



2017

*“Wie niet zaait, wie niet oogst”
De bouwstenen voor
professionaliteit van FM in de
Agrofood*



Deborah van der Vlies

Van Oers United

6-6-2017

De bouwstenen voor professionaliteit van FM in de Agrofood

Onderzoeksrapport AFS43

van Oers
UNITED

delivering excellent produce



Van Oers United

Opdrachtgever & bedrijfsbegeleider: Cees van Diest

Hogeschool Rotterdam

HBO Facility Management

Docentbegeleider: Franka Joosten-Gladon

Auteur: Deborah van der Vlies

Studentnummer: 0880880

Versie 1.0

Afstudeeropdracht Facility Management (AFS43)

Studiejaar 2016-2017

Managementsamenvatting

De volgende onderzoeksvraag stond centraal gedurende het onderzoek: “Op welke wijze kan Facility haar afdeling toekomstbestendig organiseren binnen Van Oers United?”. Het doel van het onderzoek is om de facilitaire afdeling handvatten toe te reiken welke zullen bijdragen aan de professionalisering van de facilitaire afdeling. Op die manier kan er een optimale afstemming ontstaan tussen vraag en aanbod en een bijdrage worden geleverd aan de organisatiedoelen.

Methode van onderzoek

Om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag en het doel te behalen is er intern en extern onderzoek verricht. Het externe onderzoek bestond uit interviews met deskundigen in de facilitaire, AGF¹ en logistieke wereld en een literatuuronderzoek naar de trends & ontwikkelingen. Het interne onderzoek is gehouden om de huidige situatie in kaart te brengen met daarbij de behoeften van de stakeholders. Daarnaast bezit de interne organisatie ook veel kennis om de huidige knelpunten aan te pakken. Om draagvlak voor de toekomstige verandering te creëren zijn alle stakeholders betrokken bij het onderzoek door middel van een enquête, shadowing, focusgroep en interviews op alle niveaus van de organisatie.

Data-analyse

De verkregen informatie van de verschillende onderzoeksmethoden is geanalyseerd door middel van axiaal coderen. Hierbij is gebruikt gemaakt van labels en sublabels om de informatie te sorteren en filteren. Hierna is er per label een conclusie getrokken welke samengevat is in enkele hoofdonderwerpen toegepast op VOU. Dit heeft geleid tot de conclusie en aanbeveling.

Conclusie & Aanbeveling

Door de veranderende omgeving die zich voordoet in een rap tempo wordt er van organisaties vereist dat zij wend en weerbaar zijn. Een regieorganisatie kan hieraan bijdragen. De betekenis van regie is door Hospitality Group onderzocht. Regie staat in dit rapport centraal als besturen. Regie betekent niet per definitie uitbesteden. Regie bestaat uit de volgende elementen, zo blijkt uit onderzoek:

- De missie, visie en doelen die vertaald zijn vanuit de organisatiebelangen;
- Een sourcingmodel dat de organisatiedoelen optimaal kan ondersteunen;
- De organisatiestructuur met daarbij afstemming in rollen, taken en verantwoordelijkheden;
- Het besturen van de dienstverlening.

Het onderzoek naar regie in de facilitaire organisatie ter professionaliseren van de organisatie, heeft geleid tot een vijftal adviezen die gebaseerd zijn op de aspecten van regie zoals hierboven beschreven staat. Het eerste advies geeft structuur aan de organisatie door middel van een duidelijke rolverdeling. De facilitaire afdeling wordt aangeraden om te werken met rollen uit het FM Regie Framework van Hospitality Group en deze te verwerken in de organisatiestructuur. De huidige structuur is geanalyseerd op basis van het Framework. Hieruit kwam naar voren dat de rol Risicomanagement niet voldoende wordt gedekt in de organisatie terwijl het een hoge prioriteit heeft. Er wordt aangeraden om de rol te beleggen in de gehele organisatie en daarnaast een adviseur Veiligheid & Risicomanagement aan te nemen op projectbasis die het risicomanagement gaat opzetten.

Nadat de facilitaire organisatie is ingericht, wordt er gekeken naar de drijfveer van het bestaan van FM binnen VOU. Het tweede advies formuleert het bestaansrecht van de facilitaire organisatie. Er wordt richting gegeven door een passende missie, visie en doelen te adviseren aan de facilitaire organisatie om optimaal aan te sluiten bij de bedrijfsvoering en de wensen van de klant.

- Missie: ‘Creating a great and safe place to work’
- Visie: ‘We strive to be a sustainable and reliable partner who will support you in your challenges and needs! By analyzing the changes in and around us we respond with adequate solutions.’
- Strategische doelen:
 1. Duurzaamheid ter ondersteuning van de maatschappij en de organisatie
 2. Fijne & gezonde werkplek creëren voor medewerkers

¹ Sector voor Aardappelen, Groente en Fruit, wordt ook wel aangeduid als de Agrofood sector.

3. Kwaliteit in dienstverlening op alle vlakken
4. Klanttevredenheid verhogen
5. Kosten transparantie
6. Langdurige samenwerking met partner en organisatie

Het derde advies bevat een keuze in het sourcingsmodel dat zal bijdragen aan de organisatiedoelen en het mogelijk maakt om te focussen op de corebusiness van facility, de klant te ontzorgen en te ondersteunen. Er wordt geadviseerd om het sourcingmodel multiservice te implementeren. Bovendien zal deze mate van uitbesteding zorgen voor professionalisering en zal er meer gefocust kunnen worden op de bijkomende rollen, taken en verantwoordelijkheden.

Klantmanagement is verantwoordelijk voor de vertaling van de klantvraag naar producten en diensten. Het vierde advies voor de inrichting van klantmanagement is om de klanten beter in beeld te krijgen door middel van deze rol. De rol wordt ook wel business alignment genoemd in het FM Regie Framework van Hospitality Group. Het doel is om een relatie met de klant op te bouwen waarbij de communicatiemiddelen ter ondersteuning worden toegereikt, zoals een FM beleid, Service Level Agreement (SLA) en een Producten- en Dienstencatalogus (PDC). Deze communicatiemiddelen zullen de huidige onduidelijkheid die er bestaat over de afdeling doen verdwijnen.

