook actief bezig op het gebied van Integrated Services. Zo hebben verschillende diensten extra werkzaamheden. Dit is al besloten met de werknemers. Er is geen vorm van echt overnemen van diensten. Volgens mw. Kraan is dit ook geen optie, aangezien zij een erg servicegerichte aanpak hebben en nastreven. Als je volgens mw. Kraan verschillende werkzaamheden c.q. diensten gaat samenvoegen verlies je de kwaliteit. Een ieder is expres ergens voor ingehuurd en heeft daar zijn/haar expertise in. Ook moet men er rekening mee houden dat er veel medewerkers gevoelig zijn voor verandering en er een hoop weerstand schuilt. Er moet bijvoorbeeld rekening worden gehouden met dat men niet wil integreren. Reacties als "daar ben ik niet voor aangenomen" of "dat is mijn taak niet" kunnen vaak voorkomen.

Ziet u de formule slagen?

Zoals eerder genoemd, ziet mw. M. Kraan voordelen, maar ook nadelen. De weerstand is een grote issue en daar moet men mee om kunnen gaan. Bij kleine bedrijven zal de formule goed slagen, maar de vraag is of dit ook bij grote bedrijven zal gebeuren. Mw. M. Kraan ziet wel kansen binnen de formule, maar een groot succes ziet zij het niet worden. Volgens mw. M. Kraan ligt het er natuurlijk wel aan wat voor een bedrijf het is, maar voor BHP Billiton ziet zij de formule niet slagen. BHP Billiton stelt de service enorm op prijs en volgens Mw. M. Kraan kan dit niet nagestreefd worden met de formule Integrated Services, elke dienst heeft

volgens haar de eigen expertise en dat moet zo blijven. Wanneer je multi skilled gaat toepassen dan weet de werknemer van alles wat.

Kunt u bedenken welke moeilijkheden/struikelblokken men kan tegenkomen betreffende de formule?

Het invoeren van de formule is moeilijk, de weerstand zal groot zijn, je verliest wat kwaliteit, de meer servicegerichtheid kan verloren gaan.

Tips?

Als een formule in het buitenland blijkt te slagen, betekent dit niet direct dat het overal kan slagen. Om een goede service te bieden en de servicegerichtheid te behouden is het belangrijk dat een werknemer alles van de taak af weet. Een gastvrouw moet er representatief uitzien, een bewaker moet overzicht kunnen houden, een cateringmedewerker moet op de hoogte zijn van alle HACCP regels enz. Dit kun je verliezen als je de formule wilt toepassen.

Bijlage 16: Interview facility manager Dhr. Michael Jousset
Bedrijf: European Patent Office (EPO)

Wat is uw functie binnen dit bedrijf?

Dhr. M. Jousset is de facility manager van het bedrijf European patent Office

Zijn er facilitaire diensten uitbesteedt?

ja

Welke diensten zijn uitbesteedt?

Haast alle facilitaire diensten zijn uitbesteedt.

Doet u aan maincontracting?

Nee, er zijn verschillende leveranciers voor verschillende diensten, deze worden aangestuurd door de facility manager.

Heeft u ooit van de formule Integrated Services gehoord?

Ja, European Patent Office is een internationaal bedrijf. In het buitenland is er volgens dhr. M. Jousset een hoop gaande betreffende deze formule.

Ziet u kansen binnen deze formule?

Als je werkzaamheden gaat samenvoegen kunnen hier een hoop efficiëntie voordelen mee behaald worden, dat is een groot voordeel met deze formule. In Nederland gaat dit wat minder, doordat de cultuur en weerstand een grote rol spelen.

Zou dit een goede formule zijn voor uw bedrijf?

Nee, wij streven naar een bepaald niveau van service en volgend dhr. M. Jousset kan dit niveau niet behaald worden als je medewerkers verschillende taken laat uitvoeren. Ook heeft dhr. M. Jousset het idee dat wanneer je deze formule invoert je een hoop uit handen moet geven en een hoop macht en controle verliest. De facility manager is de baas niet meer, je laat alles door één partij doen en deze doen dit op hun eigen manier. Het externe bedrijf gaat ook voor de winst en wil zo min mogelijk inzetten met een goed resultaat, vaak gaat dit ten nadele van het bedrijf, de servicegerichtheid wordt minder. Dhr. M. Jousset vraagt zich ook af wat voor een nut de facility manager dan heeft binnen het bedrijf. Als alles via het externe bedrijf geregeld wordt, dan is de facility manager overbodig, deze heeft geen directe duidelijke functie meer.

Ziet u de formule slagen?

Er zijn bedrijven waar de formule ingevoerd kan worden en de kans van slagen is dan aanwezig. Volgens dhr. M. Jousset moet je wel eerlijk blijven en bedenken dat sommige diensten en werkzaamheden niet overgenomen kunnen worden door bepaalde medewerkers.

Kunt u bedenken welke moeilijkheden/struikelblokken men kan tegenkomen betreffende de formule?

Een hoop weerstand, de controle gaat verloren waardoor de kwaliteit achteruit gaat.

Doet u aan integrated?

Nee

Tips?

Er moet goed gekeken worden naar het soort bedrijf, wil men deze formule invoeren.

Bijlage 17: Interview Facility manager Accenture Dhr. S. Kroon

Wat is uw functie binnen dit bedrijf?

Dhr. S. Kroon is de location coördinator c.q. facility manager van accenture. Dhr. S. Kroon is sinds 1 oktober in dienst van accenture, hiervoor was hij wel werkzaam bij accenture maar via een extern bureau. Hij stuurt de faciliteiten en het gebouwenonderhoud aan, het onderhouden van de contracten en leveranciers is ook een taak van dhr. S. Kroon.

Zijn er facilitaire diensten uitbesteedt?

Veel diensten zijn uitbesteedt bij de loge, een maincontracting bedrijf. De loge is een onderdeel van ISS.

Welke diensten zijn uitbesteedt?

Het callcenter, de gastvrouwen, de front desk, schoonmaak, catering en de back office zijn allemaal onder een partij gebracht, de loge.

De beveiliging en bijvoorbeeld glazenbewassing worden door andere bedrijven gedaan.

Andere kleine zaken probeert dhr. S. Kroon door de handyman te laten doen.

Doet u aan maincontracting?

Ja, de loge.

Heeft u ooit van de formule Integrated Services gehoord?

Ja, de loge is overgegaan naar ISS. Dhr. S. Kroon vertelt dat ze het daar geen maincontracting noemen maar Integrated Services. Volgens dhr. S. Kroon is maincontracting en Integrated Services bij ISS hetzelfde, daar de medewerkers ook multiskilled werken en de loge ook onder de formule Integrated Services werkt. Sinds vorig jaar is de loge overgenomen door ISS, dit heeft ISS expres gedaan omdat ISS wel Integrated Services had, maar niet de know how en dat heeft de loge wel.

Zou dit een goede formule zijn voor uw bedrijf?

Voor bepaalde diensten kan het rendabel zijn, mits er goed aangestuurd wordt

Zou dit een goede formule zijn voor uw bedrijf?

Er wordt al Integrated Services toegepast bij accenture, als de front office bijvoorbeeld een mannetje nodig heeft dan kan iemand van de back office invallen. De opzet is zo dat als er ergens een gat valt dit intern opgelost moet worden bij de loge, maar er is niet altijd iemand van de loge aanwezig en dan wordt dit onderling geregeld.

Ziet u kansen binnen deze formule?

Het best is dat je de back office laat inwerken bij de front office en met die know how kan je het personeel bij de back office en indien nodig bij de front office neerzetten. Je kan het naar één richting sturen. Onder backoffice verstaat dhr. S. Kroon de postverwerking, repro enz

Welke voordelen en welke nadelen ziet u binnen de formule Integrated Services?

Als iemand ziek is of op vakantie gaat, kan dit intern opgelost worden en heb je er geen omkijken naar. Men kan overhevelen. Het nadeel is dat dit dan ook inderdaad moet gebeuren. Sinds kort heeft accenture gezegd dat ze de loge een zak geld geven, bij wijze van spreken, en ze moeten het dan zelf doen. Accenture wil niet lastig gevallen worden met die persoon heeft wel zoveel uren gewerkt en die persoon niet. Er wordt een zak geld gegeven en als de loge het met minder uren aankan dan is dat een stukje winst. Aan de andere kant zit daar het gevaar, het hangt ervan af met wat voor een leverancier je te maken hebt. Hoe gaat de leverancier met kwaliteit om? Dat is aan elkaar verbonden, als men zegt we korten in het aantal uren en de uren worden in eigen zak gestoken, maar de kwaliteit gaat achteruit dan heb je een probleem. Een nadeel is ook dat de loge teveel volgt, accenture

moet eerst aangegeven wat er mis is en daar speelt de Loge dan op in, dit mag eigenlijk niet. De loge legt teveel bij de opdrachtgever terwijl ze het eigenlijk zelf moeten oplossen.

Hoe werkt de formule nu bij Accenture?

Dhr. S. Kroon is niet helemaal tevreden. Er is wel een locatiemanager van ISS c.q. de loge aanwezig bij accenture en dhr. S. Kroon stuurt deze aan. De planning van de roosters enz doet de locatiemanager. Er wordt te weinig actie ondernomen en als er actie wordt ondernomen dan is het zo intimiderend dat de medewerkers van de loge een soort angst krijgen en bijvoorbeeld bij werkbijeenkomsten niet meer durven te zeggen waar het op staat. Er wordt niet op een normale manier aangestuurd.

Doet u aan metingen?

Ja, er worden metingen gedaan en mystery guests komen regelmatig. Soms komen ze aangekondigd en soms ook niet. Er wordt op verschillende elementen gemeten. Accenture probeert wel van de externe partijen één soort accenture te maken, één cultuur een voorbeeld hierbij is het uitdelen van kerstpakketten aan de externe partij enz.

Ziet u de formule slagen?

Dhr. S. Kroon ziet wel de formule voor een gedeelte slagen, het is wel belangrijk dat de kwaliteit gewaarborgd wordt. Als je de formule inkoopt moet je wel controles hebben en dit moet regelmatig gebeuren en serieus genomen worden. Reken de loge af op resultaat, voldoet de loge ergens niet aan dan moet er een boete op worden gelegd.

Tips?

