

Facility management: nut of noodzaak?!

Onderzoeksrapport over de interne en externe ontwikkelingen van facility management bij Van Delft Ingenieurs & Projectmanagers B.V.

Anese Spreen
mei, 2005

Facility management: nut of noodzaak?!

Onderzoeksrapport over de interne en externe ontwikkelingen van facility management bij Van Delft Ingenieurs & Projectmanagers B.V.

Anese Spreen
mei 2005

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

Docentbegeleider: Mevr. K.E. van den Bosch

Medebeoordelaar: Dhr. E. van der Laan

Opdrachtgever: Van Delft Ingenieurs & Projectmanagers B.V.
Lichtenauerlaan 102- 120
3062 ME Rotterdam

Mentor: Dhr. W. Dijkshoorn
Dhr. D. Kok

Periode onderzoek: februari – mei 2004

Auteursreferaat

Onderzoek naar de ontwikkeling van **facility management** binnen Van Delft Ingenieurs & Projectmanagers B.V. het stadium waar klanten op dit gebied in verkeren. De onderzoeksvraag is op welke wijze Van Delft vorm en inhoud kan geven aan facility management, zowel binnen haar organisatie als in haar consultancy activiteiten naar derden. Achterliggende doelstelling is het verwerven van kennis over de ontwikkelingen op facilitair gebied en de perspectieven die dat biedt voor Van Delft. Belangrijkste conclusies zijn het bepalen van de **toegevoegde waarde van facilitair projectmanagement**, het verbeteren van de communicatie en het verhelderen van het aanbod. Investerings als een producten- en dienstencatalogus, **benchmarking** en een **klantonderzoek** zullen bijdragen aan het verwerven en optimaliseren van (extra) dienstverlening.

In de bijlagen: **7 S- model**, resultaten van de interviews en informatie over **ISO 9001**.

Indexreferaat: facility management, marktanalyse, klantonderzoek, kwaliteit, klantgerichtheid, 7 S- model, one-stop-shopping en communicatie.

Voorwoord

De hoofdfase van de opleiding Facility Management wordt in het vierde jaar voltooid met een afstudeeropdracht, waarbij het zelfstandig oplossen van een facilitair beleidsprobleem in opdracht van een bestaande organisatie centraal staat. Deze scriptie, waarin verslag zal worden gedaan van het uitgevoerde onderzoek, vormt het eindproduct van mijn afstudeeronderzoek.

Via deze weg wil ik graag alle mensen bedanken die het mogelijk hebben gemaakt om dit onderzoek uit te voeren.

In het bijzonder wil ik de organisatie Van Delft Ingenieurs & Projectmanagers B.V. bedanken voor het aanbieden van een afstudeerplek, waarmee ik in staat ben gesteld mijn studie af te ronden. Allereerst wil ik de heer Wout Dijkshoorn en de heer Dion Kok hartelijk danken voor hun tijd, inzet, begeleiding, ondersteuning en het vertrouwen dat ze me hebben gegeven gedurende mijn afstudeerperiode. Mijn dank gaat tevens uit naar mevrouw Karin van den Bosch (docentbegeleidster), die mij op geweldige wijze heeft begeleid en ondersteund en een soort 'mental coach' voor me is geweest. Daarnaast wil ik alle medewerkers van Van Delft bedanken voor hun medewerking, interesse, steun en gezelligheid. De heer Erik van der Laan wil ik bedanken voor het mede beoordelen van de scriptie. Ten slotte bedank ik de personen die niet genoemd zijn, maar wel hebben bijgedragen aan de totstandkoming van deze scriptie.

Alle bovengenoemde personen hebben ertoe bijgedragen dat ik mijn afstudeeropdracht op een positieve manier heb kunnen afronden.

Anese Spreen
Rotterdam, mei 2005

Managementsamenvatting

Van Delft Ingenieurs & projectmanagers B.V. (VD) is een onafhankelijk adviesbureau met ongeveer 30 medewerkers en is gevestigd in Rotterdam. VD adviseert en ondersteunt organisaties op het gebied van ontwikkeling, realisatie, technisch en facilitair beheer van bedrijfshuisvesting. Naar de mening van VD zijn klantgerichtheid, marktgerichtheid, pragmatische en kostenbewuste werkwijze punten die typerend zijn voor de organisatie. Kennis met betrekking tot de klantbehoefte, de verwachtingen die klanten hebben ten aanzien van het facilitaire producten- en dienstenpakket, ontbreekt nog grotendeels. Deze kennis heeft betrekking op het dienstenpakket dat VD aanbiedt en de kwaliteit waaronder dat gebeurt. Het verwerven van die facilitaire kennis kan voor VD zorgen voor extra dienstverlening naar de klant.

Deze informatie resulteerde in de volgende probleemstelling:

“Op welke wijze kan Van Delft Ingenieurs & Projectmanagers B.V. vorm en inhoud geven aan facility management, zowel binnen haar organisatie als in haar consultancy activiteiten naar derden?”

De opdracht is gericht op twee ontwikkelingen, te weten:

- De ontwikkeling van het product facility management binnen VD.
- Het ontwikkelingsstadium waar (potentiële) klanten van VD voor wat betreft facility management in verkeren.

Het onderzoekstype dat bij de beantwoording van de (sub)probleemstellingen wordt gehanteerd, is kwalitatief van aard. Er is gebruik gemaakt van de volgende onderzoeksmethoden: observatie/ participatie, het houden van diepte-interviews en het gebruik maken van reeds bestaande gegevens. Er zijn interviews gehouden met drie medewerkers, vier MT- leden en negen klanten van VD. Naar aanleiding van het kwalitatieve onderzoek zijn de volgende aanbevelingen geformuleerd:

- Toepassing ‘facility management’ binnen VD continueren;
- Toekomstperspectief van facilitair projectmanagement bepalen;
- Het aanbod verhelderen;
- De communicatie optimaliseren;
- De samenwerking continueren en optimaliseren;
- De aftersales concretiseren.

Middelen die van invloed zijn bij het toepassen van de aanbevelingen, zijn onder andere het houden van een marktanalyse en een klantonderzoek en het opstellen van een producten- en dienstencatalogus. Geadviseerd wordt om de onderzoeksresultaten af te wachten en zich eerst te concentreren op de gebieden waarin VD gespecialiseerd is.

Om draagvlak voor de adviezen te creëren, is er een theoretisch kader geschetst. In de implementatietabel wordt beschreven wie, wat, wanneer moet uitvoeren om zodoende tot invoering van de aanbevelingen te komen. De financiële paragraaf geeft de kosten en baten van de adviezen weer. Het rapport wordt afgesloten met een conclusie.

Inleiding

Dit rapport wordt geschreven ter afronding van de opleiding Facility management. Hierbij gaat het om het zelfstandig oplossen van een facilitair beleidsprobleem en het schrijven van een verkennend adviesrapport (in de vorm van een scriptie)¹. De opdracht is uitgevoerd bij Van Delft Ingenieurs & Projectmanagers B.V. te Rotterdam, hierna te noemen VD.

De aanleiding van de opdracht is dat kennis met betrekking tot de klantbehoefte, de verwachtingen die klanten hebben ten aanzien van het facilitaire producten- en dienstenpakket, nog grotendeels ontbreekt. Deze kennis maakt deel uit van het dienstenpakket dat VD aanbiedt en de kwaliteit waaronder dat gebeurt. Het verwerven van die facilitaire kennis kan voor VD zorgen voor extra dienstverlening naar de klant.

De probleemstelling die voor de opdracht is geformuleerd, luidt:

“Op welke wijze kan Van Delft Ingenieurs & Projectmanagers B.V. vorm en inhoud geven aan facility management, zowel binnen haar organisatie als in haar consultancy activiteiten naar derden?”

Om een antwoord op de probleemstelling te kunnen geven, zijn de volgende subprobleemstellingen geformuleerd:

1. Op welke wijze is VD georganiseerd?
2. Wat is de huidige situatie binnen de organisatie VD
 - Waar bestaat het aanbod van VD uit?
 - Welke strategie hanteert men?
 - Wat zijn de sterke en zwakke punten en de kansen en bedreigingen voor VD?
3. Wat zijn de ontwikkelingen op het gebied van facility management?
4. Welke aspecten zijn van belang bij het toepassen van facilitair projectmanagement?
5. Welke opvattingen hebben medewerkers, MT- leden en klanten over de ontwikkeling van facility management, zowel intern als extern?
6. Wat zijn de behoeften en verwachtingen van de klant op facilitair gebied?
7. Op welke wijze kan de gewenste situatie gerealiseerd worden?
8. Hoe ziet het implementatietraject eruit?
8. Wat zijn de financiële consequenties ten aanzien van de aanbevelingen?

Doelstelling van de afstudeeropdracht is het verkennen van de situatie, zowel binnen als buiten de organisatie VD, op het gebied van facility management. Het onderzoek zal de basis vormen voor de aanbevelingen die weergegeven worden. De aanbevelingen zullen duidelijkheid creëren over de perspectieven die VD heeft om facility management, intern en extern, betekenis en styling te geven.

Op welke wijze het onderzoek is gestart en de organisatie geanalyseerd is, komt in hoofdstuk 1 en 2 aan bod.

De scriptie is geschreven voor de directie en medewerkers van VD.

Leeswijzer

In hoofdstuk 1 worden de onderwerpen besproken die gedurende het onderzoeksproces aan bod komen. De huidige situatie van VD wordt geanalyseerd in hoofdstuk 2. De theoretische onderbouwing van het onderzoek zal in hoofdstuk 3 worden toegelicht. In hoofdstuk 4 worden de resultaten van de interviews met medewerkers en MT- leden behandeld.

¹ Bron: Handleiding voor de afstudeeropdracht, 2004-2005

Hoofdstuk 5 is een weergave van de interviewresultaten van klanten. Onderwerpen die deel uit maken van de interviews zijn onder andere de vraag naar facilitaire diensten, communicatie en het aanbod/ capaciteit van VD. De conclusies per onderwerp worden toegelicht in hoofdstuk 6. In hoofdstuk 7 zijn de aanbevelingen geformuleerd, die gericht zijn op de vraag op welke wijze facility management van betekenis kan zijn voor zowel de organisatie als voor klanten van VD. Het implementatietraject en de daaropvolgende financiële, personele en organisatorische consequenties worden behandeld in hoofdstuk 8. Het rapport wordt afgesloten met een algehele conclusie.

Hoofdstuk 1 Methoden van onderzoek

In dit hoofdstuk worden de onderwerpen besproken die gedurende het onderzoeksproces aan bod komen. Dit zijn respectievelijk: aanleiding van de opdracht, onderzoekstype, dataverzamelmethode en onderzoekspopulatie. Voor dit onderzoek is een adviserende probleemstelling gehanteerd, omdat het uiteindelijke resultaat een adviesrapport betreft, bestaande uit een betogende tekst².

§ 1.1 Aanleiding van de opdracht

VD beschrijft zichzelf als een organisatie die beschikt over een ruime hoeveelheid kennis met betrekking tot de (her)ontwikkeling van vastgoed, het (project-)management met betrekking tot het bouwproces en de turnkey-inrichting van opgeleverde kantoor- en bedrijfspanden. Ook verzorgt zij ondersteuning bij verhuisprocessen. Kennis met betrekking tot de klantbehoefte, de verwachtingen die klanten hebben ten aanzien van het facilitaire producten- en dienstenpakket, ontbreekt nog grotendeels. Deze kennis heeft betrekking op het dienstenpakket dat zij aanbiedt en de kwaliteit waaronder dat gebeurt. Het verwerven van die facilitaire kennis kan voor VD zorgen voor extra dienstverlening naar de klant.

De opdracht is gericht op twee ontwikkelingen, te weten:

- De ontwikkeling van het product facility management binnen VD.
- Het ontwikkelingsstadium waar (potentiële) klanten van VD voor wat betreft facility management in verkeren.

§ 1.2 Onderzoekstype

Voor de beantwoording van de probleemstelling zijn er afzonderlijke onderzoeksvragen geformuleerd; de subprobleemstellingen. Het onderzoekstype dat bij de beantwoording van de (sub)probleemstellingen wordt gehanteerd, is kwalitatief van aard. Dit stelt men in staat inzicht te krijgen in de knelpunten, attitudes, percepties, wensen en behoeften van de doelgroep. Het wordt vooral toegepast wanneer diepgang in informatie gewenst is³. Tevens is er empirisch onderzoek gedaan⁴.

Dit onderzoek is beschrijvend en explorerend van aard, omdat een reeds bestaande theorie en hypothesen ontbraken. De termen 'beschrijvend en explorerend'⁵ houden in dat de bevindingen die tijdens het onderzoek naar voren zijn gekomen, nader worden verklaard. Er is een beeld geschetst van de huidige situatie en de verschillen en/of samenhangen tussen de onderzoeksobjecten.

Observatie en participatie hebben deel uit gemaakt van het empirische onderzoek. Er zijn diverse lopende en afgeronde projecten geanalyseerd door het bestuderen van projectdocumenten en door het bezoeken van de projecten⁶. Bij vijf organisaties waar een interview is afgenomen, zijn de resultaten van het desbetreffende project eveneens bezichtigd. Daarnaast zijn bedrijfsgegevens, zoals het ondernemingsplan en kwaliteitshandboek geanalyseerd. Dit vormde de basis voor een oriënterend (voor)onderzoek. Er is duidelijkheid ontstaan over het verloop van het primaire proces van VD en de werkzaamheden die daarvoor moeten worden verricht.

² Bron: Handleiding voor de afstudeeropdracht, 2004-2005

³ Bron: www.tns-nipo.com

⁴ Bron: Syllabus Methoden van Onderzoek

⁵ * = zie bijlage 1 voor verklarende woordenlijst

⁶ Zie bijlage 2

§ 1.3 Dataverzamelmethode

Om het rapport op juiste wijze onderbouwen, zijn argumenten nodig ter ondersteuning. De verzameling van gegevens heeft bestaan uit het bestuderen van literatuur, zoals boeken en tijdschriften, raadplegen van internet, het doen van deskresearch en het houden van interviews. De volgende onderwerpen zijn bestudeerd: facilitair projectmanagement, marketing, kwaliteit en de 'make or buy' beslissing.

Voor dit onderzoek is inzage gepleegd in het ondernemingsplan en het kwaliteitshandboek van VD. Het zorgt voor een globaal beeld van de huidige stand van zaken binnen VD. Het houden van diepte-interviews heeft gezorgd voor het verkrijgen van informatie over motieven, achtergronden en het uitdiepen van gedachten en ideeën van medewerkers, leden van het Management Team (MT- leden) en klanten van VD. Met een interview kan men grondiger ingaan op de antwoorden van de respondenten dan bij een enquête, omdat de antwoorden daarbij vaak reeds geformuleerd zijn⁷. Voordat het interview werd gehouden, is de geïnterviewde geïnformeerd over de reden en de aard van het interview. Daarna kwamen de onderwerpen aan bod waarop het onderzoek geconcentreerd was. Tevens bestond de mogelijkheid voor de geïnterviewde om zelf items naar voren te brengen. De interviews zijn gebruikt om de huidige situatie in kaart te brengen en om te informeren naar de gewenste situatie. De vragen zijn tot stand gekomen door te kijken naar de subprobleemstellingen en door literatuuronderzoek. Voor de volledige beschrijving van de interviews wordt verwezen naar bijlage 3. Gedurende de onderzoeksperiode zijn er enkele informele gesprekken gevoerd. Dit is niet letterlijk in het rapport opgenomen. De onderwerpen die zijn behandeld, zijn: facilitaire vraag, samenwerking, communicatie, aanbod, capaciteit, flexibiliteit, innovatie, nazorg en aftersales.

§ 1.4 Onderzoekspopulatie

De onderzoekspopulatie voor de afstudeeropdracht heeft bestaan uit negen belangrijke klanten van VD. Dit zijn bedrijven waar VD projecten heeft afgerond of waar projecten nog lopend zijn. De selectie van de bedrijven heeft plaatsgevonden in overleg met een seniorprojectmanager, die zijn voorkeur voor klanten heeft aangegeven. Hierbij is gelet op de projectsoort, status van het project (afgerond of lopend) en de grootte van het project, bijvoorbeeld de hoeveelheid diensten die VD verricht. De interviews zijn gehouden met de belangrijkste contactpersonen van de klanten. Deze personen droegen namens hun organisatie de verantwoording tijdens een project.

Tevens zijn vier leden van het MT benaderd om het doel en de inhoud van het onderzoek te bepalen. Daarnaast zijn drie medewerkers van VD geïnterviewd om inzicht te krijgen in hun werkzaamheden, kennis en ervaring. De ondervraagde personen zijn geselecteerd op de mate van betrokkenheid en kennis van dit onderzoek. De onderzoekspopulatie is niet willekeurig gekozen; er is sprake van selectie steekproeven⁸. Dit draagt er aan bij dat de onderzoeksresultaten representatief, betrouwbaar en valide zijn⁹.

⁷ Bron: Syllabus Methoden van Onderzoek

⁸ Bron: Baarda en de Goede, Methoden en technieken

⁹ Bron: Baarda en de Goede, Methoden en technieken

Samenvatting hoofdstuk 1

Vanuit de gedachte dat kennis met betrekking tot de klantbehoefte grotendeels ontbreekt bij VD is het onderzoek gestart. Het onderzoekstype dat bij de beantwoording van de (sub)probleemstellingen wordt gehanteerd, is kwalitatief van aard. Tevens is er empirisch onderzoek gedaan. De verzameling van gegevens heeft bestaan uit het bestuderen van literatuur, raadplegen van internet, het doen van deskresearch en het houden van interviews. Trefwoorden van het literatuuronderzoek, zijn: facilitair projectmanagement, marketing, kwaliteit en de 'make or buy' beslissing.

De onderzoekspopulatie is select gekozen en bestaat uit negen klanten, drie medewerkers en vier MT-leden van VD. De selecte steekproeven hebben bijgedragen aan representatieve, betrouwbare en valide onderzoeksresultaten.