Tot slot leidt het advies tot een vernieuwende aanpak in de besturing van de facilitaire organisatie. De taken en verantwoordelijkheden van de facility manager zullen veranderen ten gevolge van de transitie naar een regieorganisatie. De regieorganisatie vereist een andere manier van besturen. Er zal gestuurd moeten worden op resultaat, niet meer op het 'hoe' maar op het 'wat'. De facilitair manager zal zich moeten aanpassen en leren loslaten. Een groot risico van de implementatie is de rolvervuiling. Indien de facilitair manager operationele taken niet kan loslaten, betekent dit dat hij niet aan zijn andere rollen toe zal komen. Het werken met rollen zal een andere tijdsindeling vereisen. Om een wend- en weerbare organisatie te ontwikkelen die in lijn is met de trends en ontwikkelingen en de organisatiebelangen, worden nieuwe competenties van de facility manager vereist. Om te voldoen aan deze competenties zal hij jaarlijks cursussen en vakbeurzen kunnen bijbenen.

Implementatie

Een van de belangrijkste elementen bij de implementatie van veranderingen is het creëren van draagvlak. Om de implementatie van adviezen succesvol te maken is het belangrijk om de kleine successen te vieren en bekend te maken bij de belanghebbenden. Communiceren is de sleutel tot succes. De stakeholders moeten worden betrokken van begin tot eind.

Om organisatiedoelen te bereiken is structuur in de organisatie belangrijk als basis. In het verandertraject kan onderscheid gemaakt worden tussen de 'bovenstroom' en 'onderstroom'. De bovenstroom gaat over structuren, processen en systemen. De onderstroom gaat over de medewerkers die, vanuit hun talent en kennis, de dienstverlening van de afdeling verzorgen.

Het doel van de implementatie is om de adviezen succesvol te implementeren waarbij de facilitaire organisatie wordt geprofessionaliseerd. De implementatie is succesvol al zijn de belanghebbende betrokken en er een duidelijke communicatiestructuur is. Het urgentiebesef is onder de belanghebbenden duidelijk door de reden, de aanpak en de gevolgen van de verandering te communiceren. De leiderschapskwaliteiten en voortgangsbewaking van de facilitair manager zullen op de proef worden gesteld bij de implementatie. Er wordt door de facilitair manager mijlpalen vastgesteld om de successen te vieren. Mijlpalen zijn o.a.:

- Het vinden van een geschikte partij om de diensten naar uit te besteden
- Het vinden van geschikte kandidaten voor de uitvoering van risicomanagement en de ondersteuning van de facilitair manager
- Het oprichten van het FM beleid, SLA's en de PDC

Om te zorgen dat de nieuwe situatie van de facilitaire organisatie van VOU succesvol blijft en de organisatie niet terug valt in oude patronen, is het belangrijk om de veranderingen te waarborgen. Veranderingen borgen kan door middel de kwaliteitscirkel van Deming, de PDCA cyclus (1950).

Voorwoord

Ter afsluiting van het vierde jaar van de opleiding Facility Management aan de Hogeschool Rotterdam heb ik een complex onderzoek uitgevoerd bij Van Oers United. Het afstudeeronderzoek had als doel om de facilitaire organisatie te professionaliseren door middel van onderzoek op strategisch niveau waarbij de student haar kennis en ervaring toepast in de praktijk. De resultaten van het onderzoek zijn bedoeld voor Van Oers United om de facilitaire afdeling te verbeteren, mogelijk zijn de resultaten ook van toegevoegde waarde voor de andere afdelingen en kan Facility als voorbeeldfunctie dienen. Daarnaast is dit onderzoek ook bedoeld voor de ontwikkeling van de facilitaire organisaties binnen de AGF sector zodat zij de klant optimaal kunnen dienen en bijdragen aan de organisatiedoelen.

In overleg met de Facilitair Manager bij Van Oers United is de opdracht voor een onderzoek naar het professionaliseren van de facilitaire afdeling op strategisch niveau tot stand gekomen. Ik heb gekozen voor dit onderwerp vanwege mijn grote interesse en affiniteit met beleidsontwikkeling en de groei van facilitaire organisaties. Binnen de afdeling en organisatie is er een groot gebrek aan duidelijkheid, bovendien is er de wens vanuit de facilitaire afdeling om te groeien en ontwikkelen. Gedurende de stage periode was er begeleiding vanuit school en het bedrijf. Ter afronding van de afstudeerstage is dit onderzoeksrapport geschreven en wordt er een eindpresentatie van het onderzoek gehouden waarbij gemaakte keuzes kunnen worden verdedigd.

Ten eerste wil ik Cees van Diest persoonlijk bedanken voor zijn begeleiding en tijd binnen de organisatie. Ten tweede wil ik Franka Joosten – Gladon bedanken voor de waardevolle begeleiding vanuit de Hogeschool Rotterdam en het beschikbaar stellen van haar tijd. Ook wil ik de andere medewerkers van Van Oers United bedanken voor hun inzet en medewerking en daarbij in het bijzonder de medewerkers die tijd hebben vrijgemaakt voor een persoonlijke benadering. Tot slot bedank ik graag nog alle externe betrokkenen waaronder de facility managers van vergelijkbare organisaties en deskundigen voor het delen van hun kennis en tijd.

Ridderkerk, 6 juni 2017

Deborah van der Vlies

Inhoud

Managementsamenvatting	2
Voorwoord	4
Inleiding	7
1. Onderzoeksontwerp	9
1.1 Type onderzoek	9
1.2 Dataverzamelmethode	9
1.3 Betrouwbaarheid & validiteit	11
1.4 Context analyse	12
1.4.1 Uitkomsten interne analyse	13
1.4.2 Uitkomsten externe analyse	14
1.4.3 Conclusie	15
2. Theoretisch Kader	16
2.1 Strategisch FM	16
2.1.1 Strategische stuelelementen van FM	16
2.1.2 NEN-EN 15221-1	17
2.1.3 Strategische rol van facility management	17
2.1.4 Toegevoegde waarde	18
2.2 Regie	18
2.2.1 Het facilitaire regiemodel	18
2.2.2 Afstemmingsrelatie tussen FM en het primair proces	19
2.2.3 Het FM Regie Framework	19
2.3 Strategic sourcing	20
2.3.1 Overwegingen voor en tegen uitbestedingen	20
2.3.2 Sourcingmodellen	21
2.3.3 Demand- en Supplymanagement	22
3. Resultaten van de data-analyse	23
3.1 Transitie naar regie	23
3.2 De koers	25
3.2.1 Performancemanagement	25
4. Conclusie & Advies	26
4.1 Hoe komen we van a naar b?	27
4.1.1 Rolverdeling	27
4.1.2 Het bestaansrecht	28
4.1.3 Strategic sourcing	28
4.1.4 Klantmanagement	29
4.1.5 Taak en verantwoording Facility Manager	29
4.2 Verificatie	30