Het is belangrijk dat de onderdelen die ingekocht zijn ook daadwerkelijk zelfsturend zijn. Het geheim van Facility is dat alles wat je doet dichtgetimmerd moet worden in een contract, het komt te vaak voor dat alles te vrijblijvend is. Dit moet men zich realiseren en dit ook opstellen, dat als er iets niet goed gebeurt wat hierbij de wanprestatie is. Beschrijf wat kwaliteit is zodat je de partij hierop kan wijzen wanneer dit niet wordt nageleefd. Heel erg belangrijk is dat je als bedrijf niet teveel op de cijfers moet gaan zitten, je moet niet altijd voor de laagste aanbieder gaan, op het moment dat je dit doet snij je jezelf in je eigen vingers. De loge is groot geworden als schoonmaakbedrijf en opeens willen zij uitbreiden. Als voorbeeld geeft Dhr. S. Kroon hierbij dat zij als schoonmaakbedrijf een catering opkopen, maar die know how van een cateringbedrijf is er niet en dat zie je bij de loge erg terug. Als er iets misgaat bij de loge dan kunnen zij dit niet bijsturen. Je hoeft niet alles in te kopen bij één partij, vooral door kwaliteit te blijven waarborgen.

Als er zich een probleem voordoet zorg dan niet dat je als bedrijf het zelf wil gaan oplossen. Je hebt het uit handen gegeven, dus laat ISS het oplossen, hoe moeilijk dit ook is. Communicatie is erg belangrijk tussen het personeel en tussen ISS en Delta Lloyd.

Staar je niet blind op teveel integrated, zorg dat er aan eisen voldaan wordt. Zorg dat er genoeg mensen in de catering staan bijvoorbeeld, doe aan controles. Naar aanleiding van externe rapporten (mystery guests) kan je inspelen op fouten en wijs ISS daarop, komt er geen verbetering dan moeten er sancties op komen.

Bijlage 18: Gesprek dhr van Beveren

Facilitair manager Facilicom

Een van de grootste concurrenten van ISS is facilicom. De formule integrated services biedt facilicom ook aan, er heeft telefonisch een informeel gesprek plaatsgevonden, waarbij dhr. Van Beveren vertelde dat hij het moeilijk vindt om de onderzoeker informatie te verschaffen betreffende de formule omdat hij daarbij indirect ISS zou helpen. Toch heeft dhr. Van Beveren het één en ander verteld betreffende zijn bedrijf en ISS en Delta Lloyd.

Dhr van Beveren vertelde dat in het outsourcingtraject en de formule Integrated Services Delta Lloyd een aantal bedrijven had geselecteerd waaronder facilicom. Uiteindelijk is het ISS geworden wat dhr. Van Beveren erg betreurt. Volgens dhr. Van Beveren is de onderhandeling verkeerd gegaan, erg star. Volgens dhr. Van Beveren heeft het bedrijf Facilicom te weinig kansen gekregen om te laten zien wat zij kunnen als bedrijf en hoe beter zij dit kunnen dan ISS. Tijdens het kiezen voor het beste bedrijf is volgens dhr. Van Beveren het ISS geworden doordat ISS de belofte heeft gedaan dat zij het personeel van Delta Lloyd goedkoop kan overnemen, naar zijn mening heeft ISS niet gehandeld zoals het hoort. Volgens dhr. Van Beveren is Delta Lloyd een samenwerking aangegaan met ISS, waarbij het beginsel al niet goed is geweest. Er zijn twee zaken fout gedaan:

1. ISS moest de medewerkers verplicht overnemen, dat klinkt mooi, maar hierbij komt cultuur kijken. De medewerkers van Delta Lloyd werken volgens een vast stramien en dat kan men niet zo één, twee, drie veranderen. Men kan natuurlijk het personeel van Delta Lloyd overnemen, maar deze werken volgens een vast werkstramien. Hoe voorkom je een cultuuromslag? ISS heeft hier niks mee en aan gedaan. Het concept invoeren is tegenstrijdig, het personeel zat er immers al en opeens zouden ze andere werkzaamheden moeten uitvoeren, dit is een cultuurschok en een omslag.
2. ISS heeft de filosofie van de formule Integrated Services nooit geïntroduceerd bij het personeel. ISS heeft niet vertaald en verteld wat de formule inhoudt aan het operationele personeel terwijl zij wel anders moeten gaan werken. Een goed introductiebeleid is erg belangrijk en hier doet ISS aan tekort. Hoe heeft ISS vertaald aan de medewerker dat wat men eerst moest doen anders zal worden en de reden hierachter. De medewerker moet de filosofie van de formule meekrijgen, terwijl de formule op de werkvloer nooit is geïntroduceerd.

ISS is van oorsprong een schoonmaakbedrijf en dit imago hebben zij ook. Om totale diensten aan te kunnen bieden moet je hier ook veel verstand van hebben, dhr van Beveren zegt niet dat ISS dit niet heeft, maar ISS zit nog steeds voor het grootste gedeelte op de schoonmaak. Doordat de formule niet goed geïntroduceerd is en bijvoorbeeld een schoonmaker opeens in uren wordt gekort, maar wel hetzelfde werk moet doen in een minder tijdsbestek dan komt een stuk kwaliteitsvermindering erbij kijken. Hoe omschrijft men kwaliteit? Volgens dhr. Van Beveren is het een fout geweest dat er geen precieze afspraken zijn gemaakt betreffende de kwaliteit. Delta Lloyd verwacht kwaliteit van ISS, maar wat verstaat men hieronder? Er is niet omschreven wat die kwaliteit precies inhoudt, hoe kan Delta Lloyd dan op kwaliteit afrekenen? Het servicegerichte vanuit ISS en ISS operationele medewerkers is er niet omdat de filosofie achter de formule niet is aangeboden. ISS heeft naar de mening van Dhr. Van Beveren iets beloofd maar hier is niks mee gedaan.

Bijlage 19: Interview directeur IFS

Samenvatting interview Hans Bloemen, directeur Integrated Services ISS Nederland
Maandag 14-03-05

Als men diensten wil samenvoegen dan zijn er een hoop elementen waar men op moet letten. Er moet gekeken worden naar het functiepakket, bekijk waar welke dienst voor staat. Welke taken/activiteiten worden als “normaal” ervaren als men werkzaam is bij een bepaalde dienst. Wat zijn de functies binnen een dienst? Kan er niet geïntegreerd worden? Dit zijn allemaal vragen waar een antwoord op moet worden gegeven. Het is belangrijk om “out of the box” te denken, welke mogelijkheden liggen er om benut te worden?

Dhr. H. Bloemen vertelde dat het belangrijk is dat tijdens het onderzoek niet specifiek op “dit mannetje moet dit doen enz” wordt gefocused. Er moet bekeken worden naar welke taken er liggen bij welke dienst en naar integratiemogelijkheden. Bijvoorbeeld een bewaker die tijdens zijn dienst bepaalde postwerkzaamheden kan doen. Hierbij komt een hoop weerstand kijken. De mens heeft tijdens een veranderproces een aantal verschillende fases die hij/zij doorgaat. Er moet voor worden gezorgd dat de werknemer deze fases ook daadwerkelijk meemaakt. Vaak wordt er te snel gehandeld en dan is het een soort spiraal waar de werknemer in blijft zitten en zal deze dan nooit tevreden zijn. Men moet ook met het 80%-20% percentage rekening houden. 80% wil het eigen werk blijven doen, daar 20% wel wil veranderen. Hier moet rekening mee worden gehouden.

Om te bekijken welke integratiemogelijkheden er zijn moet er naar SLA's gekeken worden waar de werkprogramma's als functieomschrijvingen in beschreven staan. Als de processen beschreven moeten worden is het handig om dit aan de hand van Mintzberg te doen. Om ervoor te zorgen dat er integraal gewerkt zal worden, moet men zich ook realiseren dat de lagen qua functies ook integraal moeten denken en werken. Overleg is erg belangrijk. Dhr. Bloemen gaf hierbij als voorbeeld hoe de formule in Scandinavië werkt. In Scandinavië is de formule al een langere tijd ingevoerd en deze werkt succesvol. In Scandinavië komen de leidinggevenden per dienst iedere ochtend samen om te bekijken wat er gedaan moet worden die dag en wie daarvoor van welke dienst ingezet kan worden.

De managers moeten integraal denken en vooral ook van elkaars werkzaamheden en diensten afweten wat deze inhouden. Het karakter van de organisatie speelt hierbij ook een rol. Wil en kan de organisatie de verandering aan. Als er een verandering wordt ingevoerd dan heeft deze effect op de gehele organisatie. Men moet niet alleen de formule Integrated Services invoeren maar ook de weerstand proberen weg te nemen. Dhr. Bloemen is werkzaam geweest bij de politie waar een zelfde soort probleem aan de hand was. De soorten delict waren ingedeeld, als er bijvoorbeeld iets gebeurde kwam de dichtstbijzijnde politie, wanneer het dan een ander soort delict betrof dan die van hen moest de gedupeerde en verdachte wachten totdat de daartoe behorende politie arriveerde. Tegenwoordig kan iedere agent elk soort delict oplossen of verhelpen zonder eerst een andere collega die expert is op dat vakgebied in te moeten schakelen. Zo wil men ook het facilitaire werkveld veranderen. Als een schoonmaker nu schoonmaakt en bijvoorbeeld ziet dat er iets verkeerd is met snoeren doet deze hier niks aan. Waarom zou dat niet kunnen?

Qua CAO kan het één en ander veranderen, het is zaak om hierbij het 7' model te gebruiken, zodat duidelijk in beeld gebracht kan worden wat er kan veranderen. Men wil samenwerken (shared values) het management moet integraal gaan werken (style) Men moet opleidingen gaan volgen, wil men Integrated gaan werken (skills) De cultuur zal veranderen omdat men werkzaamheden samenvoegt (culture) De systemen veranderen enz. Qua CAO en uitbetaling kan ook het een en ander veranderen. ISS werkt met een soort puntensysteem, voor het inschalen van de medewerker qua CAO. Een voorbeeld: de secretaresse moet bijvoorbeeld zelfstandig een brief kunnen opstellen, hier krijgt zij een aantal waarderingspunten voor. Ze moet klanten ontvangen enz hier krijgt ze ook een x aantal punten voor; op basis van deze punten krijgt ze haar CAO c.q. salaris. Van een manager wordt al verwacht dat hij/zij een brief zelfstandig kan opstellen en dit wordt dan ook niet opgenomen voor punten. Leidinggeven zit bijvoorbeeld weer wel bij de punten. Dit meegenomen kan er gesteld worden dat als en wanneer er integraal gewerkt zal worden de CAO en het salaris kunnen veranderen.