Hoofdstuk 2 Weergave Ist- situatie

In dit hoofdstuk wordt de organisatie VD weergegeven aan de hand van een organisatieanalyse. De analyse is uitgevoerd aan de hand van het 7 S-model om de kwaliteit van de organisatie te kunnen beoordelen. Uitwerkingen hiervan zijn in dit hoofdstuk meegenomen¹⁰. Door de analyse is een duidelijk beeld gecreëerd van de karakteristiek van VD. De items die aan bod komen, zijn: de activiteiten, de visie, het beleid, de SWOT-analyse, de strategie en de positionering van VD.

§ 2.1 Organisatie

Van Delft Ingenieurs & projectmanagers B.V. is een onafhankelijk adviesbureau met ongeveer 30 medewerkers en is gevestigd in Rotterdam. VD bestaat sinds 17 maart 2004 en is ontstaan uit een fusie tussen Jones Lang Lasalle Projectmanagement & Development Services (JLL P&DS) en Van Delft Bouwadviseurs. De heer B.F. van den Bos van de firma Snelbouw Interieur Groep is groot aandeelhouder.

VD adviseert en ondersteunt organisaties op het gebied van ontwikkeling, realisatie, technisch en facilitair beheer van bedrijfshuisvesting. VD wil een vertrouwenspartner zijn als het gaat om veranderingsprocessen in huisvesting, vastgoed en civiele techniek. Ontwerpers en projectmanagers zijn onder één dak 'geplaatst' waardoor er sprake is van integrale deskundigheid en een multidisciplinair aanbod van producten en diensten. VD volgt de One-Stop-Shopping* filosofie en hanteert een turn-key* aanpak. Dit houdt in dat men bij VD terecht kan voor een totaal aanbod van producten en diensten en het sleutelklaar* opleveren van bijvoorbeeld bedrijfshuisvesting. Op basis van de literatuur over organisatiestructuren¹¹ kan VD getypeerd worden als een professionele bureaucratie¹². Het opleidingsniveau ligt op HBO en WO werk- en denkniveau.

De visie die VD geformuleerd heeft, luidt als volgt:

'De zorgvuldig opgebouwde kennis en ervaring maakt dat VD dé vertrouwenspartner is als het gaat om veranderingsprocessen in huisvesting, vastgoed en civiele techniek. Een partner die van het begin tot eind het gehele projectproces overziet en de opdrachtgever adviseert betreffende mogelijkheden en consequenties van nog te nemen besluiten. Het in huis hebben van ervaren projectmanagers en ingenieurs biedt daarbij belangrijke voordelen. VD zorgt voor inzicht en transparantie in alle projectfasen en biedt risicobeheersing voor de opdrachtgever bij de ontwikkeling en realisatie van het gewenste eindproduct. Het beheersen en sturen van aspecten als tijd, geld, kwaliteit, organisatie en communicatie maakt deel uit van de multidisciplinaire aanpak¹³.

¹⁰ Zie bijlage 4

¹¹ Bron: Dr. D. Keuning, Dr. D.J. Eppink: Management & Organisatie

¹² Zie bijlage 5

¹³ Bron: Ondernemingsplan Van Delft Ingenieurs & Projectmanagers b.v., 2004-2006

Met betrekking tot de *kwantitatieve gegevens* (peildatum gegevens: 24 september 2004)¹⁴ kan het volgende gezegd worden:

- De huidige bezetting van VD bestaat uit 25,15 FTE's*.
- VD genereert een omzet op jaarbasis van €2 miljoen.
- De toegevoegde waarde per FTE bedraagt €79.500,-.
- De verwachtingen voor 2005 zijn een personele groei tot 29,15 FTE's met een jaaromzet van €2,55 miljoen en een toegevoegde waarde per FTE van €87.500,-.
- De verwachtingen voor 2006 zijn een personele groei tot 32,6 FTE's met een jaaromzet van €3,1 miljoen.

Alle bedragen zijn exclusief BTW.

VD verdeelt het marktprofiel in drie segmenten, te weten:

- Huisvestingsvraagstukken voor bedrijven, industrie en (semi-)overheid. Met name richt VD zich op opdrachtgevers die groeien, krimpen, fuseren of een nieuw product lanceren.
- Ontwerpen en uitwerken van constructies in wegen en vaarwegen voor overheden en vervoersbedrijven en het leveren van capaciteit voor het ontwerpen van constructies in wegen, vaarwegen en spoorwegen voor collega ingenieurbureaus en aannemers. Tevens houdt VD zich bezig met de ontwikkeling van vliegtuigdokken voor specifieke vliegtuigen (Advanced Docking System).
- Combinatie van 1 en 2 bij sleutelprojecten.

Naar de mening van VD zijn klantgerichtheid, marktgerichtheid, pragmatische* en kostenbewuste werkwijze punten die typerend zijn voor de organisatie¹⁵. De diensten die VD aanbiedt, moeten maakbaar zijn. VD wil dit imago graag uitstralen naar de (potentiële) klant¹⁶. Het 7 S-model beschrijft meerdere typerende punten¹⁷.

Er wordt voornamelijk projectmatig gewerkt aan de hand van diverse procedures die deel uitmaken van het kwaliteitmanagementsysteem. Aspecten die hierbij centraal staan, zijn o.a. veiligheid, continuïteit en efficiëntie. Procedures staan beschreven in het kwaliteitshandboek. Het doel van het kwaliteitssysteem is te voldoen aan de behoeften van de klanten en leveranciers. Daarbij dient te worden ingespeeld op de klanteneisen, de wet- en regelgeving, de ontwikkelingen in de markt zodat de prijs-/ kwaliteitverhouding van geleverde diensten voldoende concurrerend is om de continuïteit van VD te garanderen¹⁸. Vier maal per jaar vindt er een intern onderzoek plaats of alle medewerkers zich conformeren aan het kwaliteitshandboek. Periodiek wordt een klantenonderzoek gehouden (in het laatste kwartaal van het jaar)¹⁹.

Binnen VD is sprake van een informele cultuur. Men behandelt elkaar als gelijke en tutoyeert elkaar. Medewerkers zijn collegiaal. Er heerst een open deur mentaliteit. Communicatie (zowel intern als extern) vindt voornamelijk plaats via e-mail en telefoon waardoor het persoonlijke contact naar de achtergrond verdwijnt. Maandelijks vindt er een teamoverleg plaats. Tijdens deze vergadering wordt de actualiteiten van VD besproken en kunnen medewerkers zelf items naar voren brengen.

Gedurende de projecten werken de seniorprojectmanagers, projectmanagers en overige (ondersteunende) medewerkers samen. Er dient verantwoording te worden afgelegd aan de

¹⁴ Bron: Ondernemingsplan Van Delft Ingenieurs & Projectmanagers b.v., 2004-2006

¹⁵ Bron: Referentiemappen VD

¹⁶ Bron: directeur H. de Ridder

¹⁷ Zie bijlage 4

¹⁸ Bron: Kwaliteitshandboek Van Delft, 2004

¹⁹ Bron: Kwaliteitshandboek Van Delft, 2004

seniorprojectmanagers. Aan het einde van een project behoort een evaluatie plaats te vinden met het projectteam, bestaande uit seniorprojectmanager, projectmanager en de klant²⁰.

Een zelfstandige facilitaire organisatie voor interne zaken ontbreekt bij VD. Hiervoor is de organisatie te klein²¹. Dit houdt in dat het aantal managementlagen gering is. Een MT-lid is neemt een aantal taken waar en daarnaast verzorgen de secretaresses enkele kleine facilitaire diensten. De huurder van het gehele pand, Regus, verzorgt de grotere diensten, zoals schoonmaak en catering. Het MT-lid is de tussenpersoon en staat in contact met Regus. De ambitie is om 'het' ingenieurs- en projectmanagementbureau te worden en daarbij kan facility management een belangrijke rol gaan spelen. Voor VD is facility management een verlenging van het primaire proces. Facilitair projectmanagement maakt deel uit van het aanbod van VD²². Intern bestaat er echter onbekendheid over de inhoud en strekking hiervan. Een definitie van deze term ontbreekt. De verwachting is dat het aantal medewerkers in 2005 zal toenemen, waardoor grotere huisvesting gewenst is. Het observeren van andere huisvesting en de daarbij behorende mogelijkheden, zoals eigen beheer en onderhoud, is een belangrijk item.

§ 2.2 SWOT-analyse

VD heeft een interne analyse²³ uitgevoerd aan de hand van een SWOT-analyse. Een SWOT-analyse is een managementinstrument dat een inventarisatie maakt van de sterke en zwakke punten en de kansen en bedreigingen van de organisatie²⁴. De analyse voor VD ziet er als volgt uit:

Strengths/ Sterke punten:

- Preferred supplier bij Jones Lang Lasalle.
- Combinatie huisvestingsvraagstukken met constructieve oplossingen.
- Meer dan 30 jaar ervaring op gebied van managen van projecten.
- Referenties op gebied van bijzondere en complexe projecten.
- Netwerk voor inhuren van kennis en capaciteit.

Weaknesses/ Zwakke punten:

- Nog geen eigen identiteit.
- Organisatie te klein.
- Kritische breakeven*.

Opportunities/ Kansen:

- One-stop-shopping.
- Huisvestings-Scan:
 - Huurcontracten.
 - Onderhandelen betere huurcondities.
 - Efficiënter gebruik van de ruimte..
 - Strategische advisering m.b.t. huisvestingsbeleid.
- Zeer brede huisvesting/vastgoed expertise.
- Outsourcing huisvestingsdiensten bij overheid en bedrijven.

²⁰ Bron: Kwaliteitshandboek Van Delft, 2004

²¹ Bron: Dr. D. Keuning, Dr. D.J. Eppink: Management & Organisatie

²² Bron: Referentiemap VD

²³ Bron: Ondernemingsplan Van Delft Ingenieurs & Projectmanagers b.v., 2004-2006

²⁴ Bron: Dr. A.J. Cozijnsen, prof. ir. drs. W.J. Vrakking: Ontwerp en invoering, strategieën voor organisatieverandering

Threats/ Bedreigingen:

- Moeilijke, competitieve markt.
- Onbekendheid met VD t.a.v. projectmanagement.
- Uitstellen investeringen bedrijven/ (semi-) overheden.
- Uittreders* doen meer huisvestingstaken.

§ 2.3 Strategie

Strategie houdt in: de koers die de organisatie ten opzichte van haar omgeving vaart (de feitelijke strategie) of uit wil varen (voorgenomen strategie)²⁵.

Centraal daarbij staat de vraag op welke wijze en met welke producten en diensten welke markten worden bediend²⁶. VD hanteert drie (markt)strategieën, die gericht zijn op nieuwe markten, bestaande markten en strategische allianties²⁷.

Strategie 1: het 'aanboren' van nieuwe markten:

Door andere makelaars te benaderen en het geven van laagdrempelige diensten, bijvoorbeeld inspectiewerk, kan VD zich ook op nieuwe markten profileren en het netwerk worden vergroot.

Strategie 2: werkzaamheden op bestaande markten continueren en optimaliseren:

Contacten met huidige projectpartners kunnen versterkt en uitgebreid worden door bijvoorbeeld het sluiten van raamovereenkomsten en het uitwisselen van personeel bij piekbelasting.

Strategie 3: het uitbouwen van strategische allianties:

Er zijn diverse partijen waar VD sporadisch mee samenwerkt. Door het aangaan van samenwerkingsverbanden kan men een betere marktpositie verkrijgen en wordt samenwerking op de langere termijn gewaarborgd.

§ 2.4 Positionering

Organisaties kunnen worden beoordeeld op de groei in hun markt en hun relatieve marktaandeel. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de product-porfoliomatrix* van de Boston Consulting Group²⁸. VD kan geclassificeerd worden als de strategische eenheid 'question mark'. Dit houdt in dat een organisatie een klein aandeel in een groeiende markt heeft. VD heeft volgens directeur Hans de Ridder nog geen concrete marktpositie verworven vanwege het korte bestaan van de organisatie. Groei wordt niet per se noodzakelijk en vanzelfsprekend geacht voor VD. De verwachting is desalniettemin, dat voor de jaren 2005 en 2006 sprake zal zijn van een toename van personeel en omzet.

Momenteel zijn er te weinig medewerkers ten opzichte van de staf (seniorprojectmanagers). Het zou daarom gewenst en efficiënter zijn om door te groeien naar ongeveer 40 medewerkers. Tevens streeft VD ernaar om een positie te verkrijgen in de top 10 van ingenieurs- en projectmanagementbureaus in Nederland. Uitbreiding van de organisatie en het verkrijgen van een betere marktpositie zal op de lange termijn haalbaar zijn. Die groei zou ervoor kunnen zorgen dat VD 'verschuift' naar de strategische eenheid 'star'.

²⁵ Bron: H. de Man en M. Coun, Kennismaking met de organisatiekunde

²⁶ Bron: Koninklijke PBNA PolyZakboekjes, PolyFacilitair Zakboekje

²⁷ Bron: Ondernemingsplan Van Delft Ingenieurs & Projectmanagers b.v., 2004-2006

²⁸ Bron: P. Kotler e.a.: Principes van marketing, zie bijlage 6

Samenvatting hoofdstuk 2

VD adviseert en ondersteunt organisaties op het gebied van ontwikkeling, realisatie, technisch en facilitair beheer van bedrijfshuisvesting. VD volgt de one-stop-shopping filosofie en hanteert een turn-key aanpak. Klantgerichtheid, marktgerichtheid, pragmatische en kostenbewuste werkwijze zijn volgens VD typerend voor de organisatie. De organisatie werkt met een kwaliteitsmanagementsysteem met als doel het voldoen aan de behoeften van klanten en leveranciers. Er is sprake van een informele cultuur. Communicatie vindt voornamelijk plaats via e-mail en telefoon.

Een facilitaire organisatie voor interne zaken ontbreekt. De ambitie is om 'het' ingenieurs- en projectmanagementbureau te worden. Facility management kan daarbij een belangrijke rol spelen. Het aanbieden van facilitair projectmanagement wordt hierbij gezien als verlenging van het primaire proces. VD streeft eveneens naar een positie in de top 10 van ingenieurs- en projectmanagementbureaus in Nederland. De verwachting voor 2005 en 2006 is groei van de organisatie. VD is geanalyseerd door middel van een SWOT-analyse en hanteert drie (markt)strategieën.

Hoofdstuk 3 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk komt de theoretische onderbouwing van het onderzoek aan de orde. De theorie die is bestudeerd, is van belang voor het beantwoorden van de probleemstelling. Bij het bepalen van de vorm en betekenis van facility management spelen diverse factoren een belangrijke rol. Om die reden wordt de theorie over facilitair projectmanagement, marketing, kwaliteit en de make or buy- beslissing toegelicht.

§ 3.1 Facilitair projectmanagement

Het vakgebied facility management is volop in beweging. Regterschot definieerde facility management als volgt:

“Facility management is het integraal managen (plannen en bewaken) en realiseren van de huisvesting, de services en de middelen die bij moeten dragen aan een effectieve, efficiënte, flexibele en creatieve verwezenlijking van de doelen van een organisatie in een veranderende omgeving.”²⁹

In het afgelopen decennium heeft het vakgebied zich sterk geprofessionaliseerd³⁰. Naast de (technische) verbetering van producten en diensten, besteden organisaties steeds meer aandacht aan het efficiënter inrichten van de facilitaire organisatie³¹. Het facilitair bedrijf ondersteunt de primaire doelstellingen en taken van een organisatie. Als het primaire proces van een organisatie beweegt, dient de ondersteuning mee te bewegen.

Het beschikken over een eigen facilitaire organisatie of het inzetten van bedrijven die gespecialiseerd zijn in het aanbieden van facility management zorgt voor organisaties voor voldoening. Wanneer dit niet georganiseerd wordt, is de kans groot dat delen of medewerkers van de organisatie zelf dingen gaan organiseren, waardoor de organisatie grip en efficiency verliest³¹.

Organisaties die facility management aanbieden, krijgen te maken met mondige, kritische klanten die een goed prijs-/kwaliteitverhouding eisen voor een steeds uitgesprokener producten- en dienstenpakket. Continue verbetering en verandering op facilitair gebied is een absolute must (door interne en externe ontwikkelingen, zoals bezuinigingen en de huidige economische situatie). Om aan de veranderende wensen en eisen te voldoen en om gelijke tred te kunnen houden met de ontwikkelingen in het facilitaire gebied, is professionalisering dus noodzakelijk.

Facilitaire diensten kunnen verleend worden door het toepassen van facilitair projectmanagement³². Dit projectmanagement wordt uitgevoerd door een facilitair intermediair³³. Facilitair projectmanagement voorziet de klant in flexibele dienstverlening op maat, transparantie van de processen en inzicht in de kosten³².

Voorbeelden van diensten die op projectmatige basis verleend kunnen worden, zijn:

- het verzorgen van herhuisvestingmanagement en verhuismanagement
- het begeleiden uit- en aanbestedingen
- het verrichten van prijsanalyses
- het beheren van onderhoudscontracten³³

²⁹ Bron: Koninklijke PBNA PolyZakboekjes, PolyFacilitair Zakboekje

³⁰ Bron: Maas en Pleunis, Facility management

³¹ Bron: Ministerie van Verkeer en Waterstaat, Inspireren & Investeren,

³² Bron: Ministerie van Verkeer en Waterstaat, Inspireren & Investeren,

³³ Bron: www.fmm.nl (jaarboek 2005)

Kenmerken van professioneel facilitair projectmanagement zijn:

- De organisatie baseert strategische plannen op de resultaten van klanttevredenheids- en klantbehoefteonderzoeken en door de organisatie vastgestelde kaders. Binnen deze kaders is de organisatie flexibel; zij kan zich snel aanpassen aan een veranderende omgeving.
- Het concrete aanbod is beschreven in een producten- en dienstencatalogus³⁴ of servicegids.
- Medewerkers die zich bezighouden met facilitair projectmanagement werken volgens vaste procedures. Ze zijn klantgericht en weten dat zij door hun houding en gedrag de toegevoegde waarde van de organisatie beter kunnen uitdragen. De klanttevredenheid neemt hierdoor toe.

De meest wenselijke toepassing van facilitair projectmanagement door VD kan nagestreefd worden door een streefmodel als richtlijn aan te houden³⁴.