5.	Implementatie	31
5.1	Rolverdeling	31
5.2	Strategic sourcing	34
5.3	Klantmanagement	36
5.4	Taken en verantwoording van de facility manager	36
5.4	Borging.....	37
6.	Kritische reflectie.....	38
	Literatuurlijst.....	40
	Bijlagen.....	43
I.	6W-Analyse	
II.	Operationalisatie van de onderzoeksbegrippen	
III.	Shadowing & Observatie verslag	
IV.	Notulen focusgroep	
V.	Respondentenlijst	
VI.	Vragenlijst interviews	
VII.	7S-Analyse	
VIII.	Enquête resultaat	
IX.	VOU Ops Strategy 2016	
X.	Trends & ontwikkelingen	
XI.	DESTEP Analyse	
XII.	Rollen FM Regie Framework	
XIII.	Codering data-analyse	
XIV.	Conclusie per label	

Inleiding

Van Oers United (VOU) is een internationale leverancier en producent van een breed scala aan groente. De organisatie kenmerkt zich door de levering van groente gedurende het hele jaar. Door de snel veranderende omgeving van de AGF sector en de ontwikkelingen in de organisatie, zoals het plan om in de toekomst nieuw te gaan bouwen, is de facilitaire afdeling toe aan professionalisering. De aanleiding van het onderzoek is de noodzaak en vraag naar duidelijkheid en sturing binnen de organisatie. De Facilitaire Afdeling² binnen deze organisatie is toe aan een verhelderend onderzoek dat de koers zal vastleggen voor de toekomst. Het onderzoeksrapport zal deze eerste stap zetten en de afdeling helpen zich te professionaliseren. Het onderzoek bevat een breed aspect aan onderwerpen, waardoor een goede afbakening van belang is. Het onderzoek zal zich daarom gaan focussen op de invulling van strategisch facility management (FM) binnen de facilitaire afdeling van Van Oers United, dit zal een stevige basis leggen zodat de afdeling hier later zelf invulling aan kan geven. Er zal een advies worden gegeven op strategisch niveau hoe de afdeling zichzelf kan professionaliseren met daarbij handvatten om hierop te kunnen sturen.

De probleemanalyse is opgesteld aan de hand van oriënterende gesprekken, observatie, de 6W-Formule, participatie, literatuur en interviews met betrokkenen. In bijlage I is een 6W analyse gebruikt voor een volledige probleem analyse. De hoofdlijnen van de probleemstelling zijn:

- Momenteel is er geen duidelijkheid in rollen, taken en verantwoordelijkheden, dit geldt voor meerdere afdelingen.
- De behoeften en tevredenheid van de verschillende type klanten heeft Facility niet goed in beeld.
- Meerwaarde van FM wordt onderschat en de zichtbaarheid binnen de organisatie is laag.
- Door nieuwe vastgestelde kaders en doelen in de strategie van de organisatie kan facility haar klant niet optimaal ondersteunen en is er geen goede afstemming.

De volgende onderzoeksvraag stond centraal gedurende het onderzoek: “Op welke wijze kan Facility haar afdeling toekomstbestendig organiseren binnen Van Oers United?”. Voor de operationalisatie van de begrippen zie bijlage II. Het doel van het onderzoek is om de facilitaire afdeling handvatten toe te reiken welke zullen bijdragen aan de professionalisering van de facilitaire afdeling binnen 18 weken zodat er een optimale afstemming ontstaat tussen vraag en aanbod en een bijdrage zal leveren aan de organisatiedoelen. Het onderzoek is bedoeld voor de facilitaire afdeling van Van Oers United. Voor de haalbaarheid van het onderzoek was een goede afbakening en operationalisering van de onderzoeksbegrippen van belang. De resultaten van het onderzoek zijn ook van toegevoegde waarde voor de andere afdelingen binnen Van Oers United waarbij Facility als voorbeeldfunctie kan dienen. Daarnaast is dit onderzoek ook bedoeld voor de ontwikkeling van de facilitaire organisaties binnen de AGF sector zodat zij de klant optimaal kunnen dienen en groeien als organisatie. Onderstaande deelvragen zijn voortgekomen uit de hoofdvraag, doelstelling en de probleemstelling:

1. Hoe moet de facilitaire organisatie ingericht worden om toekomstbestendig te zijn?
2. Welke strategische (, tactische en operationele) keuzes moet de Facility Manager maken om de tevredenheid te verhogen en te zorgen voor een optimale werkomgeving?
 - a. Wat zijn de wensen en behoeften van de klanten/gebruikers t.a.v. de nieuwe werkomgeving?
3. Welke maatregelen moet de Facility Manager nemen om de meerwaarde van Facility en Continuous Improvement te borgen in de afdeling?
4. Hoe kan de dienstverlening worden geprofessionaliseerd?
 - a. Welke trends & ontwikkelingen zijn relevant voor de nieuwe werkomgeving van Van Oers United en hoe kunnen zij hierop inspelen?
 - b. Hoe kan Facility optimaal samenwerken met Van Oers United om het primair proces te ondersteunen?

² De facilitaire afdeling wordt in dit rapport ook wel Facility genoemd.

Leeswijzer

Het eerste hoofdstuk van dit rapport bespreekt de achtergrond van het onderzoek met daarbij een context analyse wat de huidige situatie schetst en de veranderende omgeving waarin Facility opereert. Het tweede hoofdstuk bevat het theoretisch kader, waarin belangrijke theorie wordt toegelicht en besproken in relatie tot de organisatie. Deze theorie wordt later meegenomen in de data-analyse. In hoofdstuk drie worden de resultaten van de analyse van de verzamelde data toegelicht, denk hierbij aan de desk- en fieldresearch. Het hoofdstuk past daarnaast de resultaten van de data-analyse toe op de facilitaire organisatie en beschrijft wat dit betekent voor de organisatie. De conclusie geeft uiteindelijk een overzicht van de uitkomsten van het onderzoek. Bovendien wordt er een advies gegeven aan de facilitaire organisatie welke aangeeft hoe de gewenste situatie bereikt kan worden. Het implementatievoorstel zal daarop volgen, het advies wordt onderbouwd aan de hand van een realistisch implementatietraject waarbij de financiële, juridische, personele en organisatorische gevolgen in kaart worden gebracht. Tot slot zal er een kritische reflectie worden gegeven. Hierbij wordt het onderzoek ter discussie gesteld en worden alle gemaakte keuzes en verwachtingen ten aanzien van het onderzoek besproken.