Bijlage 20: Vragenlijst

Proces	Tijdspad	FTE	Frequentie	Integrated Services
Schoonmaak				
Catering				
Beveiliging				
Receptie				
Plantenonderhoud Intern, binnen beplanting				
Landscaping Buitenonderhoud				
Warme drankenautomaat				
Afvalstoffenverwer King(intern-papier Bakken)				
Kop-en printers papier bijvullen				
Gebouwonderhoud (standaard onderhoud)				
Verhuizingen <12 werkplekken				
Handyman activiteiten				
Post lezen				
Postverwerking				
Repro				
Printen				
Couverteren				
Archivering				
Postbezorging (op etage's/ afdelingen)				

Bijlage 21: Synergiemodel

Het synergiemodel laat de mogelijkheden zien door middel van de punten 1 tot en met 4.

Bijlage 22: Enquête

Enquêtevragen medewerker Integrated Facility Services

Deze enquête is opgesteld voor een onderzoek of er bereidheid aanwezig is onder de medewerkers om een breder takenpakket uit te voeren. De uitkomsten van deze informatie wordt teruggekoppeld via een publicatie in de Nieuwsflits, dit is de nieuwsbrief van Integrated Facility Services. Vraag er naar bij uw manager. Aan alle medewerkers die momenteel voor ISS werken bij Delta Lloyd, wordt gevraagd of ze deze enquête zouden willen invullen.

*Kruis voor de volgende vraag het juiste antwoord aan.
(er kan maar één antwoord gekozen worden)*

1. Wat is uw leeftijd?
- ☐ jonger dan 25 jaar
 - ☐ 26 tot 35 jaar
 - ☐ 36 jaar of ouder

2. Hoe lang bent u werkzaam in uw huidige functie?

- ☐ 0 tot 1 jaar
- ☐ 2 tot 5 jaar
- ☐ 6 tot 10 jaar
- ☐ meer dan 10 jaar

*Kruis voor de volgende vraag het juiste antwoord aan.
(er zijn meerdere antwoorden mogelijk)*

3. Voor welke discipline van ISS bent u momenteel werkzaam?

- ☐ ISS Cleaning Services (Schoonmaak)
- ☐ ISS Catering Services (Catering)
- ☐ ISS Office Support Services (Receptiediensten)
- ☐ ISS Landscaping Services (Groenonderhoud)
- ☐ Falck (Beveiliging)
- ☐ ISS Hygiëne Services (Muraka)

Kruis voor de volgende vraag het juiste antwoord aan.
(er kan maar één antwoord gekozen worden)

4. Voert u momenteel extra werkzaamheden uit die normaal gesproken niet binnen uw functie vallen?

- ☐ Ja
- ☐ Nee

5. Een van de doelen van Integrated Facility Service is om mensen wat breder in te zetten dan binnen hun huidige functie gebruikelijk is. Zou u zelf ook een breder takenpakket willen uitvoeren? Bijvoorbeeld, u werkt bij de receptie, zou u dan ook af en toe bij de catering willen invallen?

- ☐ Ja; Binnen welke categorie(en)?
 - ☐ ISS Cleaning Services (Schoonmaak)
 - ☐ ISS Catering Services (Catering)
 - ☐ ISS Office Support Services (Receptiediensten)
 - ☐ ISS Landscaping Services (Groenonderhoud)
 - ☐ Falck (Beveiliging)
 - ☐ ISS Hygiene Services (Muraka)

☐ Nee; waarom zou u geen andere werkzaamheden willen uitvoeren?

Kruis voor de volgende vraag het juiste antwoord aan.
(er zijn meerdere antwoorden mogelijk)

8. Zou u opgeleid willen worden om andere werkzaamheden te kunnen uitvoeren (als het betaald wordt door ISS)?

- ☐ Ja, ik zou wel breder inzetbaar willen worden en ik zou daarvoor wel een cursus willen volgen (tot 5 dagen)
- ☐ Ja, ik zou wel op een hoger niveau willen werken en ik zou daarvoor wel een avondopleiding willen volgen (1 dag in de week, een half jaar of meer)
- ☐ Nee, waarom niet?

Leeftijd	duur	discipline	extra	uitbreiding	categorie	opleiding
1	2	2	1	1	5	1
3	4	2	2	2	0	2
3	2	2	1	2	0	2
2	1	2	1	2	0	1
2	1	2	2	1	3	2
1	2	2	1	1	3	1
3	4	2	1	2	0	3
2	1	2	1	2	0	3
1	1	2	1	2	0	1
3	4	2	1	2	0	3
3	4	2	1	2	0	3
3	4	2	1	1	1	2
3	4	2	2	2	0	3
3	4	2	2	2	0	3
3	4	2	2	2	0	3
2	3	2	2	2	0	1
2	2	2	1	2	0	3
3	1	3	1	2	0	3
3	1	3	2	1	9	1
3	4	3	1	0	0	2
3	1	3	2	1	2	1
3	4	3	2	1	2	3
2	2	5	1	1	3	1
3	2	5	1	1	3	1
3	4	5	2	2	0	3
3	3	5	2	1	3	2
2	2	5	2	1	3	2
2	2	5	1	2	0	3
3	4	5	1	2	0	3
3	2	5	1	2	0	3
1	2	5	1	2	0	1
3	4	5	1	2	0	3
3	4	1	1	2	0	3
3	4	1	1	2	0	1
3	4	1	2	2	0	1
3	1	6	1	1	9	2
3	2	1	2	2	0	3

Uitleg:

Middels de enquêtevragen zijn de vragen in nummers opgesteld. De eerste vraag heeft betrekking op de leeftijd, de respondent heeft de keuze uit drie mogelijkheden.

- ☐ jonger dan 25 jaar
- ☐ 26 tot 35 jaar
- ☐ 36 jaar of ouder

In de tabel hierboven ziet u bij het kopje "leeftijd", de cijfers 1 tot en met 3 staan, als er een 1 staat houdt dit in dat degene die de enquête heeft ingevuld jonger dan 25 jaar is, heeft de persoon een 2 dan is de persoon 26 tot 35 jaar en staat er een 3 dan is de persoon 36 jaar of ouder. Hetzelfde principe voor het tweede kopje "duur" hier kan het cijfer 1,2,3 of 4 staan. De vraag heeft betrekking op hoe lang de respondent werkzaam is in de huidige functie, cijfer 1 staat voor 0 tot 1 jaar, cijfer 2 staat voor 2 tot 5 jaar, cijfer 3 staat voor 6 tot 10 jaar en cijfer 4 staat voor meer dan 10 jaar. Het derde kopje staat voor "discipline" hier zijn de cijfers 1 tot en met 6. Cijfer 1 staat voor ISS Cleaning Services (Schoonmaak), cijfer 2 staat voor ISS catering services, cijfer 3 staat voor ISS Office Support (receptiediensten), cijfer 4 staat voor ISS Landscaping Services (groenonderhoud), cijfer 5 staat voor Falck (beveiliging) en cijfer 6 staat voor ISS Hygiëne Services (Muraka). Het vierde kopje staat voor "extra" de

vraag hierbij is of de werknemer nog extra taken doet, 1 staat voor ja en 2 staat voor nee. Het vijfde kopje staat voor uitbreiding, hierbij is de vraag of de werknemer extra taken zou willen doen, de keuze is uit ja en nee. 1 staat voor ja en 2 voor nee. Als men ja heeft geantwoord dan kan men het volgende kopje invullen, als men nee heeft geantwoord heeft dan staat er een 0 in het kopje. Het zevende kopje staat voor opleiding; 1 staat voor Ja, ik zou wel breder inzetbaar willen worden en ik zou daarvoor wel een cursus willen volgen (tot 5 dagen) 2 staat voor: ja, ik zou wel op een hoger niveau willen werken en ik zou daarvoor wel een avondopleiding willen volgen (1 dag in de week, een half jaar of meer) en 3 staat voor nee

Bijlage 23: Start eindtijd Excel

Bijlage 24: Diensturenregelingmodel

Het doel van het synergiemodel is als volgt:

1. *Inzichtelijk krijgen waar de inzet per dienst zit*; als men inzichtelijk krijgt waar de inzet per dienst in uren aanwezig is, kan er bekeken worden of men de piek kan afvlakken. Als het mogelijk is om met de dienst te schuiven in uren, kan men wellicht meer efficiënte inzet bewerkstelligen. Bijvoorbeeld; als men op een dienst in totaal 100 uur inzet en de piek zit voor 60 uur tussen 07.00 en 10.00 uur en 40 uur tussen 19.00 en 21.00 uur dan heeft men minimaal 20 mensen nodig. Het vervelende van deze inzet kan zijn dat men de mensen van de ochtend niet in de avond ter beschikking heeft, immers deze werktijden nodigen niet uit tot een langdurig dienstverband waarin nagenoeg geen ruimte voor sociale contacten / ontwikkeling resteren. Bovendien, hoeveel mensen vinden dit leuk en willen absoluut geen 8-urige werkdag? Het werven en behouden van deze mensen is daardoor moeilijk. Indien men 40 mensen (2 ploegen) aanneemt, gaat efficiency verloren, en wie wil er maar 2 uur per dag werken? Wat zijn de opties? Indien men om 17.00 uur kan starten tot 21.00 uur, dan heeft men met een club van 10 mensen ook 40 uur ingevuld. De kans om deze te vinden is groter dan de vorige. Indien men naar dagschoonmaak kan en men kan 5 fulltimers inzetten gedurende 8 uur, komt men ook aan 40 uur.

2. *Inzichtelijk krijgen waar de piekbelasting aanwezig is*; als men de piekbelastingen van alle services in beeld heeft, kan men de opties die hierboven zijn beschreven wellicht beter invullen. Stel puur het theoretische model waarin men 20 mensen in de avond nodig hebt voor 2 uur werk. Indien men een club van x-aantal mensen in een andere dienst inzet die om 13.00 begint en eindigt om 19.00 uur, kan men wellicht vragen of zij willen werken tot 21.00 uur. Het is een combinatie van de 2 doelen. Wat als men nu de uren in bepaalde diensten gaat verschuiven zodat er 8 urige werkdagen ontstaan. Wat heeft men dan voor combinatie mogelijkheden? Dit kan bekeken worden met behulp van dit model.