Met een streefmodel wordt een ambitieus kader geschapen voor de ontwikkeling van facilitair projectmanagement. Het spreekt voor zich dat de gewenste situatie niet zomaar kan worden bereikt. Voor het ontwikkeltraject kan een groeipad gedefinieerd worden³⁵.

Om facilitair projectmanagement te kunnen verwezenlijken, dient het managementteam op tactisch niveau een kwaliteitsplan te formuleren. Dit plan is gericht op de middellange termijn (1 tot 3 jaar). Het beschrijft de inrichting van de organisatie, de inzet van de medewerkers, de toewijzing van middelen en de besturing van de uitvoering (procedures). In het plan worden de doelstellingen, kritische succesfactoren, maatstaven en prestatie-indicatoren nauwkeurig vastgelegd. Termen als klantgerichtheid, effectiviteit, efficiëntie en betrouwbaarheid zijn voorbeelden van kritische succesfactoren. Prestatie-indicatoren kunnen opgesteld worden met behulp van de Balanced Scorecard (BSC)³⁶. Voorbeelden zijn groei in marktaandeel, de productiviteit per medewerker, het percentage zeer tevreden klanten en de mate van tevredenheid onder medewerkers³⁶.

§ 3.2 Marktanalyse

Voordat VD besluit het bestaande aanbod uit te breiden met het verlenen van facilitaire diensten zal bepaald moeten worden of er voor VD plaats is op de facilitaire markt en of er voldoende vraag bestaat bij (potentiële) klanten. Een externe analyse³⁷ is hierbij van belang om te kunnen bepalen of het aanbieden/ optimaliseren van facilitair projectmanagement van toegevoegde waarde is voor VD. Factoren die geanalyseerd moeten worden, zijn: de concurrentie en klanten³⁸.

De markt van aanbieders van facilitaire diensten groeit met de dag³⁹. Om succes te hebben op de huidige concurrerende markt moeten bedrijven klantgericht zijn en klanten weghalen bij de concurrentie doordat ze meer te bieden hebben. De mate van concurrentie is onder andere afhankelijk van de groei van de bedrijfstak, het aantal aanbieders, groei of krimp van de markt en de kosten van het toetreden van de markt.

Tevens zal een klantoriëntatie plaats moeten vinden om de behoeften en de vraag van de (potentiële) klant in kaart te brengen. Een analyse van deze factoren kan verwezenlijkt worden door het toepassen van benchmarking en het houden van klantonderzoeken.

³⁴ Bron: Ministerie van Verkeer en Waterstaat, Inspireren & Investeren,

³⁵ Zie bijlage 7

³⁶ Bron: Kwaliteitsmanagement in beweging

³⁷ Bron: Marketingstrategie, het schrijven van een strategisch marketingplan

³⁸ Bron: Facility management, Maas en Pleunis

³⁹ Bron: PolyFacilitair Zakboekje

§ 3.2.1 Klantonderzoek

Benchmarking is een marketinginstrument dat in drie kernactiviteiten uiteenvalt:

1. het meten van de prestaties van de eigen organisatie tegen de achtergrond van de door succesvolle bedrijven geleverde prestaties.
2. het vaststellen hoe die bedrijven hun goede prestaties hebben weten te realiseren.
3. de verkregen informatie gebruiken als basis voor de bepaling van de strategie, doelen en operationele activiteiten van de eigen organisatie.

Benchmarking is een continu en systematisch proces voor het evalueren van producten, diensten en werkprocessen die kunnen worden gezien als de beste ter wereld met het doel de organisatie als zodanig te verbeteren⁴⁰.

Een organisatie zou op kosten van benchmarking en marktverkenning niet moeten bezuinigen. Zo verkregen inzichten in trends, kengetallen, moderne diensten en actuele dienstverlening en verschuivingen in de markt levert uiterst belangrijke informatie op voor innovatie en productontwikkeling⁴¹.

Acquisitie en het houden van een klanttevredenheidsmeting kunnen de bestanddelen vormen voor een klantonderzoek. Door een goede acquisitie wordt contact gelegd met potentiële klanten. Tijdens een gesprek dient VD aan te geven wat zij te bieden heeft en wat de klant kan verwachten. Daarnaast kan de klant zijn behoeften en verwachtingen kenbaar maken. Bij bestaande klanten zijn klanttevredenheidsonderzoeken een geschikte methode. Klanttevredenheid wordt bepaald door de mate waarin tegemoet gekomen wordt aan datgene wat klanten belangrijk vinden en vereist daarom inzicht in de wensen en behoeften van de klant⁴². Een klanttevredenheidsmeting kan worden beschouwd als een middel om feeling te houden met de klant. Indien een organisatie, die facilitaire diensten verleent, op termijn haar toegevoegde waarde wil behouden, dan zal zij frequent moeten toetsen of en in welke mate haar dienstverlening nog aansluit op de behoeften en wensen van klanten⁴³. De verbeterpunten die uit een klanttevredenheidsonderzoek naar voren komen, biedt een organisatie de mogelijkheid om het dienstverleningsproces waar nodig aan te passen.

§ 3.2.2 Klantgerichtheid

Klantgerichtheid lijkt een versleten thema, maar is en blijft nodig. Klantgerichtheid is voor organisaties zelfs een absolute must om te overleven in de markt waar de kwaliteitsconcurrentie toeneemt⁴⁴. Voldoen aan klantenverwachtingen is de centrale opdracht voor iedere organisatie. Er wordt dan ook gesproken over 'klantgerichte kwaliteit'. Aangezien dit begrip vaak gekoppeld wordt aan het leveren van diensten moet er niet alleen naar de kwaliteit van het aanbod, maar vooral naar de kwaliteit van het contact worden gekeken. Omdat persoonlijke contacten steeds minder worden, worden ze steeds meer doorslaggevend in de kwaliteit van de dienstverlening⁴⁵. Het persoonlijk contact is het moment van de waarheid waarin een confrontatie tussen klant en organisatie de basis vormt voor kwaliteit van de dienstverlening.

De kwaliteit van producten wordt gemeten aan de hand van de zichtbare kenmerken en eigenschappen van die producten. Bij diensten moet men eerst uitzoeken welke kenmerken van belang zijn. Op basis van onderzoek komen vaak de volgende elementen naar voren⁴⁶: betrouwbaarheid, responsiviteit, zekerheid, empathie en tastbare elementen*.

Betrouwbaarheid bestaat uit drie belangrijke elementen, te weten: vakbekwaamheid, het rekening houden met de klant en het nakomen van afspraken. Responsiviteit heeft vijf

⁴⁰ Bron: Van der Broekhuis en Gieskes, Kwaliteitsmanagement in beweging

⁴¹ Bron: Koninklijke PBNA PolyZakboekjes, PolyFacilitair Zakboekje

⁴² Bron: De Vries, Kasper en van Helsdingen, Dienstenmarketing

⁴³ Bron: Ministerie van Verkeer en Waterstaat, Inspireren & Investeren,

⁴⁴ Bron: Boomsma en van Borrendam, Kwaliteit van dienstverlening

⁴⁵ Bron: Boomsma en van Borrendam, Kwaliteit van dienstverlening

⁴⁶ Bron: Boomsma en van Borrendam, Kwaliteit van dienstverlening

belangrijke kenmerken: bereikbaarheid, toegankelijkheid, inzichtelijkheid, bereidwilligheid en wachttijden.

De zekerheid van dienstverlening kan duidelijk worden gemaakt door garanties of duidelijke afspraken over de kwaliteit die geleverd zal worden. Tegenwoordig is er een tendens om bij dienstverlening te komen tot service level agreements*. De afspraken tussen de klant en de dienstverlenende organisatie worden hierdoor vormgegeven.

§ 3.3 Kwaliteit

Om de definitie van kwaliteit* waar te kunnen maken, is een systematische aanpak nodig. Van een bedrijf dat op een systematische manier invulling geeft aan kwaliteit, kan worden gezegd dat hij in het bezit is van een 'kwaliteitsysteem', ook wel 'kwaliteitszorgsysteem' genoemd.

Om systematisch kwaliteit te kunnen leveren, zal een bedrijf van tevoren moeten nadenken hoe die kwaliteit bereikt kan worden. Er zullen werkafspraken en procedures moeten worden vastgesteld. Er zullen mensen met de juiste opleiding en ervaring en ingezet moeten worden. De juiste machines met de juiste hulpmiddelen zullen aanwezig moeten zijn. Een bedrijf zal met andere woorden zijn zaken zó moeten organiseren dat het leveren van kwaliteit mogelijk wordt gemaakt. En omdat kwaliteit een bewegend doel is, door veranderende verwachtingen en wensen, dient een bedrijf zijn zaken ook nog eens flexibel te organiseren. Iedereen behoort zorgvuldig om te gaan met die voorwaarden om kwaliteit te leveren. Het is namelijk de bedoeling om als bedrijf kwaliteit te leveren, dus zal iedereen daar gezamenlijk aan mee moeten werken. Kwaliteit maak je namelijk niet alleen, maar wel zelf⁴⁷. De manier om invulling te geven aan een kwaliteitssysteem is het toepassen van een planning en control cyclus⁴⁸.

§ 3.3.1 De Deming Cirkel

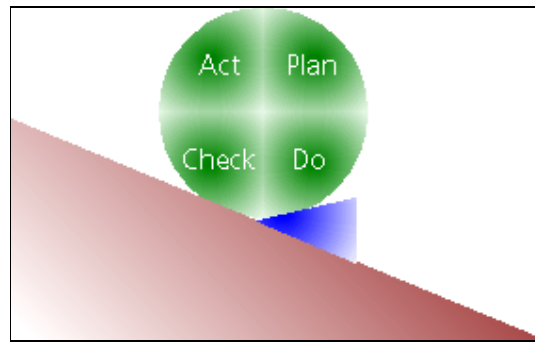
De planning en control cyclus is een instrument dat kan worden ingezet bij het beheersen en organiseren van de bedrijfsvoering. Het biedt inzicht in de prestaties van organisaties en levert verantwoordingsinformatie op die verwerkt kan worden in maand- of kwartaalrapportages. De cyclus wordt weergegeven als een grafisch model, waarin vier hoofdactiviteiten worden onderscheiden. Deze weergave (zie figuur 1) wordt ook wel de 'Deming Cirkel' genoemd, naar de bedenker van het model, dr. W. Edwards Deming⁴⁹. Hij stelt dat betere kwaliteit leidt tot hogere productiviteit, hetgeen weer leidt tot een betere concurrentiepositie op de langere termijn⁵⁰.

⁴⁷ Bron: De Vries, Kasper en van Helsdingen, Dienstenmarketing

⁴⁸ Bron: www.adburdias.nl

⁴⁹ Bron: Ministerie van Verkeer en Waterstaat, Inspireren & Investeren

⁵⁰ Bron: Van der Broekhuis en Gieskes, Kwaliteitsmanagement in beweging



Figuur 1: Deming Cirkel

De hoofdactiviteiten zijn:

1. 'Plan': alle acties van de organisatie komen voort uit een vooraf opgesteld en geaccordeerd beleidsplan.
2. 'Do': de uitvoering van de activiteiten wordt gemeten aan de hand van vooraf vastgestelde kritische succesfactoren.
3. 'Check': de resultaten worden vergeleken met de vooraf vastgestelde normen en uitgangspunten.
4. 'Act': de acties of gestelde normen worden indien nodig bijgesteld, waarna de cirkel weer van vooraf kan worden doorlopen.

De heuvel staat voor een steeds betere kwaliteit, ofwel het steeds beter voldoen aan steeds toenemende verwachtingen van klanten. Door de Deming- cirkel voortdurend te doorlopen, kan de kwaliteitsheuvel worden beklommen.

De figuur laat tevens een wig onder de Deming- cirkel zien. Deze wig is een zeer relevant deel van een goed kwaliteitssysteem: hij voorkomt immers dat de cirkel weer van de kwaliteitsheuvel afrolt. De wig symboliseert de kwaliteitsborging⁵¹, ofwel het minimum kwaliteitsniveau dat een bedrijf op zeker moment wil halen. Een norm die bij kwaliteitsborging nageleefd kan worden, is ISO 9001 (versie 2000).

Door activiteiten gestructureerd te plannen, uit te voeren, te controleren en bij te sturen, krijgt het management meer grip op de lopende bedrijfsprocessen. Hierdoor wordt de performance van de organisatie verbeterd en wordt er een basis gelegd voor het toepassen of optimaliseren van kwaliteitsmanagement.

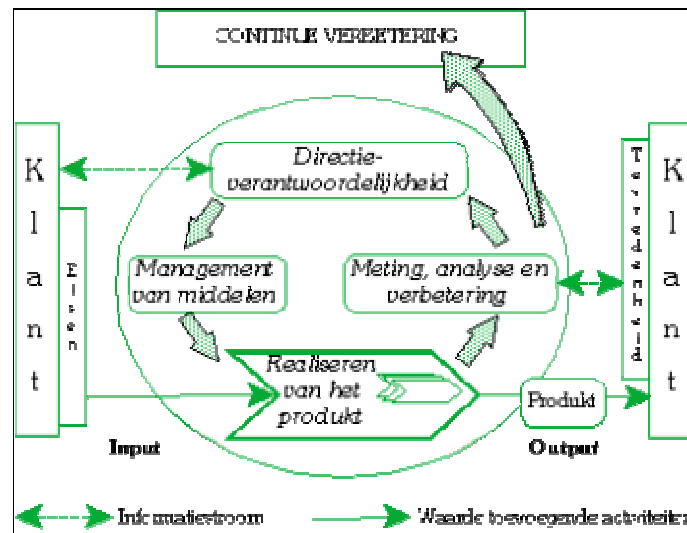
§ 3.3.2 ISO 9001

De ISO 9001 norm is een verzameling voorschriften die een handleiding vormen om de processen binnen een bedrijf te beschrijven⁵². Processen die er voor zorgen dat een overeenkomst met een klant, met betrekking tot een product of dienst, uiteindelijk resulteert in de levering van het product dat voldoet aan de verwachting van de klant.

Het uitgangspunt van de norm is een procesmodel voor kwaliteitsmanagement (zie figuur 2). In het model worden de bedrijfsprocessen en de bedrijfscyclus weergegeven. Klanteisen, klanttevredenheid en continu verbeteren, zijn hierbij de sleutelwoorden. De onderdelen 'directieverantwoordelijkheid', 'management van middelen' en 'meting, analyse en verbetering' geven de randvoorwaarden aan die nodig zijn om de dienst gerealiseerd te krijgen en om continu te kunnen verbeteren.

⁵¹ Bron: www.adburdias.nl

⁵² Bron: www.iso-advies.nl



Figuur 2: Procesmodel kwaliteitsmanagement

Het model begint en eindigt bij de klant (klanteisen en –tevredenheid). Deze geeft aan wat hij wil hebben, wat zijn verwachtingen zijn en waar het product of de dienst aan moet voldoen. Vervolgens wordt het product/ dienst gemaakt en afgeleverd aan de klant (het realisatieproces). De mate van tevredenheid van de klant geeft aan in hoeverre aan diens eisen is voldaan. Er moet nagegaan worden hoe tevreden de klanten zijn. Dit moet vervolgens aan de medewerkers verteld worden, zodat die er weer rekening mee kunnen houden bij de uitvoering van de volgende aanvraag/opdracht. Continu verbeteren neemt door de gehele norm heen een belangrijke plaats in. De organisatie behoort aan te geven hoe zij voortdurend met verbeteren bezig is. Om ervoor te zorgen dat een organisatie na het verbeteren niet terugvalt, maar de verbetering vasthoudt, zijn er zekerheden nodig: de (kwaliteits)borging.

ISO 9001 is een model dat gebruikt kan worden bij de kwaliteitsborging van de primaire processen* van zowel productie- als van dienstverlenende bedrijven. Het is de enige norm die eisen bevat voor een kwaliteitsmanagementsysteem en die gebruikt wordt voor certificatie. Het *waarom*, *wat* en *wie* van kwaliteitsmanagement legt men vast in een kwaliteitshandboek.

ISO 9001 bevat vijf hoofdstukken⁵³ die zijn weergegeven in het model. Er is vooral aandacht voor het primaire proces, de wisselwerking met de klant en het continu verbeteren.

De groeiende vraag naar kwaliteit-, milieu- en veiligheidssystemen zal in de nabije toekomst nog verder doorzetten zolang het, in een steeds sterker concurrerende markt, noodzakelijk is om zich te onderscheiden door middel van verbetering van bedrijfsprocessen. Door verdere professionalisering van de markt, zal de concurrentie nog heviger worden. Om deze concurrentiestrijd te winnen, zullen ondernemingen moeten streven naar een constante kwaliteitsverbetering. ISO 9001 is het managementsysteem bij uitstek om tot kwaliteitsverbeteringen te komen.

⁵³ Zie bijlage 8

§ 3.4 Make or buy

Een trend die een aantal jaren geleden is ingezet, is de focus op kernactiviteiten. Organisaties richten zich op kernactiviteiten. Overige activiteiten worden afgestoten en de noodzakelijke ondersteunende activiteiten worden veelal uitbesteed. Het begrip uitbesteding wordt aangeduid met de Engelse term 'outsourcing'. Het wel of niet uitbesteden wordt ook wel de 'make or buy'-beslissing genoemd. Aan deze beslissing liggen de volgende overwegingen ten grondslag:

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

Met betrekking tot de uitbestedingsoverweging zijn er duidelijke verschillen in visie, variërend van maximaal uitbesteden tot zoveel mogelijk in eigen beheer houden.

Voordelen van uitbesteding zijn:

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

Nadelen worden als volgt op een rij gezet:

- extra (management)kosten voor het controleren van kosten en kwaliteit van de ingehuurde dienstverlening
- meer partijen in het samenspel, zodat de kans op communicatiestoornissen toeneemt
- risico's ten aanzien van het weglekken van hoogwaardige bedrijfsinformatie via personeel van buiten⁵⁴.

§ 3.5 Gewenste situatie

Het beschikken over een interne facilitaire organisatie moet niet tot doel worden gesteld; daar is de organisatie onvoldoende groot voor.