1. Onderzoeksontwerp

In dit hoofdstuk zal de achtergrond van het onderzoek worden toegelicht met de daarbij de gebruikte onderzoeksmethoden en zal de mate van betrouwbaarheid en validiteit ter discussie worden gesteld. Daarnaast wordt de context van het onderzoek geschetst waarbij verschillende tools zijn gebruikt.

1.1 Type onderzoek

Het onderzoek betreft een kwalitatief, toegepast en exploratief onderzoek. Het onderzoek heeft veel kennis nodig uit het werkveld, voornamelijk vakkennis, ervaring en advies. De uitkomsten van het onderzoek zullen worden toegepast in de praktijk en zullen daarom bruikbaar en realistisch moeten zijn. Tijdens de interviews wordt er gewerkt met semi gestructureerde interviews en in kleine gevallen met ongestructureerde interviews door middel van een topiclijst hierdoor is er vrijheid om door te vragen. Deze methode is passend voor dit type onderzoek om gedetailleerde informatie te verkrijgen, wat in een kwalitatief onderzoek het doel is.

1.2 Dataverzamelingsmethode

De dataverzamelingsmethode van het onderzoek is kwalitatief. Het onderzoek is te verdelen in desk- en fieldresearch. Bij de deskresearch zijn theorie en trends & ontwikkelingen onderzocht. Hierna is de toepasbaarheid van de theorie geanalyseerd en toegepast op de organisatie. Er is intern en extern georiënteerd door middel van shadowing, participatie, medewerkers enquête, interviews, gesprekken en een focusgroep. Uiteindelijk heeft er datatriangulatie plaatsgevonden door het gebruik van verschillende type onderzoeksmethoden.

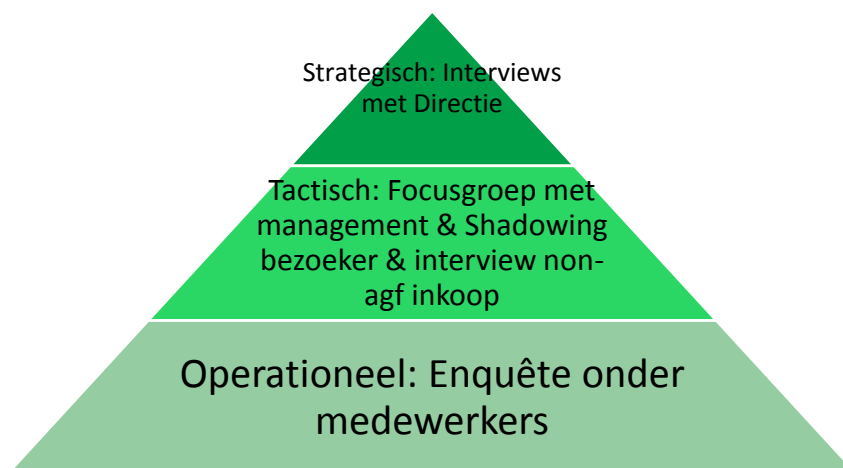
Bovendien is er gebruik gemaakt van creatieve dataverzameling door een relatief nieuwe methode toe te passen, namelijk het shadowen van klanten en bezoekers. Hierbij wordt de bezoeker gevolgd in zijn of haar reis en kunnen er knelpunten ontdekt worden, achteraf is het mogelijk om de bezoeker aan te spreken om verduidelijking en bevestiging te krijgen over de geobserveerde gegevens, deze keuze is in dit onderzoek ook toegepast. De uitwerking van het resultaat van de shadowing is in bijlage III opgenomen.

Daarnaast is er bij de interviews gebruik gemaakt van sticky notes om de stakeholders en hun belangen in kaart te brengen en een A3 blad met topics en vragen om antwoorden te stimuleren. In de focusgroep zijn er drie methoden gebruikt, zie onderstaande afbeeldingen. De eerste methode maakt gebruik van een kaartspel met plaatjes waarmee de facilitaire organisatie kan worden geassocieerd. De tweede methode maakt gebruik van een lint op de vloer om de deelnemers een keuze te laten maken voor een mate van sourcing. De derde methode is het gebruik van de sticky notes om oplossingen te bedenken voor de knelpunten in de facilitaire organisatie en de overige knelpunten die uit de enquête naar voren kwamen.



Afbeelding 1,2,3,4 en 5: Foto's van de dataverzameling

Het intern onderzoek heeft plaats gevonden op drie niveaus, namelijk operationeel, tactisch en strategisch, zie figuur 1. Er wordt gebruik gemaakt van de bottom-up benadering, dit betekent dat er eerst een enquête onder de medewerkers is uitgevoerd om de belangen en ervaringen in kaart te brengen. De resultaten van de enquête zijn meegenomen naar de focusgroep met het management (bijlage IV). In de focusgroep kan er worden doorgevraagd op de belangen en kan daarnaast met de groep worden gebrainstormd over oplossingen. Tot slot is er met de operationeel directeur een interview gehouden om de uitgangspunten en voorwaarden van directie in beeld te krijgen en een verificatiegesprek van de onderzoeksresultaten met de algemeen directeur.



Figuur 1: Intern onderzoek

Respondenten

De externe respondenten bestaan uit deskundigen in het facilitaire werkveld en facility managers op het gebied van AGF en logistiek. Zij dragen bij aan het onderzoek door een betrouwbaar advies te geven en informatie beschikbaar te stellen. Daarnaast kan door middel van onderzoek naar vergelijkbare organisaties een betrouwbaar beeld van de sector worden geschept en een vergelijking worden gedaan. Door de kennis van de sector en facility management kunnen deze organisaties bijdragen aan een best practice methode voor Van Oers United.

De interne respondenten bestaan uit bijna alle medewerkers van verschillende functies en afdelingen. Bij de enquête konden alle medewerkers inclusief de directie de enquête invullen. De focusgroep is gehouden op tactisch niveau, met het management. Op strategisch niveau is zijn er gesprekken met de directie gehouden. Alle lagen van de organisatie zijn meegenomen zodat er draagvlak voor het onderzoek gecreëerd kan worden en daarnaast de belangen van alle stakeholders in kaart kunnen worden gebracht. In bijlage V is er een overzicht van alle respondenten schematisch weergegeven met daarbij de onderzoeksmethode, code die gebruikt is in de data-analyse en de datum.