Er zijn een aantal conclusies te trekken bij dit model.

Amsterdam:

Bij **cleaning** is het percentage headcounts uren van 08.00 tot 12.00 3,4%, vanaf 12.00 tot 15.00 is het percentage 4,2% waarbij om 15.00 het percentage weer 3,4% is. Om 17.00 is het percentage 2,5% en om 18.00 tot 21.00 is het percentage 22,0 %.

Catering: Om 07.00 is het percentage 4,8% en van 08.00 tot 10.00 is het percentage 10,6%. Vanaf 10.00 tot 15.00 is het percentage 12,5%. Om 15.00 is het percentage 8,7% en om 16.00 is het percentage 2,9%.

Office support: Van 07.00 tot 19.00 is het percentage 8,3%

Security: Van 23.00 tot 07.00 is het percentage 3,0%, van 07.00 tot 23.00 is het percentage 4,5%.

Arnhem:

Bij **cleaning** is het percentage headcounts uren van 07.00 tot 09.00 een percentage van 14,9% om 09.00 is het percentage 9,5, waarbij om 10.00 het percentage 8,1% is. Om 11.00 is het percentage 2,7% en om 12.00 is het percentage 5,4%. Om 13.00 is het percentage 6,8% en van 14.00 tot 16.00 is het percentage 4,1%. Om 17.00 is het percentage 3,7%. Om 18.00 is het percentage 14,9% en om 19.00 is het percentage 11,1&%

Catering: Van 08.00 tot 11.00 is het percentage 9,0% en van 11.00 tot 14.00 is het percentage 14,4 %. Om 14.00 is het percentage 12,6%, om 15.00 is het percentage 9,0%, om 16.00 is het percentage 4,5% en om 17.00 tot 18.00 is het percentage 3,6%.

Office support: Om 08.00 is het percentage 5,9% van 09.00 tot 17.00 is percentage 11,8%.

Security: Van 08.00 tot 14.00 is het percentage 6,8%. Om 14.00 is het percentage 10,3% en om 15.00 3,4%. Van 16.00 tot 22.00 is het percentage 6,8, om 22.00 is het percentage 3,4%.

Den Haag:

Bij **cleaning** is het percentage headcounts uren van 07.00 tot 09.00 39,3%, om 09.00 tot 15.00 is het percentage 3,6%.

Catering: Van 07.00 tot 09.00 is het percentage 39,3%, van 09.00 tot 14.00 is het percentage 15,9%, om 14.00 is het percentage 7,9%.

Office support: Van 09.00 tot 17.00 is het percentage 12,5%.

Security: Van 0.00 tot 0.00 is het percentage 4,0%

Bijlage 25: Notulen Brainstormsessie ISS en Delta Lloyd

Notulen “Heidag” Delta Lloyd en ISS 6 april-2005

aanwezig: Rob Volman, Menno Pronker, John Zegers, Jenne Buist, André Oudejans, Carlo Meijer, Ron Vogel, Debbie van Wettum, Chris Ottenhoff, André van 't Holt, Jojanneke Doorn, Hans Bloemen, Ron Verhoeven, Martijn Blijleve, Emilie van den Heuvel, Astrid Bocker, Shila Reyers.

Afwezig: niemand

9.30 begin overleg;

Menno Pronker is de onafhankelijke dagvoorzitter die de gesprekken zal leiden, na een korte inleiding wordt medegedeeld wat de agenda van de dag is.

1. Een sterkte /zwakte- analyse

2. Sterkte/zwakte analyse plenair behandelen
3. Groepen vormen;
 - “wat borrelt er aan de oppervlakte?”
 - Inventariseer de drie hoofdknelpunten/probleemstellingen die het eerst aangepakt moeten worden om de onderlinge relatie te optimaliseren.
4. Knelpunten bespreken
5. Eindigen met “quick win” acties; wat moet veranderen/aangepakt worden voor verbetering?
6. +/- 15.00 begin informele programma

1: Presentatie Rob Volman over de sterkte/zwakte analyse volgens Delta Lloyd.

Presentatie Emilie van den Heuvel over de sterkte/zwakte analyse volgens ISS.

2. De punten worden besproken en behandeld, extra opmerkingen hierbij waren de volgende: - Er moet meer vertrouwen en openheid c.q. eerlijkheid in elkaar komen.

- Delta Lloyd wil meer overlaten aan ISS, maar het vertrouwen is er nog niet, nog teveel operationeel bezig door weinig vertrouwen in ISS. FSB wil ontzorgen.

- Dhr. J. Buist geeft aan dat er nog een te hoog cleaning gehalte is.

3. De groepen worden verdeeld, mw. E. Van den Heuvel geeft aan dat zij ook irritaties aan de orde wil stellen c.q. “wat borrelt er aan de oppervlakte”

Uitkomsten groepen:
Groep 1

Irritaties	Hoofditens/problemen
Dominantie single services	Regie binnen FSB beter organiseren
ISS maakt te weinig gebruik van ervaring van Delta Lloyd	Communicatie; afspraken - Welk niveau/bij wie moet men zijn? - Verantwoordelijkheden/bevoegdheden
Waterhoofd: - meten - administratie - enz.	Wederzijdse kennis hebben over het contract, afspraken en duidelijkheid
Onbegrip/belevingsgeest contract	Gemeenschappelijke visie/missie/doelstellingen
ISS start discussie via geld	Werken aan een "wij" gevoel/cultuur
Teveel mensen klagen over dezelfde zaken	"KLIC" actie
Onduidelijkheid: wie is de opdrachtgever?	Meer stabiliteit in ISS organisatie
Overcommunicatie	Duidelijkheid over frequentie&overeenstemming meetinstrumenten
Gebrek aan gezamenlijke doelen	
Onvoldoende duidelijkheid	
Juiste sturing ontbreekt	
Teveel focus op resultaat	
Onduidelijkheid over verschillende "rollen"	

De drie hoofdknelpunten/probleemstellingen die het eerst aangepakt moeten worden om de onderlinge relatie te optimaliseren.

Drie hoofdknelpunten	uitleg
1. organisatie; duidelijkheid rollen binnen FSB/ISS	Rollen verhelderen m.b.t. verantwoordelijkheden/bevoegdheden t.o.v. communicatie/regie en uitvoering binnen partnership FSB&ISS
2. Vanuit klant: "KLIC" win	Klant in centrum; focus op het behagen van de klant vanuit gemeenschappelijke visie/missie& doelstellingen
3. Proces: evaluatie& overeenstemming	Evaluatie&overeenstemming over de kwalitatieve & kwantitatieve evaluatie c.q. stuur methodes bijstellen

Groep 2⁴⁵

Irritaties	Drie hoofdknelpunten
Geen/slechte communicatie	1. meten om het meten; invloeden door incidenten, is dit wel/niet zinvol
Geen partner zijn	2. slechte contractkennis, daardoor het verwachtingspatroon niet goed
Slechte contractkennis	3. taken niet helder
Discussie integrated	
Meten om het meten	
Verwachtingspatroon niet goed	
Lange wachttijden op resultaat/terugkoppeling	
Taken niet helder	
Teveel operationeel overleg	
"Excuus" cultuur	
ISS kent Delta Lloyd onvoldoende	
Locatiemanagement voelt zich niet serieus genomen	
Veel wisselingen(ervaring)	
Ontevredenheid ISS medewerkers	
Klacht raad van bestuur/directie	

4&5:

Knelpunten bespreken.

Eindigen met "quick win" acties; wat moet veranderen/aangepakt worden voor verbetering?

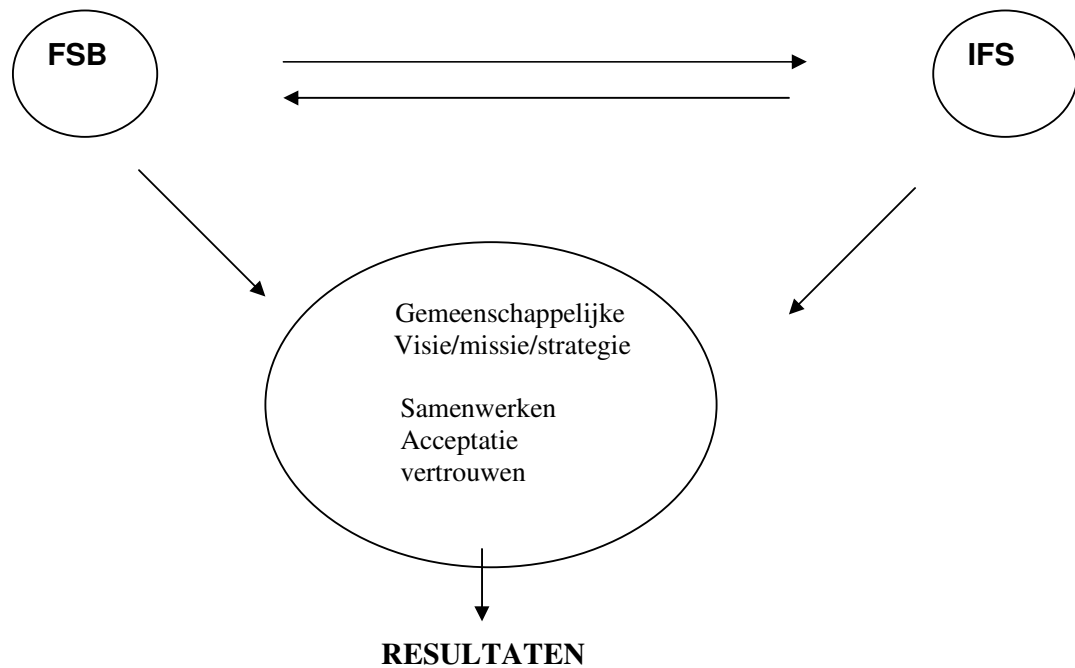
Beginnen met punten tot verbetering, helaas niet verder gekomen dan de volgende punten:

Wat?	Wie	Hoe?	Wanneer?
Verwachtingspatroon helder maken; niet teveel praten over Integrated maar wat willen we bereiken	ISS/FSB Dhr.A. Oudejans MW. E. van den Heuvel Mw. J. Doren	Begrippen /verwachting& doelstelling afstemmen	
Meetinstrument aanpassen	ISS/FSB Dhr. A. v/h Holt	Meetpunten bepalen/ Martijn mystery guest	Eerste 2 weken
Vaststellen gezamenlijke visie/missie/strategie	Dhr. H. Bloemen Dhr. R. Volman		1 maand
Uitwerken term "ontzorgen"	LMO		1 maand
Overleg effectiever maken	ISS/Hans Bloemen	Terugkoppelen ideeën Integrated Services	<2 weken

6: begin informele programma

⁴⁵ Nb groep twee heeft irritaties en knelpunten samengenomen

De heidag heeft er ook toe bijgedragen om te komen tot een samenwerkingsmodel. Het navolgende model is de kapstok waarmee beoogd moet worden om in de toekomst succes te halen.



bijlage 26: Uitbesteding/inkoop

Uitbesteding, oftewel outsourcing, is “het op specificaties van de uitbestedende organisatie (eventueel in samenspel met de leverancier) laten leveren van maatwerk in de vorm van producten en/of diensten door een extern bedrijf”⁴⁶.