Het optimaliseren van de organisatie VD is zeer wenselijk. De klant staat centraal en zal het centrale punt moeten blijven. De verwachting en wens is om de organisatie een groeifase door te laten maken. Het aanbieden van facilitair projectmanagement kan de 'finishing touch' zijn van de one-stop-shopping filosofie en de turn-key aanpak. De multidisciplinaire aanpak wordt verbreed. Door juiste beheersing en sturing van aspecten als organisatie, kwaliteit, communicatie, tijd en geld streeft VD naar een betere marktpositie en verwerft het grotere bekendheid.

⁵⁴ Bron: Van Krimpen, FM in perspectief

Hoofdstuk 4 Beschouwing onderzoeksresultaten medewerkers en MT-leden

In dit hoofdstuk wordt een beknopte samenvatting van de resultaten van de interviews met drie medewerkers van VD en vier leden van het MT weergegeven. De resultaten verschaffen inzicht in de opvattingen die de respondenten hebben over de situatie binnen VD op facilitair gebied, de vraag naar facilitaire diensten, de samenwerking en communicatie, het aanbod van VD, de mate van flexibiliteit en de nazorgfase.

§ 4.1 Algemeen: medewerkers

Het begrip 'facility management' komt (nog) niet in de organisatie voor. Er is meer sprake van facilitaire dienstverlening, omdat het besturen en beheersen van interne facilitaire vraagstukken ontbreekt. Er is één persoon die facilitaire taken op zich neemt. Bij sommige facilitaire vragen wordt deze persoon niet benaderd; dit zijn bijvoorbeeld vragen die betrekking hebben op IT. Het wordt als een extra schakel beschouwd. Men gaat zelf op zoek naar een oplossing of maatregel, waardoor er dus langs elkaar heen wordt gewerkt. Facilitaire projecten voor klanten komen niet of nauwelijks voor. In enkele gevallen is er vraag naar het laten verrichten van handyman- activiteiten, zoals het ophangen van schilderijen.

§ 4.1.1 Algemeen: MT-leden

Facility management wordt niet professioneel toegepast binnen VD. Het gaat voornamelijk om ad hoc werkzaamheden die verricht worden door een 'veredeld' persoon. Daarnaast regelt de beheerder (Regus) van het pand veel, bijvoorbeeld de schoonmaak. Er is ook wel sprake van een 'piepsysteem'. Alleen als er vragen of problemen zijn, wordt dit gemeld bij de persoon die de facilitaire taken op zich neemt. Facilitair projectmanagement is onderdeel van het dienstenaanbod, maar het is onduidelijk wat dit omvat en in welke mate dit voorkomt.

§ 4.2 Facilitaire vraag: medewerkers

Drie klanten geven aan behoefte te hebben aan facilitaire diensten. Voorbeelden zijn de vraag naar verhuiscoördinatie, het regelen van de schoonmaak en een handyman-service. Dit is aangegeven tijdens het interview. De vraag wordt gewoonlijk gaandeweg het project aangegeven bij de projectmanagers die vervolgens de vraag in behandeling nemen. Daarnaast is uit informele gesprekken met projectmanagers en de twee projectbezoeken (naast de interviews) vernomen dat er vraag is naar facilitaire diensten. Er wordt opgemerkt dat het een aanvulling kan zijn als VD assistentie verleent bij het doorlopen en controleren van facilitaire contracten (bijvoorbeeld schoonmaak- of onderhoudscontracten). Eén klant kan het zich inbeelden dat klanten het prettig vinden om het facility management over te dragen aan VD in het kader van one-stop-shopping.

§ 4.2.1 Facilitaire vraag: MT-leden

Leden van het Management Team vermoeden dat er bij klanten vraag is naar facilitaire diensten. De meeste bedrijven hebben een eigen facilitaire organisatie of besteden facilitaire diensten uit. Eén MT-lid merkt op dat er in de markt behoefte is aan een totale overname van facilitaire diensten. VD richt zich niet veel op facilitaire diensten, omdat de kennis op facilitair gebied niet in huis is. Bij een vraag naar facilitaire diensten worden regelmatig contacten/ externen ingeschakeld om de juiste kennis en middelen te verkrijgen. VD zorgt er dus voor dat die werkzaamheden worden verricht door het uit te besteden aan andere bedrijven. In de toekomst wil VD dat zelf gaan doen.

Klanten weten niet waar het aanbod van VD uit bestaat, dus gaan er dan vanuit dat VD zich hier niet mee bezighoudt en informeren hier niet naar voorafgaand aan het project. Facilitaire vragen worden hierdoor meestal in de nazorgfase nog 'even snel' beantwoord en geregeld. Optimale aandacht kan hier dus niet aan besteed worden.

§ 4.3 Samenwerking: medewerkers

De opvattingen over het onderwerp 'samenwerking' zijn tweeslachtig. Volgens de ondervraagde medewerkers verloopt de samenwerking binnen VD naar wens. Daar tegenover staat de opvatting dat er voornamelijk zelfstandig gewerkt wordt. Van samenwerking kan gaan sprake zijn als er zelfstandig gewerkt wordt. Eén respondent geeft aan dat het werken onder een seniorprojectmanager niet wenselijk is. Intensieve begeleiding ontbreekt en heeft dus nog geen toegevoegde waarde opgeleverd. Het creëren van eigen verantwoordelijkheid is gewenst. Officieel hoort er verantwoording afgelegd te worden aan een seniorprojectmanager⁵⁵. Dit gebeurt echter niet structureel.

De samenwerking met externen (zoals klanten, leveranciers en aannemers) is goed en verloopt naar wens. Dit kan echter per persoon verschillen. Bij de één verloopt het contact beter dan bij de ander.

§ 4.3.1 Samenwerking: MT-leden

De samenwerking verloopt goed. Na de 'fusie' is er meer teamspirit ontstaan. Sommige medewerkers zijn helemaal op elkaar ingespeeld. De begeleiding door de seniorprojectmanagers wordt als goed beschouwd. De seniorprojectmanager stelt een plan van aanpak op en bepaalt de basis van een project. Projectmanagers worden hierbij te weinig bij betrokken in verband met tijdgebrek. Er vindt regelmatig geen goede overdracht plaats binnen VD.

§ 4.4 Communicatie: medewerkers

Communicatie vindt voornamelijk plaats via e-mail, telefoon, fax en face-to-face contact. Intern wordt er informeel en niet-structureel gecommuniceerd. Het maandelijkse teamoverleg zorgt voor weinig output. Actiepunten die voortkomen uit een teamoverleg keren vaak weer terug. Problemen worden tot op zekere hoogte niet gemeld bij de seniorprojectmanager.

Met externen verloopt de communicatie ook voor het overgrote deel op informele wijze. Afspraken worden 'zwart-op-wit' vastgelegd. Tegenwoordig gebeurt dit vaak via een e-mail. Face-to-face contact is zeer gewenst, maar is niet altijd mogelijk in verband met tijdgebrek en het budget.

Op individueel niveau is iedereen goed in het onderhouden van de eigen klantrelatie. VD is als organisatie echter niet klantgericht genoeg.

§ 4.4.1 Communicatie: MT-leden

Communicatie verloopt op directe wijze, voornamelijk via telefoon, e-mail of persoonlijk contact. Eén keer per maand is er overleg met alle medewerkers. Dit kan beter beschouwd worden als een 'klachtenuurtje'. Communicatie naar de klanten kan beter. Klanten moeten tijdig en uitvoerig geïnformeerd worden, bijvoorbeeld over het aanbod van VD of de voortgang/ status van een project. Het foldermateriaal wordt in orde beschouwd. De effectiviteit van informatie is echter onbekend. Het is wenselijk om het aantal face-to-face contacten te verhogen, zodat de betrokkenheid bij een project groter wordt.

§ 4.5 Aanbod/ capaciteit: medewerkers

Gaandeweg een project of achteraf wordt verduidelijkt dat de klant behoefte heeft aan advisering op meer gebieden. Tot op zekere hoogte kan er aan de extra klantwensen voldaan worden, mits de capaciteit hiervoor in huis is. Er wordt aangegeven dat er meer personeel benodigd is op meerdere vakgebieden. Om aan de vraag naar extra (facilitaire) diensten te voldoen, schakelen de projectmanagers frequent externe partijen (op facilitair gebied) in. Iedere projectmanager heeft een uitgebreid netwerk. Hier wordt onderling ook

⁵⁵ Bron: Kwaliteitshandboek Van Delft, 2004

gebruik van gemaakt. Meestal wordt de extra vraag toegevoegd in de nazorgfase. De duur van de nazorgfase is meestal niet lang (ongeveer 2 à 3 maanden), waardoor extra vragen niet de gewenste aandacht krijgen. De vraag wordt vaak op een later moment kenbaar gemaakt doordat klanten niet vroegtijdig weten welke extra mogelijkheden VD biedt naast het project. Het aanbod van VD wordt voorafgaand aan een project niet kenbaar gemaakt. Uitbreiding van het dienstenpakket wordt wenselijk, maar niet per se noodzakelijk geacht. Het aanbieden van facilitaire diensten kan voor kleinere klanten wenselijk zijn, omdat zij facility management vaak niet professioneel toepassen.

Naar de mening van enkele medewerkers is het intern onbekend wie wat doet, wie wat kan en wie waar verantwoordelijk voor is. Hierdoor wordt de interne kennis niet benut, maar wordt er gezocht naar kennis van buitenaf.

§ 4.5.1 Aanbod/ capaciteit: MT-leden

Volgens twee MT-leden zouden klanten direct moeten aangeven wat zij willen, zodat er beter op de klantwens ingespeeld kan worden. VD heeft een breed producten- en dienstenpakket. Uitbreiding van het 'standaardpakket' wordt door één persoon noodzakelijk geacht. VD wil complementair zijn en zich profileren op de markt. VD moet niet vast gaan roesten in één segment. Voor een organisatie is het juist belangrijk zich te onderscheiden. Maar als men zich richt op te veel gebieden, dan verliest de organisatie het overzicht. Daarnaast wordt uitbreiding niet als een 'must-have', maar als een 'nice-to-have' gezien.

Klanten kunnen van VD informatiemappen ontvangen met daarin referenties en uitvoerige informatie over VD. Daarin staat onder andere vermeld dat VD ook facilitair projectmanagement aanbiedt. De omschrijving van facilitair projectmanagement ontbreekt echter. Het is niet bekend wat VD daar onder verstaat. Uit het interview blijkt dat één persoon het dienstenaanbod hiermee wil uitbreiden, terwijl het reeds als onderdeel van het aanbod wordt beschouwd.

VD beschikt absoluut over voldoende capaciteit (aldus MT-leden). VD heeft zelf een database en kan ook gebruik maken van een externe database. Er is voor gekozen om eerst personeel in te huren in plaats van direct aan te nemen. Door de projectmatige werkwijze kan er niet met zekerheid gezegd worden dat er continu lopende activiteiten/ projecten zijn. De bezettingsgraad* is dus afhankelijk van het aantal lopende projecten. Bij drukte kan er personeel ingehuurd worden en bij een minder drukke periode kan personeel makkelijker afgestoten worden. Hierdoor heeft de organisatie een flexibele schil⁵⁶.

§ 4.6 Flexibiliteit/ innovatie: medewerkers

De flexibiliteit is per persoon afhankelijk. Iedere projectmanager werkt op zijn eigen manier. De één neemt meer initiatief dan de ander. Tijdens een project kunnen aanpassingen verricht worden, mits de klant bereid is om de (extra) kosten te betalen. De consequenties van aanpassingen worden van tevoren door VD duidelijk gemaakt. Deadlines worden regelmatig overschreden doordat de klant als koning wordt beschouwd. VD fungeert daarbij als adviseur.

Elk project is anders, dus er zijn geen vaste eisen of randvoorwaarden opgesteld. Er wordt uiteraard een budget opgesteld. Enkele medewerkers stellen zelf een checklist op. Het kwaliteitshandboek wordt gezien als een richtlijn ter verbetering van het werkproces van een medewerker. Door VD wordt er geen kwaliteitsniveau aangegeven waar een project aan moet voldoen. Dit gebeurt in overleg met de klant.

VD is vernieuwend. VD richt zich op meerdere aandachtsgebieden. Er wordt gekeken welke mogelijkheden er zijn. Men blijft niet in één gebied hangen en creëert hierdoor een brede

⁵⁶ Bron: directeur H. de Ridder

visie, waardoor een grotere markt bereikt kan worden. Inrichtingsprojecten op het gebied van gezondheidszorg is bijvoorbeeld een onderdeel dat geanalyseerd wordt. VD bekijkt of dit perspectieven biedt voor de toekomst.

§ 4.6.1 Flexibiliteit/ innovatie: MT-leden

VD is flexibel en beschikt over de know-how en de know-who*. Klanten krijgen veel mogelijkheden, maar er worden wel grenzen gesteld. De klant is koning, mits hij koninklijk gedrag vertoont. VD benadert zelf klanten en toont hierdoor initiatief. Geen 'nee zeggen' komt met regelmaat voor. De mate van initiatief wordt als redelijk goed beschouwd. Normen die gehanteerd worden, staan in het kwaliteitshandboek⁵⁷. Het kwaliteitshandboek zorgt ervoor dat het werkproces steeds meer gestroomlijnd wordt. Hier wordt mee bedoeld dat het werkproces zodanig wordt georganiseerd dat het zo efficiënt mogelijk functioneert. Het is moeilijk om altijd uniforme methodes toe te passen, omdat de projecten vaak van elkaar verschillen.

§ 4.7 Nazorg/ aftersales: medewerkers

Er zijn geen structurele projectevaluaties, omdat daar vaak geen tijd voor is. Voor de klanten zijn er evaluatieformulieren. Deze formulieren zijn bedoeld om projectmanagers te beoordelen. Er vinden weinig projectevaluaties plaats met de seniorprojectmanagers. De uiteindelijke beoordeling van een projectmanager wordt wel gedaan door de seniorprojectmanager.

Niet alle klanten zijn tevreden over de leveranciers die benaderd worden door VD. Het is daarom gewenst om een leveranciersevaluatie/ -beoordeling te houden.

Bij de overdracht van een project hoort de klant een lijst met afwerkpunten en een lijst met leveranciers te ontvangen. Dit gebeurt echter niet altijd.

Er wordt na oplevering van het project contact onderhouden met de klant, maar niet structureel.

§ 4.7.1 Nazorg/ aftersales: MT-leden

Er vinden te weinig eindgesprekken plaats met de klant. Het evaluatieformulier in het kwaliteitshandboek wordt te weinig gebruikt. Ook intern wordt er te weinig geëvalueerd. Er wordt aangegeven dat daar te weinig tijd voor is.

⁵⁷ Bron: Kwaliteitshandboek Van Delft, 2004

Samenvatting hoofdstuk 4

Het toepassen van facility management binnen VD ontbreekt; er is meer sprake van facilitaire dienstverlening. Facilitair projectmanagement voor klanten is onderdeel van het dienstenaanbod, maar de intentie ervan is onbekend.

Het vermoeden van MT-leden dat er facilitaire vraag bestaat, wordt bevestigd door medewerkers. De behoefte eraan is klein, doordat veel bedrijven facility management uitbesteden of beschikken over een eigen facilitaire organisatie. De vraag wordt doorgaans in de nazorgfase kenbaar gemaakt. Facilitaire vraagstukken worden verholpen door het inschakelen van externen, omdat kennis op dit gebied ontbreekt.

Opvattingen over de samenwerking en de begeleiding van seniorprojectmanagers zijn divers.

Intern en extern wordt er voornamelijk op informele wijze gecommuniceerd middels e-mail, telefoon, fax en face-to-face contact. Het laatstgenoemde is niet altijd mogelijk in verband met tijdgebrek. Verbeteren van de communicatie is gewenst. Maandelijks teamoverleg zorgt voor weinig output.

Over de 'items' aanbod en capaciteit zijn de meningen verdeeld. Intern bestaat er onduidelijkheid over de capaciteit en kennis die VD in huis heeft.

VD is flexibel, doordat de klant als koning wordt beschouwd.

De waarde van het kwaliteitshandboek wordt door de medewerkers en de MT-leden verschillend beoordeeld.

Structurele projectevaluaties met diverse partijen ontbreken in verband met tijdgebrek. Na oplevering van het project wordt er niet structureel contact onderhouden met de klant.

Hoofdstuk 5 Weergave onderzoeksresultaten klanten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de interviews met negen klanten van VD weergegeven. De resultaten leveren inzicht in de opvattingen die de respondenten hebben over de bekendheid met VD, de vraag naar facilitaire diensten, de samenwerking en communicatie, het aanbod van VD, de mate van flexibiliteit en de nazorgfase.

§ 5.1 Algemeen

VD is bekend via Jones Lang Lasalle (JLL). VD heeft bij JLL gehoord. Een aantal medewerkers van VD zijn oud-collega's van klanten. Voor sommige klanten van VD is JLL de makelaar of de huisbaas. Enkele klanten hebben eerder samengewerkt met VD.

§ 5.2 Facilitaire vraag

Er wordt geen gebruik gemaakt van facilitaire diensten die door VD verleend kunnen worden. Er is geen behoefte aan het leveren van facilitaire diensten. Vijf ondervraagde bedrijven beschikken over een eigen facilitaire organisatie. Daarnaast is er reeds een bestaande markt voor het uitbesteden van facility management. Klanten kunnen hier terecht voor facilitaire vraagstukken.

§ 5.3 Samenwerking

De meningen over de samenwerking verschillen. Zeven klanten omschrijven de samenwerking en de persoonlijke contacten als 'goed en collegiaal'. Er zijn diverse onderwerpen die hieraan hebben bijgedragen. Een goede samenwerking is bijvoorbeeld ontstaan door de personen die aan het project gewerkt hebben. Tevens zijn er goede afspraken gemaakt, die vervolgens zijn waargemaakt en uiteindelijk is er goede nazorg verricht. Dit verschilt echter per project.

Daar tegenover staat de mening dat de samenwerking niet volledig is en soms moeizaam verloopt, omdat er meer afstemming moet komen over procedures. Medewerkers van VD vinden hun werkwijze vanzelfsprekend en zijn daaraan gewend. Soms wordt het op prijs gesteld als de werkwijze van de klant wordt aangehouden. Professionalisering wordt noodzakelijk geacht om de samenwerking in het vervolg goed te laten verlopen.