1.3 Betrouwbaarheid & validiteit

Validiteit

Tijdens het onderzoek is er kritisch gekeken naar de resultaten door het rapport te herlezen en te evalueren. Ideeën over het eindresultaat en het onderzoeksproces zijn ter discussie gesteld in verificatie interviews met deskundigen waarbij resultaten van het onderzoek en het implementatievoorstel werden gepresenteerd. De (tussen)resultaten zijn ook getoetst bij de opdrachtgever, directie en een externe respondent op het gebied van AGF.

Het gebruik van de methode semigestructureerde interviews wordt als minder valide gezien dan de gestructureerde interviews doordat de respondenten niet onder dezelfde omstandigheden met dezelfde vragen geïnterviewd zijn. Om dit argument ter discussie te stellen is het zo dat het bij validiteit gaat om het meten wat je wilt meten. Door de mogelijkheid om door te vragen bij ontevredenheid over antwoorden meet je wat je wilt meten. Hierdoor werd dit onderzoek meer valide. Ook door de operationalisatie van onduidelijke begrippen in de onderzoeksvraag zijn er goede vragen gesteld in de interviews. De vragenlijst van de interviews is terug te vinden in bijlage VI.

Door een vooronderzoek naar de respondent te doen, kon hij/zij beoordeeld worden op geschiktheid en betrouwbaarheid om toegevoegde waarde te leveren aan het onderzoek. Door de hoeveelheid en variatie aan respondenten is het onderzoek ook meer valide.

Betrouwbaarheid

De medewerkers enquête is verstuurd aan alle medewerkers door middel van e-mail en intranet. Bovendien zijn uitgeprinte enquêtes uitgedeeld en beschikbaar gesteld in de kantine. Daarnaast is de enquête beschikbaar gesteld in drie talen, namelijk Nederlands, Engels en Pools om de bereikbaarheid van de doelgroep te vergroten. Het aantal respondenten van de interne enquête is onvoldoende geweest om een betrouwbare uitspraak te kunnen doen indien de foutenmarge 5% of lager is en het betrouwbaarheidsniveau 95% of hoger is. In totaal was er een respons van 108 medewerkers (zowel operationeel personeel als kantoor en directie). De diversiteit aan functies en afdelingen was meer dan voldoende. Het totale personeel bestaat uit 180 medewerkers. Met een foutenmarge van 6% en een betrouwbaarheidsniveau van 95% of een foutenmarge van 5% en een betrouwbaarheidsniveau van 90% kan er wel een representatieve en betrouwbare uitspraak worden gedaan.

De betrouwbaarheid van het onderzoek is verhoogd door de resultaten van de enquête in de focusgroep met management niveau te bespreken. De resultaten van de enquête werden gepresenteerd en hierop kon worden gereageerd. De resultaten van de enquête kwamen volgens de respondenten goed overeen met de realiteit.

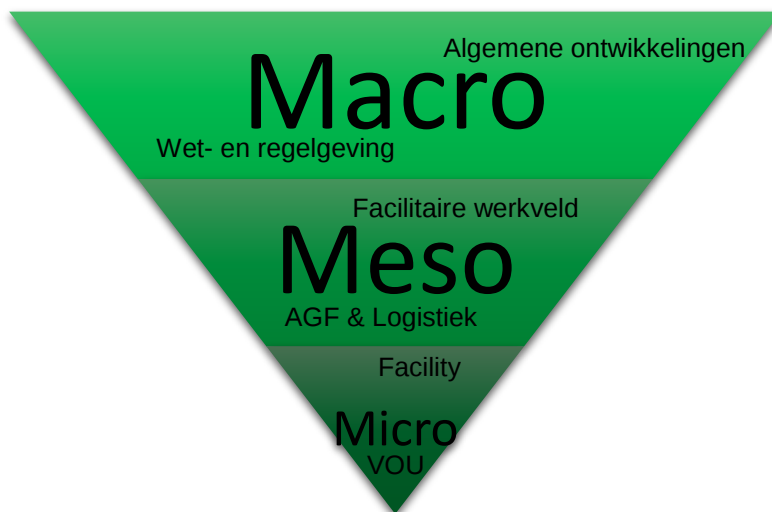
Tot slot zijn alle interviews nagestuurd aan de respondent ter controle, ook zijn de interviews opgenomen zodat deze later terug geluisterd konden worden voor een volledige uitwerking. Hierbij is er altijd om goedkeuring van de respondent gevraagd. De analyse van de data en het coderen heeft conform het axiaal coderen plaatsgevonden. Door het gebruik van een code bij de bron van dataverzameling in de data-analyse neemt de objectiviteit toe en wordt de privacy van de respondent gewaarborgd. De onderzoeker heeft zichzelf objectief opgesteld tijdens het onderzoek.

Data triangulatie

Door de grote diversiteit aan onderzoeksmethoden heeft er datatriangulatie plaatsgevonden. Triangulatie maakt een onderzoek betrouwbaarder, in het bijzonder wanneer eerder vernomen resultaten worden meegenomen naar een volgende dataverzamelingsmethode. Er vindt niet alleen datatriangulatie plaats door de verschillende dataverzamelingsmethoden, maar ook door de diversiteit aan respondenten.

1.4 Context analyse

De context analyse schetst de huidige situatie binnen VOU en de facilitaire afdeling. Voor de context analyse is het 7S model en de DESTEP analyse ter ondersteuning gebruikt. Er is een intern onderzoek gedaan door middel van oriënterende interviews en gesprekken. Ook is de externe omgeving onderzocht door relevante trends en ontwikkelingen te analyseren die invloed hebben op de AGF en logistieke sector en de facilitaire organisatie. In figuur 2 is de context analyse overzichtelijk weergegeven en verdeeld in drie niveaus, namelijk macro, meso en micro. Op deze manier zijn alle raakvlakken die gemeend zijn bij het onderzoek gedekt.