Uitbesteding komt tot stand door het voeren van een goed inkoopproces. Dit proces bestaat uit de volgende stappen:

- Het specificeren;
- De leveranciersselectie;
- De contractering;
- De opdrachtverstrekking
- Nazorg en evaluatie.

Om tot uitbesteding te komen, zal eerst het uit te besteden product of de dienst moeten worden gespecificeerd. De volgende vormen van specificaties kunnen worden onderscheiden:

- Functionele eisen: aan welke functies of gebruiksdoelen moet er worden voldaan;
- Technische eisen: aan welke technische eisen moet het product of de dienst voldoen
- Logistieke eisen: beschikbaarheid, levertijden, leveringsschema's, responstijden bij storingen, onderhoudsfrequenties;
- Kwaliteitseisen: aan welke normen moet het geleverde product of de dienst voldoen;
- Commerciële en/of administratieve eisen: indienen van offertes, betalingsvoorwaarden, indienen van rekeningen, garantiebepalingen.

Aan de hand van het opgestelde eisenpakket, worden een aantal leveranciers geselecteerd, mede op basis van de navolgende criteria:

- Capaciteit en marktomvang van de leverancier;
- Ervaring vanuit het verleden;
- Bezettingsgraad;
- Financiële risico's;
- Ervaring van de leverancier in een bepaalde branche.

Na beoordeling van de offertes van de overgebleven leveranciers, zal er een keuze worden gemaakt voor één bepaalde leverancier, waarmee een contract wordt afgesloten. In dit contract zullen aan aantal zaken moeten worden vastgelegd, zoals leveringsspecificaties, condities, voorwaarden, garantiebepalingen en de soort verbintenis. De overeenkomen contract bepalingen worden verwerkt in een opdrachtverstrekking die door beide partijen wordt ondertekend en die duidelijk vaststelt wat de opdracht inhoud. De laatste fase van het inkoopproces (nazorg en evaluatie) is, zeker voor een facilitair bedrijf, een belangrijk aandachtspunt. Aangezien dienstverlening een doorlopend proces is, en niet iets dat eindigt met de levering van een eindproduct zal het noodzakelijk zijn om regelmatig evaluatiegesprekken te houden tussen de facilitaire organisatie, de leverancier en de eindgebruiker.

⁴⁶ facility Management

Bijlage 27: Positieve en negatieve punten outsourcing

In de literatuur over outsourcing worden de volgende voordelen en nadelen benoemd kostenverlaging, kwaliteitsverhoging, minder zorgen en meer flexibiliteit. Uit het onderzoek 'Trends in uitbesteding', dat Moret Ernst & Young sinds 1995 jaarlijks uitvoert⁴⁷, blijkt dat in de praktijk vooral het vergroten van de flexibiliteit en het hebben van minder zorgen de belangrijkste motieven zijn om outsourcing positief te beoordelen.

Ir. A.A.G. Aarts, partner van Moret Ernst & Young Management Consultants en verantwoordelijk voor de onderzoeken naar outsourcing: "Uit ons eerste onderzoek in 1995 bleek al dat kostenverlaging niet door alle organisaties als een voordeel van outsourcing wordt gezien. In theorie zou kostenbesparing optreden doordat een externe partij, die de uitbestede activiteit als core business heeft, deze efficiënter kan uitvoeren. De zogenaamde 'economies of scale'spelen hierin ook een rol. Maar slechts de helft van de door ons ondervraagde bedrijven gaf aan dat kostenverlaging ook in de praktijk als voordeel werd ervaren."

"Hetzelfde geldt voor kwaliteitsverhoging. De gespecialiseerde kennis en de grotere investeringen in mensen en middelen van de leverancier zouden tot een hoogwaardiger product of dienst moeten leiden. Dat wordt door veel bedrijven ook zo ervaren, maar gemiddeld de helft vindt dit toch geen doorslaggevend voordeel."

Dat uitbesteding goed is voor minder kopzorgen bij het management, waardoor men zich meer kan concentreren op de vitale bedrijfsfuncties, blijft wel degelijk overeind in het onderzoek van Moret Ernst & Young. "Voor ruim driekwart van de organisaties heeft uitbesteding in de praktijk tot minder zorgen geleid," aldus Aarts. "En ook de vergroting van de flexibiliteit is van belang. Door contracten met leveranciers kunnen pieken en dalen in het werk beter opgevangen worden en hoeft men minder snel het eigen personeel te veranderen of vervangen."

Naast deze vier vaak genoemde voordelen kan outsourcing nog meer bijkomende voordelen hebben, zoals⁴⁸:

- Het voorkomen van investeringen. Wanneer bepaalde werkzaamheden grote investeringen vereisen, kan gekozen worden voor uitbesteden om deze investeringen (tijdelijk) te voorkomen.
- Het oplossen van capaciteitsproblemen. Veel ondernemingen kennen piek- en dalperiodes. Het is lastig deze met de eigen capaciteit op te vangen.
- Het tijdelijk of voor langere tijd uitbesteden van werkzaamheden kan hiervoor soelaas bieden.
- Het inhuren van specialistische kennis. Wanneer een bedrijf bepaalde kennis intern niet voorhanden heeft, kan deze tijdelijk worden 'ingehuurd' bij een leverancier.

⁴⁷ Trends in uitbesteding 1998; diverse auteurs, Moret Ernst & Young, ISBN 90-75498-21-7.

⁴⁸ Succesvol outsourcen in Nederland, dr. ing. H.T.M. Zee, Nolan Norton Institute, 1997, ISBN 90-71694-80-1.

Er zijn ook negatieve punten bij outsourcing:

- Afhankelijkheid van de leverancier. De organisatie die uitbesteedt, is slechts één van de vele klanten van de leverancier. De levertijd en de zorg voor maatwerk zou hierdoor in het gedrang kunnen komen, en vooral wanneer er geen goede afspraken zijn gemaakt met de leverancier komt de uitbesteder vaak in de problemen. Snelheid en slagvaardigheid nemen af doordat het bedrijf minder greep heeft op zijn leveranciers dan op het eigen personeel.
- Verlies van expertise. Wanneer bepaalde activiteiten worden uitbesteed, bestaat het gevaar dat binnen de eigen organisatie de kennis en technologie verdwijnen die voor uitvoering van deze activiteiten nodig zijn. Dit is vooral het geval wanneer de technologie snel verandert, zoals bij automatisering en research & development. Het verlies van expertise maakt het niet alleen lastig deze activiteiten in de toekomst weer zelf uit te voeren, het betekent ook dat het moeilijker wordt de leverancier te controleren.
- Minder greep op de kosten. Als de leverancier te veel zeggenschap krijgt, bestaat het gevaar dat hij zijn prijzen verhoogt, wat gevolgen heeft voor de productiekosten en prijzen van de uitbesteder. Dit nadeel speelt vooral een rol bij een te grote afhankelijkheid van één leverancier.
- Minder invloed op de kwaliteit. De organisatie die uitbesteedt, blijft weliswaar eindverantwoordelijk voor de resultaten, maar heeft geen directe invloed op de uitbestede activiteiten. In het slechtste geval gaat de kwaliteit van de diensten of producten erop achteruit.

"Het maakt bij de mogelijke nadelen natuurlijk veel uit welke activiteiten worden uitbesteed," zegt Aarts. "Als het om schoonmaken gaat, is het geen probleem dat je de expertise op dat gebied kwijtraakt. Maar bij automatisering is dat een heel ander verhaal. Het komt geregeld voor dat de nadelen in de praktijk toch te groot blijken. We zien ook in ons onderzoek dat een groot aantal bedrijven bepaalde uitbestedingsactiviteiten na verloop van tijd weer in eigen huis haalt; vorig jaar was dit bij één op de twaalf bedrijven het geval. De belangrijkste reden om de uitbestedingen terug te nemen, is kostenbesparing."

Bijlage 28: Maslow's Behoeftehiërarchie

Zoals Aristoteles de beweging van een object verklaarde door uitsluitend te verwijzen naar eigenschappen van het bewegende object op zich, zo wordt in de motivatiepsychologie de vraag naar het waarom van de gedragingen frequent beantwoord door een beroep te doen op concepten als motieven, behoeften, verlangens, vrezes, driften en instincten. Dit zijn dan persoonlijkheidskenmerken of persoonlijkheidsdisposities (Von Grumbkow, 1989: p.13). Deze manier van denken levert een aantal inhoudelijke theorieën op. In tegenstelling tot Aristoteles stelde Galileï dat de beweging van een object niet alleen beïnvloed wordt door eigenschappen van het zich bewegende object, maar ook door de omgeving waarin de beweging plaats heeft en door de relatie tussen beide (Von Grumbkow, 1989: p.13). Zo zijn er motivatietheorieën geschreven die niet alleen gebaseerd zijn op de kenmerken van de persoon. Deze theorieën zijn gebaseerd op de interactie van persoonlijkheidskenmerken en van situationele kenmerken (Von Grumbkow, 1989: p.14). Deze motivatietheorieën leveren procestheorieën op. De inhoudelijke theorieën en de procestheorieën zijn beide van belang om inzicht te krijgen in de wijze waarop personen tot bepaalde inspanningen te brengen zijn.