§ 5.4 Communicatie

Communicatie vindt plaats via telefoon, e-mail of persoonlijk contact. Persoonlijk contact is niet altijd mogelijk in verband met tijdgebrek. Er wordt regelmatig overlegd, bijvoorbeeld tijdens een vergadering. Er is voornamelijk sprake van informeel contact. Per project wordt er een planning opgesteld. Het is gewenst om de communicatie te verbeteren, zodat de samenwerking geoptimaliseerd wordt.

Klanten hebben minder intensief contact met de seniorprojectmanagers. Zij houden zich afzijdig van de klant. Tussentijdse bezoeken worden in de gaten gehouden door klanten. De klant zou er echter op moeten kunnen vertrouwen dat de bezoeken/ controles door VD naar behoren worden uitgevoerd.

§ 5.5 Aanbod/ capaciteit

Voor wat er benodigd is en bekend is bij de klant, voldoet het aanbod van VD. Het varieert per klant waar de behoefte uit bestaat en het type werk dat moet worden verricht. VD maakt de mogelijkheden van dienstverlening echter niet expliciet duidelijk. VD informeert vier klanten op informele wijze. JLL werkt bijvoorbeeld in ruime mate samen met VD. Doordat VD vroeger bij JLL hoorde, is het aanbod van VD bij JLL bekend.

Klanten stellen zelf concrete vragen en eisen betreffende het aanbod. Men heeft geen beeld van hoe de organisatie eruit ziet en wat de kwaliteiten en capaciteiten van VD zijn. De verwachting is dat uitbreiding van het aantal facetten waar VD zich op richt noodzakelijk is.

De kwaliteit van de geleverde diensten is goed, maar niet altijd voldoende. Medewerkers zijn deskundig, maar de rapportage is voor verbetering vatbaar. Het is mogelijk dat de kwaliteit van de geleverde diensten afhangt van de personen die aan het project gewerkt hebben. Sommige medewerkers zijn kwalitatief van een beter niveau.

De kwaliteit is echter ook afhankelijk van de leveranciers. Hun manier van werken beïnvloedt het proces. De prijs-/ kwaliteitverhouding van een project wordt beïnvloed door de voorwaarden waaraan een project moet voldoen.

Over het onderwerp 'capaciteit' zijn de meningen verdeeld. Vier klanten vinden dat VD beschikt over voldoende capaciteit. Het is echter wel gewenst om het werknemersbestand bekend te maken. VD wil veel en wil van alles aanpakken. Hierdoor ontstaat het risico dat VD te veel hooi op de vork neemt. De kwaliteit kan hierdoor afnemen. Hierdoor is een kleiner aantal diensten van goede kwaliteit meer gewenst, dan een groot 'assortiment' zonder diepgang.

Eveneens zijn er klanten die vinden dat VD niet beschikt over voldoende capaciteit, omdat er een tekort aan ervaren personeel is. Er zijn geen medewerkers die zich op facilitaire dienstverlening kunnen richten. Daarnaast houden medewerkers zich al bezig met veel werkzaamheden. Twee respondenten vermoeden dat uitbreiding noodzakelijk zal zijn. Intern is er een te groot 'gat' qua kennis, niveau en ervaring tussen de seniorprojectmanagers en de projectmanagers.

Tevens wordt er gezegd dat de capaciteit niet beoordeeld kan worden, doordat men niet bekend is met andersoortige projecten.

De vakbekwaamheid van de medewerkers is goed, volgens zeven respondenten. Eén respondent merkt op dat de mate van vakbekwaamheid per persoon verschilt. Medewerkers zijn deskundig. Er wordt echter niet altijd gestructureerd gewerkt. Daarnaast ontbreekt bij enkele personen een bouwtechnische achtergrond. Die kennis is bij sommige projecten gewenst. Die kennis is intern echter wel aanwezig, maar wordt niet altijd ingezet.

§ 5.6 Flexibiliteit/ innovatie

De flexibiliteit wordt als 'goed' omschreven. Aanpassingen zijn mogelijk door een goede samenwerking tussen betrokken partijen. De bereidheid voor het maken van compromissen is zeker aanwezig. De wens van de klant is bepalend, maar VD adviseert hier wel bij. Klanten stellen eisen op en hieraan moet VD voldoen. Het is per klant verschillend of het gewenst is dat VD zich aanpast aan de normen en waarden (manier van werken, omgang) van de klant.

Zes ondervraagden geven aan onbekend te zijn met de normen of randvoorwaarden die VD aanhoudt gedurende een project. Soms wordt er niet om gevraagd, omdat klanten vertrouwen hebben in VD. Klanten stellen zelf voorwaarden en eisen op. In een offerte noteert men de werkzaamheden die verricht moeten worden door VD om het project te realiseren.

De mate van initiatief is redelijk goed. VD draagt ideeën aan. Daarnaast is het een voordeel van VD dat je als klant/ opdrachtgever mag meedenken in het proces. Het gevolg is dat er interactie en betrokkenheid ontstaat, waardoor partijen beter op elkaar gaan inspelen. VD mag klanten best meer onder druk zetten om bijvoorbeeld tijdig beslissingen te nemen.

§ 5.7 Nazorg/ aftersales

Bij oplevering vindt er een evaluatie plaats en ontvangt de klant documenten die gedurende het project zijn bijgehouden en bewaard. Daarnaast krijgt de klant een actielijst met punten die nog afgewerkt moeten worden in de nazorgfase. Dit gebeurt echter niet bij elke klant. Tijdens een evaluatie zijn niet alle betrokken partijen aanwezig. Er wordt geen vergadering georganiseerd of protocol aangehouden.

De mate van contact is afhankelijk van de klant. Soms is het een doorlopend proces, doordat VD vaak ingeschakeld wordt door hetzelfde bedrijf, bijvoorbeeld JLL. Er is dan sprake van frequent terugkerend contact. Sommige klanten nemen zelf contact op met VD. Enkele projecten worden als referentieobject gebruikt.

Samenvatting hoofdstuk 5

De onderzoeksresultaten worden geresumeerd en geconcretiseerd aan de hand van een tweedeling, namelijk aandachtspunten en vervolgpunten. Aandachtspunten zijn kwesties die extra aandacht verdienen om het vervolgens te kunnen verbeteren. Vervolgpunten zijn items die gecontinueerd moeten worden en eventueel geoptimaliseerd kunnen worden.

Aandachtspunten:

- Behoeftte aan het leveren van facilitaire diensten door VD ontbreekt bij de meerderheid van de klanten doordat eigen of externe partijen worden ingeschakeld.
- Verbeteren van de communicatie is gewenst om de samenwerking te optimaliseren en professionaliseren.
- De mogelijkheden van dienstverlening (het aanbod) wordt niet expliciet verduidelijkt door VD.
- Er is een onduidelijk beeld van de kwaliteiten en capaciteiten van de organisatie.
- Er heerst onbekendheid over de hantering van normen en randvoorwaarden.
- Het houden van evaluaties geschiedt niet naar behoren.

Vervolgpunten:

- De samenwerking wordt door de meerderheid als 'goed' omschreven.
- Voor wat er benodigd en bekend is bij de klant, voldoet het aanbod van VD.
- Gedurende een project mag de klant meedenken en zijn aanpassingen mogelijk, waardoor VD als 'flexibel' gekenmerkt kan worden.

Hoofdstuk 6 Conclusies

In dit hoofdstuk komen aan de hand van alle onderzoeksresultaten de conclusies per onderwerp aan bod. De conclusies vormen het uitgangspunt voor de aanbevelingen in het volgende hoofdstuk.

§ 6.1 Algemeen

Facility management wordt als een belangrijk onderdeel beschouwd, maar wordt zowel intern als extern nog niet volledig toegepast. Doordat VD een kleine organisatie is, is er geen plaats voor een fulltime facility manager.

§ 6.2 Facilitaire vraag

Het aanbieden van facility management wordt gezien als verlenging van het primaire proces. Doordat er weinig tot geen behoefte is aan het leveren van facilitaire diensten zal er gekeken moeten worden of het voor VD rendabel is om facilitaire diensten aan te bieden. Alvorens VD besluit zich op deze markt te gaan begeven, dient de markt geanalyseerd te worden. Er zal gekeken moeten worden of er plaats is voor VD in de markt van facility management. Daarnaast is het van belang om te bepalen wat VD er mee wil en kan bereiken en of er voldoende capaciteit en kennis in huis is om facilitaire diensten te verlenen. Het is moeilijk om facility management op afstand te regelen. De organisatie daarvan zal goed gearrangeerd moeten worden.

Meestal wordt de vraag naar facilitaire diensten aan het einde van het project bekend gemaakt door de klant. Hierdoor wordt er voornamelijk reactief gewerkt op dit gebied, in plaats van preventief. Klanten weten niet waar het aanbod van VD uit bestaat, dus gaan er dan vanuit dat VD zich hier niet mee bezighoudt en informeren hier niet naar voorafgaand aan het project.

Het regelen van beheerzaken (bijvoorbeeld het bijhouden van onderhoudscontracten) of het inzetten van een handyman voor de klant zijn mogelijkheden die van toegevoegde waarde zijn voor VD. Tijdens projecten worden vaak contracten opgesteld, waardoor de projectmanagers al enige verstand van zaken hebben. Specifiek contractbeheer is echter een andere tak van sport.

Zodra VD besluit deel te nemen op de facilitaire markt zal er een verandering in de organisatie plaatsvinden. De kennis en capaciteit zal uitgebreid moeten worden, omdat er intern onvoldoende capabele medewerkers zijn. Het aantrekken van nieuw personeel is dan wenselijk.

§ 6.3 Samenwerking

De samenwerking wordt door de meerderheid als 'goed' omschreven. Enkele aandachtspunten zijn echter de samenwerking tussen de seniorprojectmanagers en projectmanagers en het afstemmen van procedures van betrokken partijen. Het is van belang en gewenst dat projectmanagers meer bij de werkzaamheden van de seniorprojectmanagers betrokken worden, zodat ook zij hun kennis en ervaring kunnen opbouwen en uitbreiden.

VD dient aan te geven welke werkwijze gehanteerd wordt tijdens een project. Overleg met de klant/ opdrachtgever is noodzakelijk om de werkwijze af te stemmen op de verwachtingen en wensen van de klant/ opdrachtgever. Hierdoor kan het project naar tevredenheid van beide partijen gerealiseerd worden.

Een goede en soepele samenwerking zorgt voor tevreden klanten, aannemers en leveranciers, waardoor een project naar alle tevredenheid gerealiseerd kan worden. Het is daarom belangrijk dat contacten met externen goed onderhouden worden. Bij de presentatie

naar de klant is het van belang om een team te vormen. Dit geldt bijvoorbeeld voor de samenwerking tussen een projectmanager en een binnenhuisarchitecte.

Van goede overdrachten is niet altijd sprake. De reden die hiervoor wordt gegeven, is een gebrek aan tijd.

§ 6.4 Communicatie

Het belang van effectieve communicatie zal benadrukt moeten worden. Wensen over de frequentie, de manier en het moment van communiceren, zowel intern als extern, zullen verduidelijkt moeten worden. Doordat er sprake is van een mailcultuur verwatert het persoonlijke contact.

De noodzaak van gezamenlijk (intern) overleg moet verduidelijkt worden. Medewerkers krijgen inzicht in elkaars werkzaamheden, in knelpunten en positieve punten. Er ontstaat hierdoor meer betrokkenheid en kennis over de ontwikkelingen die gaande zijn.

De communicatie met externen hebben medewerkers zelf in de hand. Zoals besproken in hoofdstuk 3 is persoonlijk contact doorslaggevend in de kwaliteit van dienstverlening. Wanneer het belang van persoonlijk contact verduidelijkt wordt, kunnen klanten hier rekening mee houden en kunnen de (extra) tijd en kosten hiervan ingecalculeerd worden. Het verschilt per project welke afspraken er gemaakt worden en waar behoefte aan is. De klant kan dit aangeven. Afspraken die met de klant gemaakt worden, moeten door VD bevestigd en schriftelijk gerapporteerd worden. Informatie staat hierdoor zwart op wit en misverstanden kunnen voorkomen worden. De verslaglegging wordt hierdoor officieel.

VD moet de klant voor zijn door op eigen initiatief informatie tijdig aan te bieden. Klanten hoeven er dan niet om te vragen, zodat VD klantgericht werkt. Intensief contact is onmisbaar om de communicatie en samenwerking soepel te laten verlopen. Het tussentijds verslagleggen, moet frequenter plaatsvinden. Hierdoor worden klanten direct geïnformeerd als daar behoefte aan is (bijvoorbeeld als er vragen zijn). Tevens ontstaat er voor de projectmanager (en andere betrokken partijen) een goed overzicht.

VD dient tijdens een project de touwtjes strak in handen te houden. Uitvoerende partijen moeten bijvoorbeeld regelmatig gecontroleerd worden. Het tussentijds informeren is noodzakelijk om betrokken partijen op de hoogte te houden van de actuele situatie en structuur aan te brengen tijdens een project. Structuur is benodigd voor een logisch en helder verloop van een project.

Het informatiemateriaal van VD mist diepgang. De informatie moet juist diepgaand en verhelderend zijn voor de klant. Daarnaast zou de klant er niet om moeten vragen. Het moet de klant juist aangereikt worden. VD moet de wijze van informeren gelijk trekken en niet uitgaan van bekendheid bij klanten door eerdere samenwerking.

§ 6.5 Aanbod/ capaciteit

Zowel intern als extern bestaat er onduidelijkheid over het aanbod. Onbekend is onbemand, dus is het wenselijk voor VD om het volledige aanbod bekender te maken bij (potentiële) klanten. VD dient direct in te kunnen spelen op de vraag naar advisering door de mogelijkheden bekend te maken.

Een afweging die gemaakt moet worden, is de vraag of het aanbieden van facilitaire diensten van toegevoegde waarde is. VD moet eerst bepalen of ze zich wel willen onderscheiden en of ze zich op de markt van facility management moeten begeven. Ook zal er gekeken moeten worden of VD innoverend genoeg is en of de mate van innovatie verbeterd moet worden in verband met de sterk concurrerende markt. Daarnaast zal bepaald moeten

worden of medewerkers bereid zijn om zich met facilitair projectmanagement bezig te houden.

VD zal aan de klantwens moeten voldoen om in de markt mee te komen. Hierdoor wordt er gestreefd naar een betere marktpositie. Om aan alle klantwensen te voldoen, wordt frequent externe kennis of capaciteit ingeschakeld. De kennis komt dan van buitenaf. Zodra het project is afgerond, 'verdwijnt' de kennis weer.

Door een inventarisatie te maken van de capaciteit en de kennis die VD in huis heeft, kan er bepaald worden of dit voldoende is om aan de klantwens te kunnen voldoen. Indien er besloten wordt om facilitaire diensten aan te bieden, is uitbreiding noodzakelijk.

Binnen VD moet alle kennis optimaal benut worden. Er is teveel onduidelijkheid over de interne kennis en capaciteit, waardoor hier niet van geprofiteerd wordt. Er wordt vaak contact gezocht met externe partijen op facilitair gebied, terwijl er misschien intern iemand is die ook over de benodigde kennis en capaciteit beschikt. De communicatie over interne kennis en capaciteit dient derhalve verbeterd te worden.

De kwaliteit van geleverde diensten kan beïnvloed worden door verschillende punten, zoals het functioneren van leveranciers. Om die reden is het wenselijk de selectie van leveranciers uitvoerig te laten plaatsvinden. Van een slechte kwaliteit is sprake als er niet aan de verwachtingen van de klant voldaan kan worden. Om dit te voorkomen, is het belangrijk om de verwachtingen en de mogelijkheden van betrokken partijen te verduidelijken.

Ter afsluiting van een project behoort een evaluatie plaats te vinden. Hierdoor kunnen klanten hun mening geven. Goede punten moeten gecontinueerd worden, knelpunten moeten verbeterd worden.

§ 6.6 Flexibiliteit/ innovatie

Medewerkers van VD dienen op het juiste moment en in de juiste situatie initiatief te tonen. Voorafgaand of tijdens een project moet een projectmanager aangeven waar VD nog meer toe in staat is. Intern dient verduidelijkt te worden dat deze werkwijze gewenst is en welke voordelen dit met zich mee kan brengen. Als klanten beter geïnformeerd worden, kan dat leiden tot uitbreiding van het project of zelfs een nieuw project.

De werkwijzen van (senior)projectmanagers dienen op elkaar afgestemd te worden, anders is de kans op verschillen binnen VD groot. Klanten verwachten dat bij een (nieuw) project dezelfde werkwijze wordt gehanteerd. Indien een andere projectmanager het project uitvoert, kan dit zorgen voor scheve verhoudingen.

Indien klanten kunnen participeren, raken ze meer betrokken en vergroot de mate van flexibiliteit. Voor een project kan een klant besluiten om eigen medewerkers te laten participeren in een project. Intern worden bijvoorbeeld projectteams gevormd. Deze teams kunnen invloed uitoefenen op de keuzes die gemaakt moeten worden. Zij kunnen de wensen aangeven van de medewerkers van een bedrijf. Door deze gegevens mee te nemen bij een ontwerp kan er voldaan worden aan de verwachtingen, wat uiteindelijk leidt tot klanttevredenheid.

Aanpassingen moeten binnen de planning worden ingepast. Het is noodzakelijk dat hierbij deadlines gesteld worden, anders bestaat de kans dat klanten tot ver in het proces veranderingen aan blijven dragen. Dit is nadelig, omdat het project bijvoorbeeld niet binnen het afgesproken tijdspad kan worden afgerond.

§ 6.7 Nazorg/ aftersales

De nazorgfase behoort op juiste wijze afgerond te worden. Alle lopende activiteiten dienen uitgevoerd te worden, waardoor een project definitief afgerond kan worden. Daarnaast dient bekend te zijn welke activiteiten deel uit maken van de nazorgfase.

Evaluaties blijken een lage prioriteit te hebben. Het bevorderen van evaluaties, zowel intern als extern, is zeer wenselijk. Tijdens een evaluatie worden het project en de projectmanager beoordeeld. De klant geeft bij de evaluatie aan of er voldaan is aan de verwachtingen en of wensen vervuld zijn. Dit brengt informatie naar voren over acties/ werkzaamheden die gecontinueerd of juist verbeterd moeten worden. Door een leveranciersevaluatie kan er informatie naar voren komen over het functioneren van de leveranciers. Uit de resultaten kan VD opmaken of de samenwerking met de leverancier gecontinueerd of beëindigd moet worden.