Figuur 2: Context analyse

De organisatieanalyse is uitgevoerd volgens het 7S-model van McKinsey. Het 7S model is een handige methode om de interne organisatie en de afdeling Facility te analyseren. Het bevat de belangrijkste elementen wat betreft de interne organisatie. Bovendien bevat het enkele elementen welke later in dit rapport nader onderzocht worden voor de professionalisering van de facilitaire organisatie. De uitwerking van de 7S analyse is te vinden in bijlage VII. Binnen de 7S analyse wordt er ook gebruik gemaakt van het OCAI model om de organisatiecultuur te analyseren.

In bijlage VIII is er een nulmeting uitgevoerd door middel van een enquête onder de medewerkers om de huidige situatie en behoeften van de medewerker nog beter in kaart te krijgen. Een SWOT analyse is gebruikt om de interne en externe analyse samen te vatten. Door middel van een SWOT analyse kunnen de zwaktes van de organisatie in kaart worden gebracht en aangepakt. Ook kunnen de kansen toegevoegde waarde opleveren voor Van Oers en kan de keuze gemaakt worden om hier op in te spelen. Door de bedreigingen in beeld te hebben kan zowel de Facility Manager als de directie hier rekening mee houden en preventief handelen.

1.4.1 Uitkomsten interne analyse

Om de interne situatie te analyseren is gebruik gemaakt van de 7S analyse. In deze paragraaf geef ik eerst een korte beschrijving van de achtergrond van de organisatie en vat ik de belangrijkste uitkomsten samen zodat de huidige situatie van de organisatie en de facilitaire afdeling beter te begrijpen zijn.

De strategie van VOU en de directie benoemen de uitgangspunten en koers voor de toekomst. Het uitgangspunt voor dit onderzoek en de strategie van Van Oers is duidelijkheid. De waarde strategie van Treacy en Wiersema positioneert Van Oers als Operational Excellence, dit wordt bevestigd vanuit de directie. Deze strategie en waardepropositie zijn van belang voor iedere afdeling waarbij de manager het initiatief neemt en dit vertaalt in zijn/haar afdelingsstrategie. De facilitaire afdeling van Van Oers United is momenteel traditioneel georganiseerd, alle diensten zijn in eigen beheer.

Binnen de afdelingen is er behoefte aan sturing en samenwerking, dit komt door een gebrek aan een afdelingsstrategie die voldoet aan de organisatiestrategie. Ondanks dat Van Oers United en de afdeling Facility in hun strategie en gesprekken beschrijven voorop te willen lopen, lopen zij op het gebied van innovatie en duurzaamheid juist achter de ontwikkelingen aan.

Enkele pointers uit de IMM Ops Strategy (2016) van Van Oers in bijlage IX:

- Frontrunner on innovation and sustainability;
- Outstanding in long term equal partnerships;
- Live in a culture of continuous improvement;
- Offer a great and safe place to work.

De sterktes en zwaktes van de organisatie zijn in tabel 1.1 samengevat. Per onderdeel wordt er een beoordeling gegeven of de sterk (uiterst links in de tabel) of zwak (uiterst rechts) is. Deze analyse blijkt uit de observatie, oriënterende interviews en gesprekken en de enquête die is gehouden onder de medewerkers. De onderbouwing per onderdeel is terug te vinden in de 7S-Analyse.

	Sterk	Zwak
Shared Values	X	
Strategy		X
Staff		X
System		X
Structure		X
Style	X	
Skills		X

Tabel 1.1: Sterktes en zwaktes van de facilitaire organisatie

De strategie wordt als redelijk zwak aangegeven door het gebrek aan een strategie binnen de facilitaire afdeling. Daarnaast is het systeem als redelijk zwak gemarkeerd omdat er geen afstemming is tussen de systemen en er geen tot weinig mogelijkheid is voor facility om informatie te halen uit het systeem. Het ticketsysteem dat bestaat wordt gebruikt door medewerkers maar wordt door facility niet opgevolgd, blijkt uit de enquêtes. Daarnaast is er een zwakke organisatiestructuur. Voor de klanten zijn de producten en diensten onduidelijk en is er geen duidelijke grens bij de facilitaire medewerkers in wat zij wel en niet doen. Dit blijkt uit oriënterende gesprekken, interviews en de enquête onder medewerkers. De afdeling maakt geen gebruik van rollen, maar maakt enkel gebruik van taken en verantwoordelijkheden. De skills zijn ook als zwak aangegeven omdat er expertise mist bij de medewerkers, de facilitair manager heeft ervaring maar is weinig op de hoogte van de ontwikkelingen in het vak en is bovendien niet opgeleid tot facilitair manager.

Tot slot wordt in de conclusie van de enquête onder de medewerkers (bijlage VIII) benoemd dat de bereidheid tot verandering, de verandering in het kantenmenu en het personeel als positief wordt ervaren en daarom dus als sterk kan worden beoordeeld in de SWOT analyse. De kwaliteit-prijsverhouding van de kantine, de inrichting en ondersteuning van de werkplek en de communicatie worden als zwak beoordeeld. Het is voor de

medewerkers onduidelijk wat facility doet en zij hebben behoefte aan meer transparantie. Daarnaast hebben zij behoefte aan ruimte, ontspanning en uitstraling in de werkomgeving.

1.4.2 Uitkomsten externe analyse

Door middel van een omgevingsanalyse met onderzoek naar de trends en ontwikkelingen kan de meso en macro omgeving worden onderzocht. Er is onderzoek gedaan naar facilitaire, logistieke en AGF gerelateerde ontwikkelingen als ook mega trends die zich wereldwijd afspelen. Bij dit deel van het onderzoek is gebruik gemaakt van verschillende literatuurbronnen, voornamelijk internetartikelen van betrouwbare bronnen als FMM, Facilicom, ISS en FMN. Ook de publicatie van het marktonderzoek naar trends van FMN is als bron gebruikt. In bijlage X zijn de belangrijkste trends en ontwikkelingen toegelicht. De trends en ontwikkelingen zijn samengevat in een DESTEP analyse in bijlage XI.