Abraham Maslow (VS 1908-1970), een psycholoog, bedacht de piramide van behoeften, oftewel de behoeftehiërarchie. Deze piramide berust op twee uitgangspunten, namelijk dat de mens altijd streeft naar meer (wensen nooit bevredigd) en dat bevredigde behoeften niet langer een prikkel vormen. Deze theorie stelt dat behoeften pas aanzetten tot gedrag als er sprake is van een gevoeld tekort. Hoe groter bijvoorbeeld het gevoeld tekort aan veiligheid is, des te sterker iemand zijn activiteiten zal richten op het opheffen van dit tekort. De menselijke behoeften zijn aangeboren en kunnen ingedeeld worden in vijf behoeften/ motieven categorieën. De vijf behoeften zijn hiërarchisch geordend. Dat wil zeggen dat bevrediging van een behoefte uit een hogere categorie pas zal worden nagestreefd wanneer de behoefte uit een lagere categorie bevredigd is. De motivatie tot bepaald gedrag wordt dus bepaald door de in de hiërarchie laagste behoefte, die nog niet bevredigd is. Zodra deze behoefte bevredigd is, verliest zij haar motiverende kracht en kan een behoefte hoger in de behoeftehiërarchie als motivator optreden. Een behoefte wordt nooit volledig vervuld, maar de verschillende lagen kunnen wel voldoende verzadigd zijn zodat men de behoefte aan een hoger niveau kan gaan bevredigen.

De volgende behoefte categorieën kunnen worden onderscheiden:

Fysiologische behoefte, zoals honger, dorst, beweging etc.

Behoeftte aan veiligheid. Niet alleen bestaande uit veiligheid, maar ook stabiliteit, protectie tegen ziekte en om zeker te zijn van werk etc. Hangen nauw samen met de fysiologische behoeften.

Sociale behoefte. Het gaat in het algemeen om de behoefte aan sociaal contact met anderen: de behoefte aan liefde, ergens bij horen, geborgenheid, maatschappelijk gewaardeerd te worden etc.

Behoeftte aan waardering. Deze laag neemt twee vormen aan, namelijk zelfwaardering (het gevoel iets bereikt te hebben) en waardering van anderen (aandacht, erkenning etc).

Behoeftte aan zelfontplooiing. Maslow verstaat hieronder de behoefte om het eigen potentieel volledig te realiseren en te actualiseren. Volgens Maslow is de bevrediging van deze behoefte het einddoel van alle strevingen. De behoefte aan zelf actualisatie zal nooit een finale staat van bevrediging kennen (Maslow, 1972).

De eerste drie behoeften noemt Maslow de "deficiency needs" (de gebrekkige behoeften). Hier bedoelt hij mee dat wanneer een persoon niet in staat is deze laag van de hiërarchie te verzadigen, deze persoon niet in staat is zich om zich te ontwikkelen tot een gezond persoon in zowel psychisch als fysiek opzicht. De laatste twee behoeften noemt Maslow "growth needs" (groei behoeften). Door middel van vervulling van deze behoeften kan een persoon groeien en zich ontwikkelen tot zijn volste potentie.

Er zijn wel enkele kanttekeningen te maken bij deze theorie. Deze zijn hieronder kort beschreven.

Uiteraard zijn de behoeften van mensen heel wat gecompliceerder dan deze voorstelling. Door zich te kleden, komt men niet alleen tegemoet aan de behoefte om zich te beschermen tegen de kou, maar evenzeer aan het verlangen om status-erkenning. Omgekeerd zal men toch een ongemakkelijk kostuum aantrekken om aan een statusbehoefte te voldoen, ofschoon een lossere kledij gemakkelijker zal zitten. De invulling van sommige behoeften is op zijn minst ook dubbelzinnig: de prestige- en prestatiebehoefte kunnen niet alleen status opleveren, maar ook afgunst van andere personen van de groep. Daarom wordt dergelijke drang om carrière te maken in bepaald culturen ook afgewezen.

Ook qua terminologie kan men de vraag stellen of alles gevat moet worden onder de term 'behoefte'. Moet men geen onderscheid maken tussen 'behoefte' (wat wijst op een gebrek, dat door materiële voorzieningen bevredigd kan worden en daardoor 'opgelost' worden als behoefte) en 'verlangens' of 'verwachtingen' die kunnen vervuld worden, maar daarmee niet 'opgelost' worden, integendeel, vragen naar meer.

HRM stoot wellicht op zijn grenzen wanneer men mensen reduceert tot 'behoeften'-wezens. In de realiteit van het bedrijfsleven kan men immers vaststellen dat werknemers ook gemotiveerd worden vanuit ethische principes of idealen. Wanneer men bv. spontaan inspringt voor een zieke collega, zijn leven op het spel zet in levensbedreigende situaties, in staking gaat uit solidariteit met anderen etc. Een laatste punt van kritiek is dat in deze theorie geen ruimte wordt gegeven aan de rol van allerlei individugebonden variabelen, zoals persoonlijkheidskenmerken, vaardigheden en biografische gegevens.

De ERG-theorie van Alderfer

Een aanvulling op het model van Maslow biedt het ERG-model van Alderfer. Welke behoeften op een bepaald moment bevredigd wordt, is volgens Alderfer niet afhankelijk van de plaats in de hiërarchie, maar van de situatie. Het is dus mogelijk, en dat staat in contrast met Maslow's opvatting, dat een hogere behoefte aanzet tot gedrag, ook al is een lagere behoefte nog niet bevredigd. Er bestaat dus volgens hem geen hiërarchische verhouding. De classificatietheorie van Alderfer (1972) is de Existence (materiële bestaansbehoeften), Relatedness (interpersoonlijke sociale behoefte), Growth (persoonlijke groei-behoefte). Hij wijst erop dat een driedeling in behoeftecategorieën juist is dan de door Maslow gehanteerde vijfdeling. Je zou de eerste twee lagen van Maslow de Existentie-behoeften van Alderfer kunnen noemen. Ze zijn gecentraliseerd rond de persoon zelf. Zo zou je de sociale behoefte en de behoefte aan waardering de Relatie of de Sociale behoefte kunnen noemen. En het niveau van de behoefte van zelfontplooiing kan gerekend worden tot de Groei-behoefte. Op dit niveau vinden we de man of vrouw die zich wil ontplooien als manager, ondernemer, zelfstandige etc.

Alderfer wijzigt ook voor het deel het procesgedeelte van Maslows theorie. Hoe meer frustraties men ondervindt bij het zoeken naar voldoening van behoeften hoger in de hiërarchie, hoe meer men de behoeften van een lager niveau gaat waarderen. Deze frustratie-regressie opvatting is niet aanwezig bij Maslows theorie. Maslow is wel van mening dat een persoon kan terugkeren om een lager behoefteniveau te bevredigen. Dit doet de persoon echter niet, omdat men geen voldoening kan vinden voor hogere ordebehoeften. Dit doet de persoon, omdat lagere ordebehoefte niet langer in staat van satisfactie verkeren. Ook is er een verschil wat betreft het werkzaam zijn van meerdere behoeftes. Bij de ERG-theorie is het mogelijk dat meerdere behoeftes van verschillende niveaus tegelijkertijd voldoen willen worden. Maslow meent dat slechts één categorie steeds aan de orde is, of ten minste bevredigd moet zijn voordat een volgende behoefte in het oog springt (Grumkow, 1989: p.24).

Wahba & Bridwell (1976) en Lawler & Little (1972) stellen zelf dat de behoefte in twee categorieën kunnen worden ingedeeld, namelijk zelfbehoud en groei. We kunnen de behoefte aan zelfbehoud vergelijken met de materiële bestaansbehoefte van Alderfer's theorie en de groei-behoefte vergelijken met de Relatie- en Groei-behoefte van de theorie van Alderfer. Ook Hermans (1985) spreekt van twee grondmotieven van het menselijk bestaan. Eerste grondmotief is dat de mens streeft naar zelfbevestiging waarin de eigen persoon centraal staat. Het tweede motief is de bewogenheid ten opzichte van de ander waarin de ander of het andere centrum van betrokkenheid wordt. Hij noemt deze grondmotieven respectievelijk het Z-motief (zelf) en het A-motief (ander). Door het Z-motief wil een persoon zelfhandhaving en zelfexpansie bereiken, waarbij deze persoon invloed wil uitoefenen op de omgeving. Bij het A-motief gaat het er juist om dat de persoon wil ontsnappen aan zichzelf. De persoon zoekt dan naar een deelgenootschap met andere mensen of objecten. Het verschil met de tweedeling van zelfbehoud en groei is eigenlijk niet zo groot (Grumbkow, 1989).

Bijlage 29: SWOT analyse strategieën

Een bedrijf kan voor verschillende aansturingmogelijkheden kiezen voor de afdeling facilitair. Een bedrijf kan kiezen om de facilitaire diensten in eigen beheer te houden, kiezen voor single services of de formule Integrated Services toepassen. Van de drie strategieën zijn de zwaktes en sterktes bekeken, vervolgens zijn deze in een SWOT geplaatst. Als men de sterktes en zwaktes bekijkt van drie verschillende strategieën die vaak worden gebruikt, valt het volgende te constateren:

	Verbeter de eigen service organisatie	Single service outsourcing o.b.v aankopen	IFS outsourcing
Sterktes	- men behoudt totale controle - geen tegenwerking/storing van interne medewerkers	- een bepaalde kost reductie&verbetering van de service - men behoudt een bepaald aantal van controle	- grote kostenreductie&een snelle implementatie - volledige flexibiliteit&verbetering van de service
zwaktes	- verdeelde service organisatie - gebrek van kruis functie kan leiden tot sub-optimalisatie	- verdeelde service kan resulteren in het “between two chairs”fenomeen - extra banen kan leiden tot meer kosten en de flexibiliteit kan minder worden	- transfer van controle - gigantische verandering in gedachtegang van de organisatie - oude en loyale medewerkers worden overgenomen

In House:

Sterktes: klanten relaties, integriteit, veiligheid, “core”cultuur

Zwaktes: niet flexibel, traagheid bij verandering, gefocused op de taak, beperkte kennis, lage innovatie, geen commerciële relaties, werk op termijn(en) van de “core”zaken

Mogelijkheden: leren van de FM markt, kosten en complexiteit van tenders

Bedreigingen: FM markt, globalisatie benchmarken, snellere veranderingen verwacht bij het “core”bedrijf, in-house kosten zorgen voor geen potentieel om strategisch uit te sourcen

Consultants:

Sterktes: kopen indien/wanneer nodig, korte termijn inzet, hoge analytische eigenschappen hoog niveau van relaties/verkoop

Zwaktes: lage operationele kennis, nieuwe gebieden en beperkte ervaring, beperkte verantwoordelijkheid voor het implementeren van aanbevelingen

Mogelijkheden: verhogen van contractmanagement en output service kennis, aanvulling van/met in-house en IFS leveranciers

Bedreigingen: IFM markt spelers

IFM:

Sterktes: “onafhankelijkheid”, diepte en breedte van contract management vaardigheden, diepte van space planning (ruimte planning), goede vaardigheden, regionale capaciteit en consistentie, sterk met management training, goede management systemen, hoog niveau van relaties/verkoop.