Het is zeer wenselijk dat een evaluatie wordt bijgewoond door de opdrachtgever, de projectmanager en de seniorprojectmanager. Aanwezigheid bij een evaluatie kan echter niet verplicht worden gesteld.

Door het ontbreken van tussentijdse evaluaties gedurende een project is er weinig tot geen concrete informatie over bijvoorbeeld het functioneren van medewerkers van VD. Voor een correcte en rechtvaardige beoordeling zijn gegevens en ervaringen juist noodzakelijk. Een seniorprojectmanager krijgt hierdoor een beter beeld van het functioneren van de projectmanager. Dit kan gebruikt worden bij de interne eindbeoordeling. Er is concrete informatie en de beoordeling is dan niet gebaseerd op 'van horen zeggen' informatie.

Het klantcontact moet zeker gecontinueerd worden. VD dient klantgericht te zijn en een proactieve houding aan te nemen. Door zelf de klant te benaderen, toont VD initiatief, interesse, betrokkenheid en krijgt het waardering van de klant. VD is niet de enige organisatie in de markt, dus moet het zich profileren.

Hoofdstuk 7 Aanbevelingen

In dit hoofdstuk zijn aanbevelingen geformuleerd, gebaseerd op het onderzoek en de in hoofdstuk 6 uiteengezette conclusies. Hierbij wordt een koppeling gemaakt tussen theorie en praktijk. Het doel is het creëren van een eindoordeel dat gerelateerd is aan theorie en praktijk. De aanbevelingen zijn gericht op de vraag op welke wijze facility management in een nieuwe situatie van betekenis kan zijn voor zowel de organisatie als voor klanten van VD. Daarnaast volgen adviezen ter verbetering van het primaire proces.

§ 7.1 Toepassing 'facility management' binnen VD continueren

Het beschikken over een eigen facilitaire organisatie is voor VD niet reëel, doordat de organisatie te klein is. De facilitaire activiteiten die er zijn, zorgen niet voor een fulltime dagtaak. Uit de Ist-situatie blijkt dat er verwacht wordt dat VD in de toekomst zal groeien. Het aantal medewerkers zal stijgen, waardoor grotere huisvesting noodzakelijk wordt. Zodra er daadwerkelijk sprake is van groei zal bepaald moeten worden of de bestaande facilitaire activiteiten voldoende toereikend zijn. Indien dit onvoldoende blijkt te zijn, kan VD de volgende mogelijkheden afwegen:

- Het aanstellen van een parttimer; deze persoon zorgt ervoor dat facilitaire vragen en taken via één centraal punt worden behandeld. Er moeten afspraken gemaakt worden indien de parttimer niet aanwezig is. In geval van nood dient er een persoon te zijn die de parttimer kan 'vervangen' en maatregelen kan nemen. Dit kan iemand zijn van VD of van de beheerder van het pand (indien hier sprake van is). Wanneer VD verder toeneemt in grootte kan er besloten worden om een fulltime facility manager aan te nemen.
- Facilitaire activiteiten uitbesteden aan gespecialiseerd bedrijf.

§ 7.2 Toekomstperspectief van facilitair projectmanagement bepalen

Het uitbreiden van het aanbod van VD met facilitair projectmanagement wordt als verlenging van het primaire proces gezien⁵⁸. VD zal na moeten gaan of facilitair projectmanagement van toegevoegde waarde is en kansen biedt voor de toekomst. Een externe analyse is een middel om dit vast te stellen. Benchmarking en het houden van klantonderzoeken zijn instrumenten om te analyseren wat de ontwikkelingen op de markt zijn en welke behoeften/wensen er bij klanten bestaan. Deze onderwerpen worden besproken in hoofdstuk 3. Bij bestaande klanten verschaffen klanttevredenheidsmetingen inzicht in de mate van tevredenheid over diensten die verricht zijn door VD. Tevens kunnen de klantwensen en -behoeften in kaart worden gebracht. VD kan hierop in spelen door diensten te optimaliseren, waardoor de kwaliteit en de klanttevredenheid toenemen en continuïteit van de organisatie gewaarborgd blijft. Het inspelen op klantwensen is een klantgerichte werkwijze. Zoals in hoofdstuk 2 is te lezen, is dit één van de punten waarmee VD getypeerd wil worden. Eveneens wordt vermeld dat VD periodiek een klantonderzoek houdt; het is zeer wenselijk om dit te continueren.

Gekeken naar de SWOT- analyse zijn er diverse redenen om facilitair projectmanagement aan te bieden, te weten:

- Uitbesteding van facilitaire diensten door organisaties is een trend. Een markt op dit gebied is dus aanwezig.
- VD heeft een groot netwerk met contacten die ingeschakeld kunnen worden om facilitair projectmanagement uit te kunnen voeren.
- VD streeft naar een betere marktpositie. Door het aanbod uit te breiden, kan men een grotere doelgroep bereiken.
- In het kader van one-stop-shopping is facilitair projectmanagement een aanvulling. Tijdens een verhuis-/ inrichtingsproject bijvoorbeeld is het handzaam voor de klant als

⁵⁸ Zie hoofdstuk 2

de ruimte turn-key wordt opgeleverd. De ruimte kan direct in gebruik worden genomen, omdat het geheel is ingericht, gemeubileerd en is schoongemaakt. Het organiseren en coördineren van de verhuizing en de schoonmaak door VD zijn voorbeelden van facilitaire diensten die deel uit kunnen maken van facilitair projectmanagement. Het operationele gedeelte van deze diensten wordt geregeld door het uit te besteden aan gespecialiseerde bedrijven.

Redenen om facilitair projectmanagement *niet* aan te bieden, luiden als volgt:

- In de theorie en de SWOT- analyse wordt vermeld dat er sprake is van grote concurrentie. De concurrentie bestaat uit grote, gespecialiseerde aanbieders van facilitaire diensten en uittrekkers die o.a. huisvestingstaken op zich nemen. Daarnaast beschikken diverse ondernemingen over een eigen facilitaire organisatie. Op facilitair gebied heeft VD onvoldoende kennis en capaciteit in huis om te kunnen concurreren.
- Facilitaire activiteiten worden uitbesteed en gecoördineerd. Hierdoor is VD afhankelijk van de (kwaliteit van) leveranciers en aannemers.
- VD zal moeten investeren om toe te kunnen treden in de markt. Pas op langere termijn is bekend of de marktpositie van VD is verbeterd en of de bekendheid is gestegen.
- De one-stop-shopping filosofie kan uitgebreid worden met facilitair projectmanagement, maar klanten hebben dikwijls een eigen facilitaire organisatie of besteden het uit aan 'specialisten'.

Mogelijkheden voor wat betreft facilitaire projecten zijn voor VD: het coördineren van handyman-activiteiten, het verzorgen van contractbeheer en het maken van prijsanalyses. Dit blijkt uit de interviews met klanten, medewerkers en MT-leden.

Het verzorgen van contractbeheer is een aparte discipline. Indien VD besluit om contractbeheer deel uit te laten maken van het aanbod is het wenselijk een afweging te maken tussen het in huis halen van kennis of het bijscholen van medewerkers (indien noodzakelijk).

Het maken van prijsanalyses op facilitair gebied kan eveneens van toegevoegde waarde zijn. Deze analyses worden gemaakt door te benchmarken. Benchmarking is het vergelijken van de prestaties en prijzen van diverse organisaties⁵⁹. Door de scherpste prijzen te geven, kan efficiëntie bereikt worden. Er moet bepaald worden of medewerkers van VD over deze kwaliteiten beschikken en of er voldoende affiniteit mee is.

De argumenten voor het wel of niet aanbieden van facilitair projectmanagement zullen door VD goed afgewogen moeten worden. Indien VD professioneel facilitair projectmanagement wil aanbieden, zullen er investeringen als tijd, geld en energie gedaan moeten worden. Een methode om facilitair projectmanagement te organiseren en te beheersen, is de planning- en controlcyclus (Deming cirkel).

Naar mijn mening wil VD heel graag, maar de organisatie moet zich niet gaan overeten. Door zich te concentreren op de vakgebieden waar ze het meest mee te maken hebben, worden aandacht en tijd effectiever benut. Wanneer de core-business van VD goed is, brengt dat minder zorgen/ lasten met zich mee voor de klant. Klanten moeten op VD kunnen vertrouwen en tijdens een project/ proces geen omkijken hebben naar VD. Tevens kan de kwaliteit van de diensten verhogen doordat men 'gespecialiseerde' kennis ontwikkelt. Kwaliteit is namelijk belangrijker dan kwantiteit. Het effectiever besteden van tijd en kennis zorgt ervoor dat VD zich op langere termijn kan gaan oriënteren op facilitair gebied.

⁵⁹ Bron: Koninklijke PBNA PolyZakboekjes, PolyFacilitair Zakboekje

§ 7.3 Aanbod verhelderen

Het is wenselijk om een analyse te maken van alle diensten die VD aanbiedt. Per dienst wordt dan omschreven wat VD daar onder verstaat en wat de klant kan verwachten. Door te bepalen waar VD zich op richt, ontstaat er een kader waarbinnen zij werkt en kunnen de vastgestelde diensten uitgediept en verbeterd worden. Hierdoor werkt men kwaliteitsverbeterend en streeft men de ISO- norm na. Kwaliteit is volgens dr. W. Deming namelijk van belang voor de continuïteit van de organisatie.

Het is handzaam als VD (voorafgaand aan een project) verduidelijkt wat de mogelijkheden zijn. Het aanbod kan gespecificeerd en omschreven worden in een producten- en dienstencatalogus of servicegids. Daarnaast kan het verduidelijkt worden tijdens de acquisitie, door middel van internet, een nieuwsbrief en het overhandigen van de referentiemappen.

Hierdoor wordt het aanbod voor (potentiële) klanten inzichtelijker. Klanten kunnen hier dan kennis van nemen en bepalen of en waar er behoefte is aan diensten. De eerste stap zal dus gezet moeten worden door VD en zal hierdoor een proactieve en klantgerichte houding aannemen.

§ 7.4 Communicatie optimaliseren

De wijze van communicatie en de gewenste frequentie binnen VD zullen geaccentueerd moeten worden door het MT. Het moet de medewerkers echter niet opgelegd worden. De kwaliteit en het verantwoordelijkheidsgevoel van medewerkers zullen er aan bij moeten dragen dat de communicatie (intern en met klanten) naar wens verloopt. Hierdoor wordt één werkwijze gehanteerd en leeft men het kwaliteitsbeleid na. Intern zullen medewerkers beter op de hoogte moeten worden gebracht over bijvoorbeeld nieuwe projecten, medewerkers en de gewenste werkwijze om betrokkenheid en tevredenheid te creëren. Opties zijn het frequent organiseren van een vergadering, lunch/ borrel, het versturen van een memo en het houden van een evaluatie.

De maandelijkse vergadering zal gecontinueerd moeten worden. De voorzitter van de vergadering behoort aan te geven dat er een vergadering gepland staat en wat de status van een actiepoint is. Hierdoor worden medewerkers eraan herinnerd en kunnen ze de vergadering voorbereiden en blijven ze geïnformeerd over lopende zaken.

De mate van initiatief verbetert door zelf (potentiële) klanten te benaderen. Persoonlijk contact zegt meer dan een folder. Er kan dieper op vragen ingegaan worden. Hierdoor kan er geïnventariseerd worden wat er speelt bij de klant. Het beeld en de verwachtingen die klanten hebben van VD worden verhelderd, waardoor er beter ingespeeld kan worden op de klantwens.

Het frequent aanbieden van actuele informatie houdt de klant op de hoogte en zorgt ervoor dat VD (naams)bekendheid verwerft en de aandacht van de klant trekt. Klanten kunnen geïnformeerd worden door het versturen van een brochure of een nieuwsbrief.

Tijdens een project is het noodzakelijk dat de klant tussentijds geïnformeerd wordt, bijvoorbeeld tijdens een evaluatie. De klant blijft hierdoor op de hoogte van de actuele situatie en kan VD eventueel aanspreken op punten die nog niet behandeld zijn of moeten worden. Het is belangrijk om voor een evaluatie tijd vrij te maken.

De voortgang van een project dient gecontroleerd te worden. Door controles behoudt men overzicht over en beheersing van het verloop van een project. Na een bezoek/ controle dient VD verslag uitbrengen bij de klant.

Wanneer een beslissing genomen moet worden, dient VD dit te melden bij de klant en moet er gevraagd worden om respons. Dit kan per e-mail plaatsvinden; voor grotere beslissingen is het organiseren van een vergadering een optie. Door te vragen om feedback heeft VD afspraken/ beslissingen 'zwart op wit' staan. Wanneer afspraken op papier zijn vastgesteld, kan hier op teruggeblikt worden als er bijvoorbeeld vragen zijn. Tevens kan het gebruikt

worden als bewijs. Hierdoor kan men terugvinden wat er daadwerkelijk is afgesproken/toegezegd.

Zowel voor de interne communicatie als voor de communicatie met externen geldt dat persoonlijk contact zorgt voor een snellere wisselwerking. Afspraken moeten echter reëel en haalbaar blijven (i.v.m. tijdsdruk) en daarom in overleg opgesteld worden, eventueel in een service level agreement.

§ 7.5 Samenwerking continueren en stimuleren

Door de interne samenwerking te stimuleren, zal men meer gebruik maken van de kennis en capaciteit waarover VD zelf beschikt. De samenwerking kan bevorderd worden door het houden van een vergadering, onderling overleg, het versturen van een memo/ nieuwsbrief en het organiseren van een lunch/ borrel. Medewerkers worden geïnformeerd over ieders werkzaamheden en de actualiteiten binnen VD en krijgen inzicht in de capaciteiten en kennis van collega's. Hierdoor zal de interne kennis beter benut worden. Het belang van persoonlijk contact is hierbij van belang, zoals vermeld in hoofdstuk 3.

De contacten tussen de seniorprojectmanagers en projectmanagers zullen verbeterd moeten worden. Meer betrokkenheid bij de acquisitie en de voorgesprekken met klanten zorgt ervoor dat de projectmanagers tot in detail geïnformeerd zijn voorafgaand aan een project. Hierdoor worden onduidelijkheden voorkomen en verloopt de overdracht nauwkeuriger. Door meer tijd te besteden aan het creëren van betrokkenheid en intensieve begeleiding wordt de toegevoegde waarde van seniorprojectmanagers erkend en zullen de projectmanagers sneller geneigd zijn om verantwoording af te leggen. Daarnaast doen projectmanagers ervaring op en wordt het 'gat', qua kennis en ervaring, tussen seniorprojectmanagers en projectmanagers kleiner.

De samenwerking met klanten wordt door de meerderheid als 'goed' omschreven en zal dus gecontinueerd moeten worden. Professionalisering van de samenwerking kan ervoor zorgen dat iedere klant tevreden is. Door goede afspraken te maken met de klant over de wijze en de frequentie van verslaglegging/ rapportage en procedures kunnen misverstanden voorkomen worden en kan de tevredenheid op dit punt verhoogd worden. Ook hier is persoonlijk contact tussen klant en projectmanager zeer wenselijk. Voor een project kunnen afspraken tussen de klant en VD vastgelegd worden met behulp van service level agreements.

§ 7.6 Aftersales concretiseren

Een evaluatie moet gezien worden als een standaardprocedure. VD dient het nut van een evaluatie onder de aandacht van de klant en de medewerkers te brengen. Een evaluatie verschaft inzicht in het functioneren van betrokken partijen, het verloop van het project en de klanttevredenheid. Positieve punten dienen gecontinueerd te worden en negatieve punten dienen geoptimaliseerd te worden.

Tussentijdse evaluaties zullen eveneens gestimuleerd moeten worden. Projectmanagers en seniorprojectmanagers zullen beiden initiatief moeten tonen om een evaluatie te houden. Het moet van twee kanten komen om een evaluatie te laten slagen.

Ook na afronding van een project is het gewenst om klanten frequent te informeren over de actuele situatie bij VD. VD laat weten dat ze er nog is, waardoor bekendheid wordt verworven of zelfs wordt vergroot.

Hoofdstuk 8 Implementatie

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste verbeteractiviteiten vermeld om zodoende tot implementatie van de aanbevelingen te komen. In de tabel wordt beschreven wie, wat, wanneer moet uitvoeren om een gewenste situatie te creëren. Tevens worden de financiële, personele en organisatorische consequenties toegelicht.

§ 8.1 Planning

Tijdspad	Activiteit	Wie
Week 1	Medewerkers informeren over resultaat afstudeeropdracht (AO)	Begeleiders AO (Wout Dijkshoorn, Dion Kok en Anese Spreen)
Week 2	Nieuwsbrief voor klanten opstellen ter informatie over actualiteiten VD	Seniorprojectmanager(s)
Week 3	Nieuwsbrief versturen naar klanten	Secretariaat
Week 4 - 6	Huidige aanbod VD analyseren	Seniorprojectmanager(s)
Week 7 - 15	Aanbod gedetailleerd beschrijven in producten-/ dienstencatalogus en uitgeven in gedrukte als elektronische vorm	Student (na overleg met seniorprojectmanager)
Week 8	Medewerkers informeren over belang goede communicatie	Kwaliteitsmanager
Week 9 - 19	Klanttevredenheidsonderzoek bij alle klanten VD	Student
Week 10 - 16	Benchmarking	Gespecialiseerde organisatie
Week 15	Catalogus versturen naar klanten	Secretariaat
Week 17	Resultaten klanttevredenheidsonderzoek en benchmark evalueren	MT
Week 18	Medewerkers informeren over resultaten klanttevredenheidsonderzoek en benchmark	MT
Week 19	Beslissing betreffende facilitair projectmanagement	MT
Week 28	Evaluatie over actuele situatie (n.a.v. informeren van klanten)	Organisatie VD

§ 8.2 Financiële paragraaf

Aan de hand van een kosten en baten analyse worden de financiële consequenties van de aanbevelingen behandeld. De toelichting van de berekeningen volgt daarna.