Er zijn enkele thema's opgesteld die de belangrijkste trends en ontwikkelingen samenvatten. Per thema worden de belangrijkste trends kort toegelicht en wat dit betekent voor de facilitaire organisatie. Daarna zijn de thema's in tabel 1.2 onderverdeeld in kans of bedreiging. Weinig thema's zijn geplaatst onder het begrip bedreiging, omdat alles als kans wordt gezien voor de facilitaire organisatie van Van Oers United. Enkel een dringend thema dat actie vereist is een bedreiging. Een bedreiging heeft grote gevolgen van dien al wordt hierop geen actie vernomen. De volgende trends en ontwikkelingen zijn van invloed op de organisatie en facility:

- **Duurzaamheid:** Huidige ontwikkelingen in dit thema zijn de C2C, circular lightning en healing office. Bij een healing office wordt gestreefd naar duurzaamheid onder de medewerkers door het verhogen van de productiviteit en welzijn. Daarnaast wordt de ontwikkeling van de deeleconomie een standaard in de samenleving door kosten te besparen en leegstand te voorkomen. Leegstand wordt voorkomen door optimaal gebruik te maken van een product, denk hierbij aan kantoor- en vergaderruimtes maar ook een auto. Dit is een enorme kans voor een organisatie en facility om op in te spelen wat tegelijkertijd in hun voordeel werkt.
- **Technologie:** Technologie ontwikkelt zich in een rap tempo. Ook hier liggen kansen voor organisaties en facility door gebruik te maken van smart buildings. Deze smart buildings zijn verbonden aan een informatievoorziening welke informatie aanbiedt over o.a. werkplekbezetting en mogelijk zelfs defecten. Door middel van big data analytics kan de gebruikersinformatie van een gebouw geanalyseerd worden en kan hierop bijvoorbeeld het onderhoud en de schoonmaak worden aangepast. Alle informatie is overal en altijd beschikbaar.
- **Organisatie:** Er is een toenemend belang in samenwerkingsverbanden en de kennisdeling ten gevolge hiervan. Het behoudt van arbeidskrachten is een uitdaging en een kans voor facility. De uitdaging voor facility is om arbeidskrachten te trekken en te behouden door in te spelen op een aantrekkelijke werkomgeving. De toenemende mate van gastvrijheid in organisatie naar de klanten kan hier aan bijdragen. Daarnaast vraagt de veranderende omgeving om een wend- en weerbare organisatie. Een regieorganisatie past als model bij deze ontwikkeling. Dit vraagt een resultaatgerichte benadering ten gevolge van de regieorganisatie. Tot slot draagt de ontwikkeling van het flexibel werken bij aan de duurzaamheid van medewerkers en vraagt een resultaat gerichte aansturing.
- **Wet en regelgeving:** Door de toenemende ontwikkelingen rondom wet- en regelgeving zoals het klimaatakkoord, is duurzaam en transparant ondernemen in de AGF belangrijker dan ooit. De eisen die worden gesteld aan veiligheid en continuïteitsplannen zorgen ervoor dat risicomanagement hoog op de kaart staat in de organisatie.
- **AGF & Logistiek:** De verduurzaming van de voedselketen, voedselveiligheid, gezondheid, innovatie en nauwere samenwerkingsverbanden zorgen ervoor dat facility in toenemende mate zal gaan bijdragen aan de organisatiedoelen. Dit vraagt van facility dat zij hun bijdrage leveren door middel van duurzaamheid, goede schoonmaak rondom het product, gezondheid van de medewerkers stimuleren, samenwerking en transparantie.

Kans	Bedreiging
Duurzaamheid	Wetgeving & Veiligheid

Technologie	
Organisatie	
AGF & Logistiek	

Tabel 1.2: Kansen en bedreigingen voor de facilitaire organisatie

1.4.3 Conclusie

Het Agrofood Strategy Trends onderzoek van Berenschot beschrijft dat in de foodindustrie de kwaliteit en veiligheid van het product letterlijk van levensbelang is. Er worden steeds hogere eisen met betrekking tot hygiëne en veiligheid door toenemende wet- en regelgeving gesteld. Dit betekent dat Facility altijd rekening dient te houden met de verandering in eisen en prioriteiten van de organisatie. (Kamp et al., 2012)

Het FMM onderzoek in samenwerking met Planon schetst de veranderende betekenis van facility management in 2020. De ontwikkelingen in het rapport en van de externe omgeving in paragraaf 1.4.2 zullen tot gevolg hebben dat het pakket van de facility manager anno 2020 kleiner zal zijn. De facility manager zal zich op strategisch niveau moeten organiseren en uitdagen om invulling te geven aan een omgeving waarin mensen in staat worden gesteld hun werk optimaal uit te voeren. In de ideale omgeving wordt er bijgedragen aan de activiteiten van de organisatie. Wanneer de facilitaire organisatie deze omgeving kan aanbieden door middel van goed organiseren, zal het een belangrijkere en gewaardeerde positie in de organisatie krijgen. Op deze manier zal de facilitaire organisatie groeien in haar rol als gelijkwaardige partner van de directie. Om dit bereiken is de SWOT analyse een houvast.

2. Theoretisch Kader

In het theoretisch kader wordt de verzamelde literatuur voor dit onderzoek samenvattend weergegeven. Alle verzamelde data die in het theoretisch kader staat wordt meegenomen in de data analyse van hoofdstuk 3. Het theoretisch kader is verdeeld in de onderwerpen Strategisch FM, Regie en Strategic Sourcing. Deze onderwerpen zijn gekozen omdat het een goede basis schept voor een facilitaire organisatie. Paragraaf 2.2 beschrijft de keuzes die gemaakt moeten worden over de inrichting en het besturen van een facilitaire organisatie om regie te hebben. De term regie betekent niet per definitie uitbesteden of een organisatie die diensten heeft uitbesteed. De term regie wordt in dit rapport gebruikt om het besturen van een organisatie aan te duiden.

2.1 Strategisch FM

Een organisatie is vergelijkbaar met een spel, zoals ook beschreven staat in het boek 'De besturing van facilitaire organisaties' van de Jong & Niesten. Een belangrijk element bij een spel zijn de spelers (de stakeholders), de valkuilen en de regels (het beleid van VOU en de uitgangspunten van de directie e.d.). De speelruimte van een facilitaire organisatie wordt bepaald door de commerciële autonomie, de bestuurlijke autonomie en de uitgangspunten voor sourcing (dit bestaat uit een sourcingstrategie waarbij er gekozen wordt voor make, buy of ally). De missie, visie, doelen en de waardepropositie van de organisatie hebben invloed op de besturing en inrichting van de facilitaire organisatie. De uitgangspunten van de organisatiestrategie zijn beschreven in paragraaf 1.4.1.