Zwaktes: bouwen op het integreren van een aantal leveranciers als sub-contractoren, breedte van advies en service specificatie expertise vaak laag, zwak op taak- niveau training

Mogelijkheden: ontwikkelen advies basis, verband aangaan met service providers, franchise services onder management systemen en merk

Bedreigingen: druk voor een tender, adviseurs en IFS kunnen zich van de markt verwijderen

IFS:

Sterktes: diepte van zelf presteren capaciteit, taak-niveau kennis, capaciteit tot cross-skill(verschillende taken), taak gebaseerde training, opvang en centralisatie.

Zwaktes: laag niveau verkoop, reputatie, lager contract management vaardigheden

Kansen: multi-skilled en het bundelen van services, het bundelen van locaties en regio's ontwikkelen contact management vaardigheden en systemen, demografische druk zou de vraag naar services verhogen, werken met adviseurs om het tenderen te stimuleren en het beschermen van herhalen tenderen

Bedreigingen: druk voor tender, service lijn in strijd met IFS, IFM/Consultants ontwikkeld, "franchise aanpak"

In de SWOT analyse is te zien dat er een hoop sterktes, zwaktes, mogelijkheden en kansen zijn binnen verschillende strategieën. Het ligt ook aan het bedrijf zelf waar aan welke punten zij waarde aan hechten.

Bijlage 30: Ontwikkeling Facilicom

Facilicom: driekwart van omzet uit facilitaire taken⁴⁹

Voor Facilicom Services Group in Schiedam is 2004 een belangrijke jaar. Na een jarenlange, gefaseerde overgangperiode is Hans Gennissen sinds 1 mei jl. formeel president-directeur, terwijl Martine Geurts, de dochter van de oprichter, vice president-directeur is geworden. Maar er is meer. Onlangs werd de eerste paal geslagen voor nieuwbouw, want eind volgend jaar betreft de groep een nieuw hoofdkantoor van 11.500 vierkante meter.

De groep is met 18.500 medewerkers in dienst bij 45 bedrijven actief met schoonmaken, beveiligen, catering, uitzenden en bouw- en installatie in vier landen: Nederland, België, Frankrijk en Engeland. In het buitenland betreft het voornamelijk schoonmaakdiensten. De omzet nam vorig jaar met acht procent toe tot 529 miljoen euro en de winst na belasting tot vier procent. Hans Gennissen (43) kijkt uit naar het moment dat de groep eind volgend jaar de nieuwbouw in gebruik kan nemen: 'Het is in de eerste plaats een werkplek, maar ook een showroom. Met name wat betreft de relatie tussen kwaliteit en exploitatiekosten.' Het gaat om een kantoorgebouw van vijftien bouwlagen, waarvan Facilicom tweederde zelf zal gebruiken. De rest wordt voorlopig verhuurd. Het wordt een hoogst moderne kantoorflat, in eigen beheer gebouwd door Facilicomdochter Breijer Bouw en Installatie. Het gaat om een bestaand ontwerp, maar op basis van de facilitaire kennis van Facilicom zal de inrichting (restaurantische voorzieningen, afwerkmaterialen, beveiliging) een voorbeeldfunctie krijgen voor gebouwbeheerders. Gennissen, sinds 1984 bij de groep, met gepaste trots: 'In een periode van een teruglopende economie slagen we er nog altijd in op te vallen. Niet alleen door de nieuwbouw maar ook door groei en een goed rendement. We hebben een oergezonde balans.'

Totaalpakket

Van de grote Nederlandse schoonmaakbedrijven was Gom de eerste die al in de jaren tachtig een pakket facilitaire- en bouwtechnische diensten ging aanbieden. Niet zonder succes, want van de totale omzet wordt nu iets minder dan de helft (48 procent) met schoonmaakdiensten behaald. Van die 48 procent schoonmaak wordt 27 procent door de vier Nederlandse bedrijven gerealiseerd: Gom, VSP, KSD en Coppejans. Prened (beveiliging) draagt 20 procent bij, Breijer (bouw- en installatie) 18 procent, Prorest (catering) 5 1/2 procent, Intergom (uitzenden) 21/2 procent en overigen (onder andere de Tapwacht) 5 procent. De drie facilitaire peilers van Facilicom bestaan uit schoonmaken, beveiliging en catering. De schoonmaak in Nederland groeide vorig jaar autonoom 7 procent en vormde qua rendement het best draaiende onderdeel. De twee andere diensten lieten te wensen over: beveiliging groeide met 9 procent, maar de winst daalde met 20 procent en Prorest (catering) rendeerde wel, maar voor het derde jaar stagneerde de omzetgroei en schommelt rond de 30 miljoen euro. Je zou dus kunnen zeggen dat het schoonmaken op de thuismarkt de kurk is waarop Facilicom drijft. Die conclusie gaat Gennissen duidelijk te ver: 'Dat beeld klopt niet. De helft van onze winst komt van de niet schoonmaak activiteiten, inclusief de bouwsector. Gom Nederland draagt voor eenderde bij aan de winst en Prened Beveiliging is met een omzet van 100 miljoen euro een mooie tweede divisie, waarvan het rendement hoger is dan het gemiddelde in deze sector. Ik ben er zeker van dat we het met beveiliging heel goed doen, want het rendement was in het eerste kwartaal van 2004 alweer hoger dan dat van 2003.' En de cateringactiviteiten? Gennissen: 'In die sector groeiden we in 2003 niet, maar we slagen er wel in ons marktaandeel te handhaven en behaalden een uitstekend resultaat. Dat kun je beslist een verdienste noemen, want we opereren op een kleiner geworden markt. Die is door de economische teruggang vorig jaar met 3 procent gekrompen.'

⁴⁹ Service Management nummer 6, juni 2004

Alles in huis

Op facilitair gebied heeft Facilicom 'alles in huis'. Maar een feit is dat men met dat totaalpakket nog geen megacontract heeft gescoord. Zou het zo kunnen zijn dat men de groep nog steeds vooral ziet als een schoonmaakbedrijf? Gennissen: 'Ik kan als opdrachtnemer wat moeilijk van binnen naar buiten kijken, maar dat imago ligt, denk ik, toch wel achter ons. We noemen ons al sinds 1996 Facilicom, met afzonderlijke sterke merken als Prened en Prorest naast Gom. Het is volgens mij namelijk onontkoombaar om je als professionals ook in zelfstandige bedrijven te positioneren. Ook als je integraal aanbiedt, ben je onvoldoende onderscheidend als je de single services niet profileert. We doen dus beide. Voor mij is het daarom moeilijk voor te stellen dat een opdrachtgever ons alleen als schoonmaakbedrijf ziet.'

Multi-inzetbaar

Divisiedirecteur Geert van de Laar van de schoonmaakdivisie van Facilicom in Nederland. 'Op grond van de ervaringen in de Angelsaksische landen hadden we verwacht dat het aanbieden van een breed pakket facilitaire diensten hier ook succesvol zou zijn. Maar de verzuiling speelt ons parten, want in Nederland is er de tendens om alleen de operationele processen als single services uit te besteden. Tactische en strategische facilitaire zaken houdt men bij voorkeur in eigen hand. We kunnen daarom nog niet bogen op een megacontract, hoewel we op Schiphol naast de schoonmaak vele ander facilitaire processen uitvoeren, zoals technisch onderhoud aan sanitair, balies en stoelen, maar ook groen- en kunstbeheer. We beheren voor Schiphol een contract waarin we de ruimte hebben om zelf desgewenst uit te besteden. Voor wie dat vraagt, heeft Facilicom een totaalpakket. Men weet dat van de top-vijf wij degenen zijn die ook werkelijk een breed pakket kunnen aanbieden en dat het niet alleen een commercieel verhaal is. Maar op grond van onze Rotterdamse nuchterheid hebben wij het misschien wel wat te weinig geroepen.' Opnieuw Gennissen: 'We hebben inderdaad nog geen groot miljoenencontract. Toch doen we voor 15 miljoen euro per jaar ook aan maincontracting, voor een groot deel via de eigen werkmaatschappijen. Dat laatste wel in overleg met de opdrachtgever. Die haalt dus niet ongemerkt het Paard van Troje binnen.' Tenminste één grote collega propageert de multi-inzetbare facilitaire medewerker. Met andere woorden: iemand die eerst twee uur als schoonmaker werkt, vervolgens twee uur aan de gang gaat bij de interne postbezorging en vervolgens in het personeelsrestaurant assisteert. Wat vindt Gennissen daarvan? 'Integrated services zijn op managementniveau al geaccepteerd en ook wij kijken nu hoe we dat op de werkvloer creatief kunnen integreren. Ook ik geloof absoluut in het combineren van drie taken, mits het om geloofwaardige rollen gaat. Je moet niet een schoonmaakster achter de counter met voedsel zetten, maar haar een rol achter de kassa geven of inzetten bij het afruimen of in de spoelkeuken. Het gekke is dat een rechtstreekse relatie tussen schoonmaken en opruimen en voedselbereiding of verstrekking thuis volkomen geaccepteerd is, maar op het werk absoluut niet.' Gom-directeur Geert van de Laar: 'De vraag is: kan je iemand vinden die ook geschikt is voor werk achter de kassa? Bovendien is het in de praktijk maar een kleine groep mensen die multi-inzetbaar wil zijn. Sommigen vinden alleen het schoonmaken leuk. Dat veelzijdig inzetbaar zijn, is eenvoudiger als het om een soort huismeesterrol gaat. Onze Beste medewerker van het Jaar, de heer Kahn, begon als schoonmaker, ging er klein technisch onderhoud bij doen en neemt nu al interne verhuizingen voor zijn rekening. Dat deel van de markt lijkt me een eerste groeisegment.'