	Berekening	Uitkomst
Baten		
a. Tijdsbesparing MT-lid	4 uur x €90,- x 48 weken	€4320,-
b. Verhoging omzet	3% van €2 miljoen	€60.000,-
Totaal:		€ 64.320,-
Kosten		
c. Uitvoeren benchmark		€1500,-
d. Uitvoering klant-tevredenheidsonderzoek	€7,50 x 8 uur x 5 dagen x 10 weken	€3000,-
e. Totaalkosten Regus	€25,- x 457m ²	€11.425,-
f. Opstellen producten- en dienstencatalogus	€7,50 x 8 uur x 5 dagen x 8 weken	€2400,-
g. Drukwerk catalogus	€3,50 x 1000	€3500,-
Totaal:		€21.825,-
Besparingsresultaat:		€42.495,-

Toelichting:

- Tijdsbesparing MT- lid: één MT- lid vormt het punt waar (interne) vragen/ klachten op facilitair gebied gemeld kunnen worden. De tijd die het MT- lid besteedt aan het laten verrichten van facilitaire taken kan bespaard worden door dit uit te besteden aan Regus (huurder van het pand). Medewerkers van VD kunnen dan rechtstreeks contact opnemen met Regus. Dit zit bij de servicekosten die VD betaalt aan Regus inbegrepen.
Uit navraag blijkt dat er gemiddeld 4 uur per maand aan de aansturing van facilitaire taken wordt besteed. Uitgaande van een uurtarief van €90,- komt dit neer op €4320,- per jaar.
- Door het ontwerpen van een producten- en dienstencatalogus wordt het aanbod bij (potentiële) klanten effectiever verduidelijkt. Een neveneffect hiervan kan zijn dat meer (potentiële) klanten VD (frequenter) gaan inschakelen. Een toename van de omzet is hier het resultaat van. De stijging van het aantal klanten wordt geschat op 3% van de huidige omzet. De omzet in 2004 bedroeg €2 miljoen. 3% van €2 miljoen is €60.000,-.
- Het uitvoeren van een benchmark wordt uitbesteed aan een gespecialiseerde organisatie. De kosten hiervoor worden geraamd op €1500,-⁶⁰. Het marktonderzoek wordt uitgevoerd met behulp van reeds bestaande gegevens.
- Het klanttevredenheidsonderzoek kan uitgevoerd worden door een student (stageopdracht). De tijdsduur die het onderzoek inneemt, wordt geschat op 10 weken. Gedurende 5 dagen per week, 8 uur per dag wordt hieraan gewerkt. Uitgaande van een bedrag van €7,50 per uur (incl. huisvesting- en servicekosten), komt dit neer op €3000,-.
- Het uitvoeren en coördineren van alle facilitaire taken wordt uitbesteed aan Regus. VD huurt 457m²; de servicekosten bedragen €25,-/ m²⁶¹. De servicekosten bedragen dan €11.425,- per jaar (= 457 x €25).

⁶⁰ Bron: Dataview, Rotterdam

⁶¹ Bron: directeur H. de Ridder

- f. Een producten- en dienstencatalogus kan opgesteld worden door een student. De tijdsduur hiervoor wordt geschat op 8 weken. Gedurende 5 dagen per week, 8 uur per dag wordt hieraan gewerkt. Uitgaande van een bedrag van €7,50 per uur (incl. huisvesting- en servicekosten), komt dit neer op een bedrag van €2400,-.
- g. De kosten voor het drukwerk van de producten- en dienstencatalogus worden geschat op €3,50 per catalogus. Er wordt geschat dat de normale prijs €5,- per catalogus bedraagt. Wanneer een grote hoeveelheid besteld wordt, zal er schaalvoordeel gerealiseerd worden. Ugaande van een oplage van 1000 stuks komen de totale kosten neer op een bedrag van €3500,- (3,50 x 1000).

Het besparingsresultaat wordt berekend door de totale kosten van de totale baten af te halen, dus: €64.320 – €21.825 = €42.495,-.

§ 8.3 Personele consequenties

Indien de aanbevelingen worden toegepast, zal dat consequenties met zich meebrengen voor het personeel.

Om de aanbevelingen tot een goed resultaat te brengen, zullen medewerkers inzet en initiatief moeten tonen. Intern zullen medewerkers elkaar beter moeten informeren over hun werkzaamheden. Door tussentijdse evaluaties en persoonlijk contact worden klanten van VD beter geïnformeerd. Medewerkers moeten het aanbod van VD effectiever verduidelijken. Het MT zal het belang van goede communicatie moeten accentueren. Tevens zal het aanbod door het MT gespecificeerd moeten worden om een gedetailleerd en transparant beeld van de organisatie VD en haar aanbod voor de klant te creëren.

Kort gezegd, houdt dit in dat de prioriteiten komen te liggen op communicatie en informatie. Voor deze onderwerpen zal extra tijd voor moeten worden vrijgemaakt.

§ 8.4 Organisatorische consequenties

Als VD besluit om het verrichten van interne zaken op facilitair gebied geheel over te dragen aan Regus, zullen medewerkers voor vragen/ klachten direct contact op kunnen nemen met Regus. De tussenpersoon van VD valt dan weg.

Het MT zal een afweging moeten maken tussen het wel of niet aan bieden en uitdiepen van facilitair projectmanagement. De verwachting is dat de organisatie gaat groeien, waardoor extra personeel noodzakelijk is. Dit is ook het geval als VD besluit de dienst 'facilitair projectmanagement' uit te bouwen. De structuur van VD zal een verandering door maken. Er is meer personeel gewenst, omdat de organisatie zich bezig gaat houden met een nieuwe discipline en het huidige personeelsbestand hiervoor niet capabel genoeg is.

Indien facilitair projectmanagement geen deel gaat uit maken van het aanbod zal de organisatie meer kennis kunnen ontwikkelen op de huidige specialismen.

Hoofdstuk 9 Conclusie

In de inleiding is de probleemstelling geformuleerd, deze luids als volgt:

“Op welke wijze kan Van Delft Ingenieurs & Projectmanagers B.V. vorm en inhoud geven aan facility management, zowel binnen haar organisatie als in haar consultancy activiteiten naar derden?”

Indien de aanbevelingen, beschreven in hoofdstuk 7, in acht worden genomen, is de eerste stap gezet naar een professionele, klantgerichte organisatie met een verbeterde marktpositie en meer klanttevredenheid. Het realiseren van een facilitaire organisatie voor interne zaken is niet reëel voor VD aangezien de organisatie hiervoor te klein is. Het aanbieden van facilitair projectmanagement voor derden kan op de langere termijn toekomstperspectief bieden. Alvorens bepaald wordt of uitbreiding van het aanbod met facilitair projectmanagement gerealiseerd gaat worden, gaat er een nauwkeurig afwegingsproces aan vooraf. Klanten van VD beschikken zelf over een facilitaire organisatie of schakelen specialisten op het gebied van facility management in. De kennis en capaciteit op dit gebied ontbreekt bij VD. Er wordt geadviseerd om aanvankelijk een marktanalyse uit te laten voeren om inzicht te creëren van de marktontwikkelingen en de mogelijkheden die dat biedt voor VD. Daarnaast zorgt een klantonderzoek bij het gehele klantenbestand voor inzicht in de wensen en verwachtingen die klanten hebben van VD.

Geadviseerd wordt om de onderzoeksresultaten af te wachten en zich eerst te concentreren op de gebieden waarin VD gespecialiseerd is. Hierdoor wordt een goede basis gecreëerd en is er sprake van een soepel verloop van het primaire proces. Zodra de core-business van VD flexibel verloopt en men beschikt over voldoende capaciteit en kennis, kan men zich gaan oriënteren op facilitair gebied.

Literatuurlijst

Boeken:

- Baarda, Dr. D.B. en Goede, Dr. M.P.M. de.: Methoden en technieken, praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek, 2^e druk, Houten: Educatieve Partners Nederland BV, 1997. ISBN 9020725890.
- Boomsma, S. en Borrendam, A. van.: Kwaliteit van dienstverlening, de integratie van dienstenmarketing, kwaliteit en management, 4^e druk, Deventer: Kluwer, 2003. ISBN 9014096135.
- Bij, H. van der, Broekhuis M. en Gieskes J.: Kwaliteitsmanagement in beweging
- Bouter, R.F.: Handleiding voor de afstudeeropdracht, 10^e druk, Zoetermeer: Ribberink van der gang, 2004. ISBN: 9073077095.
- Frambach, Dr. R.T. en Nijssen, Dr. E.J.: Marketingstrategie, het schrijven van een strategisch marketingplan, 2^e druk, Houten: Educatieve Partners Nederland BV, 1999. ISBN 901151068.
- Keuning, Dr. D., Eppink, Dr. D.J.: Management & Organisatie, 7^e druk, Houten: Educatieve Partners Nederland BV, 2000. ISBN 9011063279.
- Kotler, P. e.a.: Principes van de marketing, 2^e druk, Turnhout: Brepols, 2000. ISBN 9052612927.
- Krimpen, J. van: Facility Management in perspectief, Het organiseren van maatwerk in facilitaire dienstverlening. Alphen aan den Rijn: Kluwer B.V. 2003. ISBN: 9013000436.
- Maas, G.W.A en Pleunis, J.W.: Facility Management, strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie. Alphen aan den Rijn: Kluwer B.V. 2001. ISBN: 9014077947.
- Man, H. de en Coun, M.: Kennismaking met de organisatiekunde, Utrecht: Lemma, 2002. ISBN 9051895224.
- Ministerie van Verkeer en Waterstaat.: Inspireren en investeren, kiezen voor professioneel facility management. Dordrecht: Schefferdrukkerij, 2004.
- Vries, Drs. W de, Kasper, Prof. Dr. J.D.P. en Helsdingen, Drs. P.J.C. van.: Dienstenmarketing, 2^e druk, Houten: Educatieve Partners Nederland BV, 1997. ISBN 9020728555.
- Zwart, de A.: PolyFacilitair zakboekje, Utrecht: Koninklijke PBNA, 2000. ISBN: 9062283292.

Syllabi:

- Genet, C.M.: Methoden van Onderzoek, versie 2004/2005. Haagse Hogeschool. Code: 2384
- Mante, J.: Handleiding schriftelijke rapportage, opleiding facilitaire dienstverlening, Haagse Hogeschool., 2000/ 2001.
- Es, W. van der.: Facilitair Inkoopmanagement, afdeling facility management, Haagse Hogeschool. Code: 2355.

Internetbronnen:

- www.adburdias.nl
- www.fmm.nl (jaarboek 2005)
- www.iso-advies.nl

Scripties:

- Nobel, I.: Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit, De facilitaire organisatie op weg naar klantgerichtheid. mei 2004.
- Rossem, V. van.: Openbare scholengemeenschap Nieuw Zuid, Professionalisering facilitaire organisatie. mei 2004.

Interne bronnen:

- Kwaliteitshandboek Van Delft Ingenieurs & Projectmanagers B.V., oktober 2004.
- Ondernemingsplan Van Delft Ingenieurs & Projectmanagers B.V., 2004-2006.
- Referentiemap Van Delft Ingenieurs & Projectmanagers B.V.

Overige bronnen:

- Dhr. W. Dijkshoorn: MT- lid, seniorprojectmanager VD en mentor afstudeeropdracht.
- Dhr. C. Ebbeler: projectmanager VD.
- Mevr. C. Eltringham- Triebert: Eastman Chemical.
- Dhr. Chr. Groeneveld: projectmanager VD.
- Dhr. R. Heeren: MT- lid en seniorprojectmanager VD.
- Dhr. B. Jorritsma: Jones Lang Lasalle Vastgoedmanagement.
- Dhr. D. Kok: MT- lid VD en mentor afstudeeropdracht.
- Mevr. M. Knijnenburg: T Mobile.
- Dhr. A. van der Lubbe: Jones Lang Lasalle Vastgoedmanagement.
- Dhr. M. van Neijenhoff: Snelwand.
- Dhr. H. Pieper: Hogeschool InHolland.
- Dhr. W. Raijmakers: Senter Novem.
- Dhr. H. de Ridder: directeur VD.
- Dhr. W. Scheele: Gemeentewerken Rotterdam.
- Mevr. N. Stoop: interieurarchitect.
- Mevr. K. Warffemius: Cargill.

Bijlagen

1. Verklarende woordenlijst
2. Verslag projectbezoeken
3. Interviews
4. Het 7 S- model
5. Organogram VD
6. Informatie streefmodel
7. Toelichting procesmodel kwaliteitsmanagement

Bijlage 1

Bijlage 1 Verklarende woordenlijst

- **Aanbieders van facilitaire diensten:** organisaties die middels een dienstverleningsovereenkomst facilitaire diensten uitvoeren voor andere organisaties.
- **Aandachtspunt:** kwestie die bijzondere aandacht verdient of krijgt.
- **Accorderen:** overkomen, overeenstemmen.
- **Acquisitie:** het verwerven (van klanten).
- **Balanced Scorecard:** raamwerk dat managers kan helpen om de missie, strategie en doelen van een organisatie te vertalen in een hanteerbare set van prestatie-indicatoren.
- **Beschrijvend onderzoek:** dit is van belang om een beeld van de huidige situatie te schetsen, meningen en ideeën te vragen en de nodige ervaringen op te nemen die gebruikt kunnen worden in het traject om een probleem op te lossen en/of te voorkomen.
- **Betrouwbaar:** het onderzoek moet onder andere omstandigheden met een andere onderzoeker dezelfde resultaten opleveren.
- **Betrouwbaarheid:** de mate waarin aan verwachtingen wordt voldaan, dan wel afspraken worden nagekomen.
- **Bezettingsgraad:** percentage dat aangeeft in hoeverre de capaciteit van iets wordt benut.
- **Deskresearch:** het gebruik maken van bestaande informatie.
- **Empathie:** het inleven in de klantsituatie en de zorg om de klant.
- **Explorerend:** hierbij ligt het accent op relaties, verschillen en samenhangen.
- **Externe analyse:** een onderzoek naar de ontwikkelingen in de bedrijfsomgeving met als doel het verwerven van inzicht in de huidige en toekomstige succesfactoren van de bedrijfstak alsmede in de eigen positie.
- **Facilitair intermediair:** beheert en coördineert een pakket contracten met specialistische onderaannemers in opdracht van de klant.
- **Facilitaire organisatie:** een organisatie-eenheid die faciliteiten levert aan het kernproces, waarbij de eenheid volgend is, de faciliteiten adequaat worden geleverd, maar waar geen sprake is van een eigen ontwikkeld beleid, geen autonome investeringen worden verricht en er geen sprake is van integrale budgetverantwoordelijkheid.
- **Facilitair projectmanagement:** klantgerichte, transparante, integrale en proactieve facilitaire dienstverlening tegen een marktconforme prijs-/ kwaliteitverhouding.
- **Flexibel:** zich gemakkelijk aanpassend aan wisselende omstandigheden./ inschikkelijk.
- **Flexibiliteit:** de mate waarin (medewerkers van) VD zich aanpast aan wisselende omstandigheden of veranderingen.
- **ISO:** International Standard Organization
- **Klantgerichtheid:** het centraal stellen van de klant.
- **Know- how:** kennis.
- **Know-who:** hoe kennis toepassen.
- **Kritische breakeven:** er is relatief veel overhead door de huidige samenstelling van de organisatie waardoor het maken van winst bemoeilijkt wordt.
- **Kwaliteit:** Net iets meer dan voldoen aan de steeds toenemende uitgesproken en vanzelfsprekende verwachtingen van de interne en de externe klant
- **Kwaliteitsborging:** 'het aspect van kwaliteitsmanagement gericht op het geven van vertrouwen dat aan kwaliteitseisen zal worden voldaan'. Het onderhouden van de kwaliteitsbeheersing inclusief de controle of de kwaliteitsbeheersing aan bepaalde eisen voldoet.
- **Kwaliteitsmanagementsysteem:** geheel van samenhangende of elkaar beïnvloedende elementen om beleid en doelstellingen vast te stellen en deze

doelstellingen te halen voor het sturen en beheersen van een organisatie met betrekking tot kwaliteit.

- **Kwaliteitssysteem:** een georganiseerde zorgvuldigheid van samenwerken
- **Maakbaar:** geschikt om ingericht, vervaardigd, gevormd te worden zoals men wenst.
- **Marktwerkingsprincipe:** de aangeboden dienstverlening is marktconform in prijs en kwaliteit.
- **Memo:** korte, schriftelijke mededeling.
- **One-stop-shopping:** de letterlijke betekenis is, dat men in één facilitaire winkel voor alle facilitair producten/ diensten terecht kan.
- **Overhead:** er zijn te veel MT-leden in verhouding met het aantal projectmanagers.
- **Pragmatisch:** op nut en bruikbaarheid gericht.
- **Primaire proces:** proces waaraan de organisatie haar bestaansrecht aan ontleent.
- **Producten- en dienstencatalogus:** catalogus die informatie verstrekt over de aard, prijsstelling, leveringsvoorwaarden en kwaliteitsniveau van producten en diensten.
- **Professioneel:** vakkundig.
- **Professionele bureaucratie:** organisatiemodel dat veel sterker de nadruk legt op standaardisatie van vaardigheden die gericht zijn op dienstverlening aan cliënten.
- **Representatief:** de belangrijke kenmerken (eigenschappen) van de populatie in gelijke mate zijn vertegenwoordigd in de steekproef; een getrouwe weerspiegeling is van de gehele populatie.
- **Responsiviteit:** de bereidheid om de klant te helpen en het gemak waarmee de klant de organisatie/ contactpersoon kan bereiken.
- **Service Level Agreement (SLA):** dienstverleningsovereenkomst, waarin naast een product-/dienstbeschrijving ook de prijs en de leveringscondities zijn opgenomen. (folder)/ Afspraken over het te leveren kwaliteitsniveau met een duidelijke koppeling naar gevolgen en eventuele prijsconsequenties.
- **Sleutelklaar:** klaar voor gebruik.
- **Structuur:** Onder structuur wordt verstaan de opbouw van een project of het aanhouden van een vaste volgorde van werkzaamheden.
- **Tastbare elementen:** de uitstraling van de tastbare elementen van de dienst, bijvoorbeeld de persoon die de dienst daadwerkelijk verleent.
- **Uitbesteding:** een keuzevraagstuk ten aanzien van zelf maken of het van derden betrekken van goederen en/ of diensten.
- **Uittreders:** personen die zich minder bezig gaan houden met activiteiten uit hun takenpakket. Vaak gaan zij zich bezighouden met huisvestingtaken om geleidelijk weg te vloeien uit de organisatie. Deze personen vormen een bedreiging voor organisaties als VD, omdat potentiële projecten voor VD 'verdwijnen'.
- **Valide:** de onderzoeksresultaten moeten geldig zijn.
- **Vervolgpunt:** kwestie die gecontinueerd moet worden.
- **Zekerheid:** het gevoel en de benaderingswijze die de klant vertrouwen geeft, waardoor hij zich veilig voelt bij de dienstverlener.