De schoonmaakmarkt

Van de totale omzet (529 miljoen euro) wordt 48 procent met schoonmaakonderhoud gerealiseerd, circa 254 miljoen euro. Van dat laatste bedrag heft 27 procent een Nederlandse oorsprong: 143 miljoen euro. Nog steeds de best draaiende divisie als het gaat om stabiliteit en winstgevendheid. Nu draagt de schoonmaak in binnen- en buitenland voor bijna de helft bij aan de Facilicom omzet, een paar jaar geleden was dat slechts eenderde. Van de Laar: 'Die verschuiving is ontstaan door overnames van schoonmaakbedrijven. Vooral in Frankrijk. In Engeland zijn we nu ook actief, maar dat is vooralsnog een wat moeizame aangelegenheid. In Nederland hebben we recentelijk VSP in Harderwijk overgenomen, hoewel het resultaat van die werkmaatschappij vorig jaar te wensen overliet.'

President-directeur Gennissen: 'Dat was dan ook de enige, want alle werkmaatschappijen zijn volkomen levensvatbaar, óók zonder de rugdekking van Facilicom. En met VSP komt het ook wel goed, want men opereert in een branche waarin we qua bedrijfsvoering al jarenlang het meest ontwikkeld zijn.' Maar toch bleef de autonome groei van 5 procent in 2003 in Nederland achter bij de verwachtingen. Van de Laar: 'Het is waar dat we de doelstelling van 15 procent groei niet haalden, maar de beoogde winstgroei daarentegen wél. Die 15 procent omzetgroei was opgebouwd uit drie componenten: 3 procent prijsverhoging, 6 procent autonome groei en 6 procent groei door acquisitie. Wat ons parten heeft gespeeld, is de economische teruggang met als gevolg een teruggaan in de frequenties van het schoonmaken. Ik vind dat we ons niet bij die feiten neer moeten leggen. Ik denk ook dat we nog altijd wat te bescheiden zijn. Bij die inhaalslag hebben we dan het voordeel dat de krapte op de arbeidsmarkt is verdwenen. Aan ons de taak om marktaandeel terug te pakken zonder te grijpen naar, wat nu om ons heen alweer gebeurt, afbraaktarieven.'

Standpunt

Het onderwerp keurmerk of erkenning is hoogst actueel in de schoonmaaksector. Wat is het standpunt van Gom c.q. Facilicom? Geert van de Laar: 'Als het om een keurmerk gaat, moet je het eerst naar het OSB Plus-certificaat kijken. Wat mij betreft hoeft er niet een keurmerk naast en ik vind alle drukte nogal overdreven. Wat is de meerwaarde? Naar mijn mening is het vooral een commerciële aangelegenheid.' Hans Gennissen: 'Er hoeft voor ons geen woud aan keurmerken te komen. Er is immers al keurmerk: OSB Plus. We steunen al jarenlang de werkgeversvereniging OSB en een keurmerk moet daarmee verbonden zijn. Dus je moet lid zijn of blijven, anders ben je je keurmerk kwijt. Dat is mijn standpunt. De grote schoonmaakbedrijven moeten lid willen zijn en zich conformeren aan binnen OSB overeengekomen regels en de centraal afgesproken CAO. Uiteenlopende meningen over een erkenning of keurmerk mogen niet leiden tot een gescheiden optrekken van de marktleiders. Facilicom Services Group maakt haar naam waar. Het integrale dienstenconcept wordt binnen de facilitaire branche steeds meer uitgediept en benut. Ook Facilicom Services Group levert op dit gebied vernieuwde concepten en geeft op deze manier een gezicht aan haar naam: Facilitaire combinatie. De twee vernieuwde concepten die wij lanceren zijn het combinatiecontract en het multiservicecontract. Bij het combinatiecontract is het mogelijk om meerdere diensten bij ons af te nemen. Hiervoor ontvangt u als opdrachtgever een loyaliteitspremie. Alle overige condities en werkprocessen zijn gelijk. Het tweede concept is multiservicecontract. U heeft bij dit concept één accountmanager die uw contactpersoon is voor alle diensten en u ontvangt één factuur. Ook bij dit concept krijgt u een loyaliteitspremie.

Eigenlijk zijn bovenstaande concepten niet nieuw, maar doet Facilicom dit al jaren. Met het expliciet onder de aandacht brengen en benoemen van de contractvormen multiservice- en combinatiecontracten willen wij onze reputatie als het gaat om vernieuwingen verstevigen.

Bijlage 31: Uitwerking Businesscase

Op grond van de toetsing en beoordeling is voor alle 23 diensten bepaald of volledige uitbesteding de voorkeur geniet en, zo ja, of er sprake is van een lage, gemiddelde of hoge voorkeur voor uitbesteding. De resultaten zijn samengevat in onderstaande tabel.

Dienst	Totale directe kosten (€)	Kosten eigen personeel (%)	FTE potentieel uit te besteden	Directe kosten ten opzichte van benchmark	Voorkeursklasse volledige uitbesteding
Routinediensten					
Terreinonderhoud	73.642	37%	0,3	boven benchmark	hoog
Verhuizingen	614.394	21%	1,9	conform benchmark	gemiddeld
Receptie	382.524	37%	3,1	boven benchmark	hoog
Afvalstoffenverwerking	188.514	24%	1,2	beneden benchmark	laag
Interieurbeplanting	158.898	10%	0,1	boven benchmark	n.v.t. ¹
Magazijn	268.504	56%	3,5	geen benchmark	gemiddeld
Formulierbeheer	135.826	100%	2,3	geen benchmark	geen
Hefboomdiensten					
Gebouwonderhoud	1.395.534	24%	8,1	beneden benchmark	laag
Gebouwaanpassingen	1.303.225	12%	2,8	geen benchmark	gemiddeld
Beveiliging/bewaking	1.257.619	22%	5,3	boven benchmark	hoog
Schoonmaak	2.007.469	1%	0,1	conform benchmark	n.v.t. ¹
Catering	3.671.293	15%	14,3	beneden benchmark	gemiddeld
Printen & Reproductie	2.623.652	40%	19,4	conform benchmark	gemiddeld
Energiebeheer	78.159	28%	0,0	geen benchmark	n.v.t. ¹
Documentatie/bibliotheek	311.677	40%	2,4	geen benchmark	gemiddeld
Telefonistes	779.461	98%	17,9	boven benchmark	hoog
Wagenparkbeheer	319.898	45%	2,7	boven benchmark	hoog
Vervoer/expeditie & Koeriers	661.767	71%	8,5	geen benchmark	gemiddeld
Inkoop	448.878	99%	7,8	boven benchmark	hoog ²
Knelpuntdiensten					
Gebouwbeheer	373.097	77%	4,9	geen benchmark	laag
Servicedesk/Facility Center	333.473	89%	6,8	conform benchmark	laag ³
Strategische diensten					
Archivering	1.625.418	58%	21,9	geen benchmark	laag
Post	2.450.737	93%	42,3	boven benchmark	gemiddeld
Totaal	21.463.659	41%	177,6		

Deze diensten zijn reeds volledig uitbesteed.

² De voorkeur voor uitbesteden betreft alleen de operationele inkoop. De tactische en de strategische inkoop worden verzorgd door het FSB in samenwerking met Procurement.

³ In verband met kwaliteitsrisico's en een zeer beperkt aantal aanbieders wordt voorgesteld om deze dienst nu niet uit te besteden, maar uitbesteding op termijn opnieuw te onderzoeken.

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de diensten, het totaal van de daarmee gemoeide kosten en het aandeel hierin van de kosten voor eigen personeel.

Dienst	Totale directe kosten (€)	FTE eigen personeel ¹	Kosten eigen personeel (€)	Kosten eigen personeel (%)	FTE management van uitbesteding (normatief) ²	FTE potentieel uit te besteden
Routinediensten						
Terreinonderhoud	73.642	0,4	26.949	37%	0,1	0,3
Verhuizingen	614.394	2,0	130.760	21%	0,1	1,9
Receptie	382.524	3,2	139.625	37%	0,1	3,1
Afvalstoffenverwerking	188.514	1,3	45.656	24%	0,1	1,2
Interieurbepanting	158.898	0,2	15.123	10%	0,1	0,1
Magazijn	268.504	3,6	149.753	56%	0,1	3,5
Formulierbeheer	135.826	2,4	135.826	100%	0,1	2,3
Hefboomdiensten						
Gebouwonderhoud	1.395.534	8,4	341.318	24%	0,3	8,1
Gebouwaanpassingen	1.303.225	3,1	156.558	12%	0,3	2,8
Beveiliging/bewaking	1.257.619	5,6	278.297	22%	0,3	5,3
Schoonmaak	2.007.469	0,4	23.125	1%	0,3	0,1
Catering	3.671.293	14,6	549.691	15%	0,3	14,3
Printen & Reproductie	2.623.652	19,7	1.055.917	40%	0,3	19,4
Energiebeheer	78.159	0,3	21.779	28%	0,3	0,0
Documentatie/bibliotheek	311.677	2,7	124.807	40%	0,3	2,4
Telefonistes	779.461	18,2	763.073	98%	0,3	17,9
Wagenparkbeheer	319.898	3,0	143.898	45%	0,3	2,7
Vervoer/expeditie & Koeriers	661.767	8,8	470.619	71%	0,3	8,5
Inkoop	448.878	8,1	442.878	99%	0,3	7,8
Knelpuntdiensten						
Gebouwbeheer	373.097	5,1	285.527	77%	0,2	4,9
Servicedesk/Facility Center	333.473	7,0	298.243	89%	0,2	6,8
Strategische diensten						
Archivering	1.625.418	22,1	936.094	58%	0,2	21,9
Post	2.450.737	42,5	2.288.637	93%	0,2	42,3
Totaal	21.463.659	182,7	8.824.153	41%	5,1	177,6

¹ Het aantal FTE eigen personeel is exclusief algemeen management, de bijbehorende staf en medewerkers waarvoor een sociale verplichting geldt.

² Het normatieve aantal FTE voor management van uitbesteding is exclusief algemeen management, coördinatie, projectmanagement en interne advisering.