Bijlage 2

Bijlage 2 Verslag projectbezoeken

Project 1

Bedrijf: Lab Support

Datum: 23 februari 2005

Grootte project: 180 m²

Begeleider: Charles Ebbeler, projectmanager

Het project betreft het inrichten van een kantoorruimte van 180 m². De ruimte werd opgeleverd en zou voor de laatste keer bezocht worden. De volledig ingerichte ruimte werd bezocht om te bekijken of alles naar wens van de klant is, of werkzaamheden door uitvoerders/ aannemers naar behoren zijn uitgevoerd en of er eventueel nog werkzaamheden verricht moeten worden. Dit laatste bezoek beschouwt Van Delft als de nazorgfase (aftersales). Tijdens het bezoek is met de opdrachtgever de ruimte doorlopen en gecontroleerd. Vervolgens kwamen er nog een aantal punten naar voren die nog niet naar tevredenheid afgerond waren. Voorbeelden hiervan zijn het regelen van tijdelijke (computer)modems, haakjes waar schilderijen aan opgehangen kunnen worden en het laten monteren van uitschuiflades in kasten. De contactpersoon kwam uit Engeland en vertrekt weer. Zij behoudt dus geen volledig overzicht. De 'klusjes' behoren eigenlijk niet tot het projectmanagement waar Van Delft voor staat. Er wordt echter wel voor gezorgd dat ze uitgevoerd worden als zijnde extra dienstverlening. Door het vertrek van de contactpersoon was het eigenlijk noodzakelijk om alle werkzaamheden zo snel mogelijk uit te laten voeren. Lab Support was niet op de hoogte van de mogelijkheid om een 'handyman' in te huren die kleine klusjes uitvoert, zoals het ophangen van schilderijen. Ter plaatse zijn een aantal telefoontjes gepleegd om afspraken te maken voor het verrichten van de werkzaamheden.

Project 2

Bedrijf: Eastman Chemical

Datum: 24 februari 2005

Grootte project: m²

Begeleider: Christian Groeneveld, projectmanager

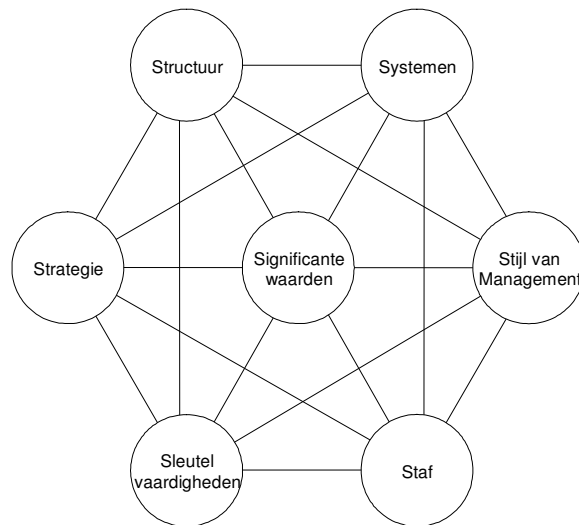
Het project betrof het inrichten van ... m² kantoorruimte verdeeld over diverse verdiepingen (inclusief trappenhuizen, liften e.d.). De ruimte is al opgeleverd en werd bezocht ter bezichtiging. Er zijn een aantal ruimten bezocht die opvallend en specifiek waren voor Van Delft om in te richten. Aan de zijkanten van het gebouw bevinden zich de kantoorruimten. Kantoorruimtes kunnen groter/ kleiner gemaakt worden en bestaan aan de gangkant uit glaswanden. In het midden van het pand bevinden zich (op elke verdieping) vergaderruimten. Tijdens het project zijn er geen grote problemen geweest. Het verlenen van facilitaire ondersteuning was onnodig aangezien de contactpersoon van Eastman alles regelde op facilitair gebied. Tijdens het gesprek werd aangegeven dat het voor VD handig zou zijn om ook facilitaire diensten aan te bieden. Volgens de contactpersoon is daar veel vraag naar bij bedrijven die zelf niet beschikken over de juiste kennis op facilitair gebied.

Bijlage 3

Bijlage 4

Bijlage 4 Het 7 S- model

Het 7 S- model is een systeem dat is ontworpen door Richard Pascale, Tom Peters en Robert Waterman⁶². Het systeem is bedoeld om de kwaliteit van organisaties te kunnen beoordelen. Daarbij wordt niet alleen aandacht besteed aan de harde kant van de onderneming, zoals strategie en organisatiestructuur, maar ook aan zachte elementen als managementstijl en personeel.



Figuur 3: Het 7 S-model, Mc Kinsey

Significante waarden (Shared values)

Van Delft Ingenieurs & Projectmanagers b.v. bestaat sinds 17 maart 2003 en is ontstaan uit een fusie tussen Van Delft Bouwadviseurs en Projectmanagement & Development Services (P&DS). Ontwerpers en projectmanagers zijn onder één dak 'geplaatst' waardoor er sprake is van integrale deskundigheid en een multidisciplinair aanbod van producten en diensten.

Onderstaande punten zijn typerend voor VD⁶³:

- Dienstverlener met persoonlijke benadering.
- Transparant gedurende het gehele traject.
- Klant- en marktgericht.
- Oplossingsgericht, zowel op tactisch als operationeel niveau.
- Pragmatisch en kostenbewust.
- Gemotiveerde en praktisch ingestelde medewerkers.

Cultuur maakt onderdeel uit van een organisatie. Onder cultuur worden verstaan de gemeenschappelijke waarden en normen van een groep mensen en de daaruit voortvloeiende manieren van doen⁶⁴. Binnen VD is sprake van een informele cultuur.

⁶² Bron: Dr. R.T. Frambach, Dr. E.J. Nijssen: Marketingstrategie; het schrijven van een strategisch marketingplan.

⁶³ Bron: referentiemap Van Delft

⁶⁴ Bron: Drs. G.W.A. Maas, Drs. J.W. Pleunis: Facility management

Iedereen behandelt elkaar als gelijken en tutoyeert elkaar. De directieleden bevinden zich regelmatig op de werkvloer. Communicatie is van groot belang. Er wordt regelmatig contact gezocht tussen de betrokken partijen (zowel intern als extern) van een project. Communicatie vindt voornamelijk plaats via e-mail en telefoon. Persoonlijk contact verwatert hierdoor. Maandelijks vindt er een teamoverleg plaats. Tijdens deze vergadering wordt de gang van zaken besproken en kunnen medewerkers zelf items naar voren brengen.

Strategie (Strategy)

De ambitie van VD is om 'het' ingenieurs- en projectmanagementbureau te worden. VD hanteert drie (markt)strategieën, die gericht zijn op nieuwe markten, bestaande markten en strategische allianties. De strategieën luiden als volgt: het aanboren van nieuwe markten, werkzaamheden op bestaande markten continueren en optimaliseren en het uitbouwen van strategische allianties. Het sluiten van raamovereenkomsten en samenwerkingsverbanden zijn voorbeelden die hierbij van toepassing zijn.

De verwachting voor 2005 is dat een personele groei zal plaatsvinden van 25,15 FTE's naar 29,15 FTE's. Tevens bedraagt de verwachte jaaromzet €2,55 miljoen met een toegevoegde waarde van €87.500,- per FTE⁶⁵.

Structuur (Structure)

Bij de indeling van typologieën van organisaties volgens Mintzberg is VD een professionele bureaucratie. Dit is het type organisatie waarbij standaardisatie van kennis en vaardigheden het belangrijkste coördinatiemechanisme is. Het dominante organisatiedeel is de operationele kern, bestaande uit professionals. Het zijn hooggeschoolden, specialisten op een bepaald terrein die diensten leveren aan klanten. In een professionele organisatie is een groot deel van het personeel ter ondersteuning van de professionals⁶⁶. De professionals bij VD zijn de projectmanagers. VD heeft gekozen voor een lijn-staforganisatie⁶⁷. De hiërarchie verloopt binnen VD volgens een lijnstaffunctie. De functie van een staf is, theoretisch gezien, de leidinggevenden van advies en informatie voorzien waar het bijvoorbeeld gaat om de structurele opbouw van de organisatie, planning, beleidsvorming en uitvoering van de opdrachten. De staf neemt zelf geen beslissingen, geeft beleidsvorming en uitvoering van de opdrachten en oefent zelf geen controle uit. Onder de directeur staat het Management Team (MT). Zij sturen o.a. de seniorprojectmanagers en projectmanagers aan en leggen verantwoording af aan de directie.

Systemen (Systems)

Beleid en jaardoelen van VD worden met behulp van stroomschema's bepaald. Er wordt voornamelijk projectmatig gewerkt aan de hand van diverse procedures. Deze procedures zijn vastgelegd in het kwaliteitshandboek. Het handboek maakt deel uit van het kwaliteitsmanagementsysteem. Aspecten die hierbij centraal staan, zijn o.a. veiligheid, continuïteit en efficiëntie. Het doel hiervan is te voldoen aan de behoeften van de klanten en leveranciers. Daarbij dient te worden ingespeeld op de klanteneisen, de wet- en regelgeving, de ontwikkelingen in de markt zodat de prijs-/ kwaliteitverhouding van geleverde diensten voldoende concurrerend is om de continuïteit van VD te garanderen⁶⁸.

Gedurende de projecten werken de seniorprojectmanagers, projectmanagers en overige (ondersteunende) medewerkers samen. Er dient verantwoording te worden afgelegd aan de seniorprojectmanagers. Voordat een project daadwerkelijk gestart wordt, dient men een stroomschema te doorlopen. Bij elke fase van het project behoort een stroomschema. Ook voor bijvoorbeeld urenverwerking is een schema opgesteld.

⁶⁵ Bron: Ondernemingsplan Van Delft Ingenieurs & Projectmanagers b.v., 2004-2006

⁶⁶ Bron: Dr. D. Keuning, Dr. D.J. Eppink: Management & Organisatie

⁶⁷ Zie bijlage 4

⁶⁸ Bron: Kwaliteitshandboek Van Delft, 2004

Stijl van management (Style)

De directeur stelt middelen, zoals financiën en infrastructuur, ter beschikking aan de medewerkers om de processen uit te voeren. Er is sprake van een informele cultuur (zie *significante waarden*). Binnen VD bestaan er mogelijkheden tot het volgen van opleidingen gericht op het uitbreiden van benodigde competenties, kennis en vaardigheden van medewerkers.

Staf (Staff)

In het organogram is de structuur van VD te zien. Er zijn ongeveer 30 personen werkzaam bij VD waarvan er 10 'doorgedetacheerd' zijn. Het opleidingsniveau van de medewerkers ligt op HBO en WO werk- en denkniveau. VD biedt mogelijkheden tot scholing aan (zie *stijl van management*). Tevens is het voor studenten mogelijk om stages en/ of een afstudeertraject te doorlopen.

Sleutelvaardigheden (Skills)

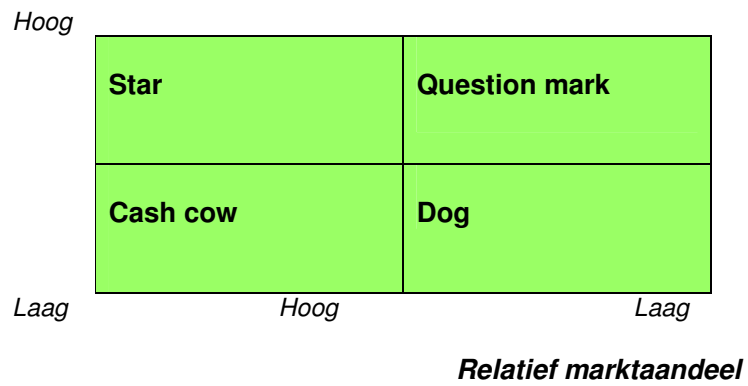
Ondanks de nog korte bestaansperiode is VD preferred supplier van Jones Lang Lasalle en Snelbouw Interieur Groep. Door de schat aan ervaring en de samenwerking tussen de diverse disciplines kan een goed resultaat voor de klant gegarandeerd worden.

Bijlage 5

Bijlage 6

Bijlage 6 Productportfoliomatrix

Marktgroei



Bijlage 7

Bijlage 7 Informatie streefmodel

In het streefmodel⁶⁹ is een *klantgerichte opstelling* bepalend voor de richting en inrichting van het facilitaire (dienstverlenings)proces. De dienstverlening is *vraaggestuurd*; de wensen van de klant vormen het uitgangspunt voor het handelen van de organisatie. Naast een basispakket (project) kunnen klanten kiezen voor *maatwerk* in de vorm van facultatieve pluspakketten. De werkprocessen worden plaatsongebonden ondersteund. Een klantgerichte opstelling vereist dat facilitaire kosten en kwaliteit *inzichtelijk* worden gemaakt. Hieraan wordt optimaal vormgegeven door het toepassen van het *marktwerkingsprincipe*. Om de meerwaarde van VD richting de klant aan te kunnen tonen, zijn de *processen transparant* en meetbaar gemaakt.

Verder stelt VD zich zo veel mogelijk *proactief* op: zij anticipeert op veranderingen in het gedrag en het behoeft patroon van de klant. VD neemt als adviseur van de klant een *strategische positie* in. Om vanuit deze positie optimaal te kunnen functioneren, wordt een *integrale aanpak* gevolgd: VD levert totaaloplossingen (one-stop-shopping), biedt een goed afgestemd pakket van diensten en werkt op goede voet samen met leveranciers en aannemers. VD neemt de rol van adviseur (van de klant) en regisseur (van de dienstverleningsprocessen) aan. De klant bepaalt de toegevoegde waarde van facilitair projectmanagement voor VD. Door de klant facultatieve pluspakketten aan te bieden, komt VD tegemoet aan de diversiteit en identiteit van de klantgroepen.

Gewenste dienstverlening, gestelde kwaliteitseisen en de gespecificeerde kosten zijn opgenomen in service level agreements (SLA's).

Het groeipad bestaat uit een viertal fasen die in chronologische volgorde doorlopen moeten worden.

Fase 1: product georiënteerde fase

Medewerkers van VD streven ernaar om de facilitaire taken zo goed mogelijk uit te voeren. De nadruk ligt op het ontwikkelen en voortbrengen van een kwalitatief goede dienst. Als er klachten zijn, probeert VD deze te verhelpen.

Fase 2: proces georiënteerde fase

De nadruk ligt niet meer alleen op het leveren van kwaliteit, maar vooral op het realiseren van een efficiënt lopend dienstverleningsproces. Werkprocessen en verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden zijn bekend. Prestatie-indicatoren worden als sturingsmiddel gebruikt. Resultaten worden gemeten aan de hand van normen en kengetallen.

Fase 3: systeem georiënteerde fase

De klant vormt het uitgangspunt van het beleid en de handelwijze. De organisatie stelt zich proactief op; er wordt geanticipeerd op veranderingen in de omgeving. Er wordt informatie ingewonnen over de beleving en tevredenheid van de klant ten aanzien van de aangeboden diensten. Deze informatie vormt een belangrijk uitgangspunt voor de verdere ontwikkeling van facilitair projectmanagement en het assortiment van diensten.

Fase 4: keten georiënteerde fase

Er wordt gestreefd naar een maximale toegevoegde waarde. Hiervoor werken VD en externe leveranciers nauw samen ten behoeve van de klant-gebruiker. Het creëren van win/win-situaties is van belang, net als het opbouwen van wederzijds vertrouwen. Innovatie staat voorop.

⁶⁹ Bron: Ministerie van Verkeer en Waterstaat, Inspireren & Investeren

Bijlage 8

Bijlage 8 Toelichting procesmodel kwaliteitsmanagement

Volgens de hoofdstukken van ISO 9001 dient onder meer nagedacht te worden over:

- *Kwaliteitsmanagementsysteem*: Hoe verlopen de processen en hoe kunnen ze worden beheerst? Zijn hierbij documenten nodig? Zo ja, hoe wordt ervoor gezorgd dat de juiste documenten (voor productie, dienstverlening of werkwijze) op het juiste moment op de juiste plaats zijn?
- *Directieverantwoordelijkheid*: Wat zijn het beleid en de doelstellingen van de onderneming? Op welke manier wordt hier invulling aan gegeven? Hoe zijn de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden verdeeld? Hoe toont de directie haar betrokkenheid bij de opzet en het onderhoud van het kwaliteitssysteem.
- *Management van middelen*: Hoe zorgt de onderneming tijdig voor de juiste middelen en faciliteiten (zoals werkruimte, uitrusting en software)? Welke opleiding en ervaring zijn nodig voor de verschillende functies en hoe wordt hierin voorzien?
- *Realiseren van het product/ dienst*: Snapt de organisatie wat de klant vraagt? Kan dat geleverd worden? Hoe wordt getoetst of het ontwerp steeds aan de eisen voldoet? Hoe wordt het feitelijke productie- of dienstverleningsproces beheerst? Bijvoorbeeld: Op welke wijze moet er gewerkt worden en is dit, waar nodig, vastgelegd?
- *Meting, analyse en verbetering*: Op welke manier wordt de klant(on)tevredenheid bewaakt en wordt gecontroleerd of de processen en de producten/ diensten aan de eisen (blijven) voldoen? Op welke wijze worden opgetreden fouten (in het proces) zó afgehandeld dat herhaling van diezelfde fout onwaarschijnlijk is? Hoe kan het optreden van fouten worden voorkomen (pro-actief)?