Waardepropositie

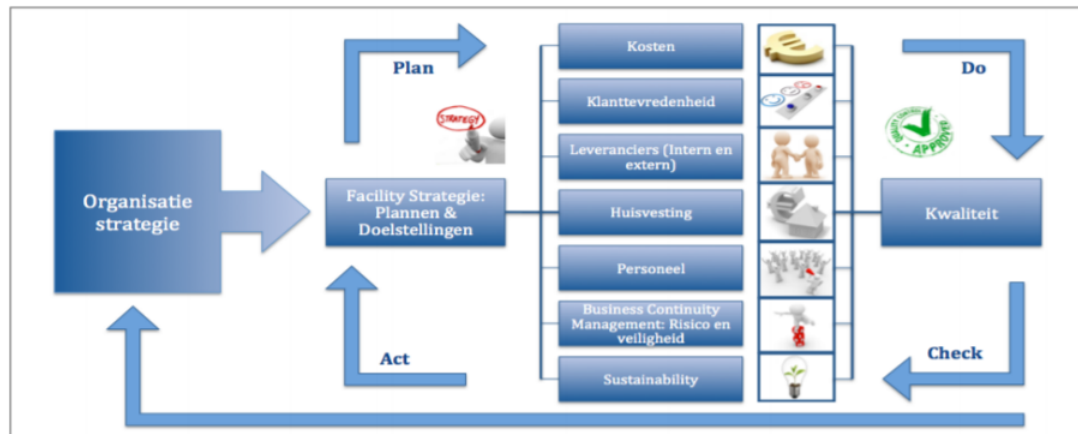
De Jong et al. (2013) schrijft dat een organisatie een waardepropositie kiest om duidelijkheid te scheppen onder de klanten en opdrachtgevers. Zoals in paragraaf 1.4 wordt beschreven, focust Van Oers zich op Operational Excellence. Een facilitaire organisatie kan niet eenvoudig voor een andere propositie kiezen door de omgeving en aard van de producten en diensten. Vaak wordt facility als operational excellence beschouwd door de nadruk op kosten. Directie verwacht dezelfde waardepropositie van de facilitaire organisatie terwijl de klant behoefte heeft aan customer intimacy. Hierdoor zit de facilitair manager in een tweesplitsing. Dit is een oorzaak van onduidelijkheid van het imago van facilitaire organisaties. Hierbij worden er twee spellen gespeeld. Dit is ook het geval bij Van Oers United. Mogelijke maatregelen zijn:

- Het beschikbare budget verhogen: door meer budget kunnen er mogelijk twee imago's bestaan zonder dat er keuze over de oriëntatie wordt gemaakt, dit is eigenlijk een schijnoplossing.
- Verbeteren van de performance: onderzoek naar de performance op de drie waardeproposities kan aangeven of de randvoorwaarden behaald worden en evt. welke acties moeten worden ondernomen om ze te halen.
- Kiezen voor één waardepropositie: in overleg met klanten en opdrachtgevers wordt er gekozen voor een specifieke focus.
- Bewustmaken van de waardepropositie: de opdrachtgevers en klanten worden bewust gemaakt van de verschillende besturingsmodellen en er wordt draagvlak gecreëerd voor de keuze.

2.1.1 Strategische stuelelementen van FM

In het onderzoek 'In the driver's seat of Facility management' dat is uitgevoerd door Verhees namens Humanagement (2014) zijn de stuelelementen van een facilitaire organisatie onderzocht. Dit heeft geresulteerd in het facility steering model in figuur 3, dit model bestaat uit verschillende stappen. De eerste stap is het analyseren van de organisatiestrategie, deze geeft inzicht in organisatorische eisen en verwachtingen. Deze eisen worden vertaald naar een facilitaire strategie en doelstellingen. Om de voortgang van de doelstellingen te meten, worden targets vastgesteld op elk stuelelement. Deze stuelelementen zijn in het Facility Steering Model weergegeven door de zeven stuurcategorieën. Indien de targets behaald zijn, is de kwaliteit theoretisch gezien in lijn met de eisen en verwachtingen van de organisatie. In de praktijk kan echter de organisatiestrategie veranderen of blijken targets te ambitieus. Hierdoor is het belangrijk om continu te evalueren en te verbeteren. Dit is gevisualiseerd door middel van de PDCA cyclus die verwerkt is in figuur 3. Plan staat voor het omzetten van de strategie in meetbare targets op stuelelementen. Do staat voor het

uitvoeren van dit plan. Bij Check worden de targets geëvalueerd op succes en relevantie. Vervolgens worden de targets en sturelementen in Act verbeterd en bijgestuurd.



Figuur 3: Het Facility Steering Model. Bron: Verhees (2014)

2.1.2 NEN-EN 15221-1

CEN (2006) schrijft de standaard voor facility management. In de NEN-EN 15221-1 wordt duidelijk gemaakt dat om de vereiste resultaten te behalen en te leveren, Facility Management nauw samen zal hangen met de missie, visie en doelstellingen van de organisatie. Facility Management wordt verdeeld op de hoofdniveaus strategisch, tactisch en operationeel om hier optimaal invulling aan te kunnen geven.

- Het strategisch niveau streeft naar het bereiken van lange termijn doelstellingen door:
 - Het definiëren van de FM strategie in overeenstemming met de strategie van de organisatie.
 - Beleidsvorming, ophelderende richtlijnen voor ruimte, activa, processen en diensten.
 - Actieve input en respons.
 - Risicoanalyse starten en de richting geven om veranderingen in de organisatie aan te passen.
 - Het implementeren van serviceniveauovereenkomsten (SLA's) en het volgen van belangrijke prestatie-indicatoren (KPI's);
 - Het beheer van de impact van faciliteiten op de primaire activiteiten, externe omgeving en de gemeente.
 - Het bijhouden van relaties met overheden, huurders en verhuurders, strategische partners, verenigingen en dergelijke.
 - Toezicht op de facilitaire organisatie.
- Op tactisch niveau worden strategische doelstellingen ingevoerd in de organisatie op de middellange termijn.
- Operationeel niveau creëert de vereiste omgeving voor eindgebruikers op dagelijkse basis.

2.1.3 Strategische rol van facility management

FM heeft grote impact op de prestaties van een onderneming, zoals op het aantrekken en behoud van talent, de betrokkenheid van werknemers, de arbeidsproductiviteit en de algehele effectiviteit van de organisatie. Dit resulteert in een grotere strategische rol blijkt uit het rapport 'From Operational Excellence to Strategic Impact in Facility Management'. Het rapport is gebaseerd op een onderzoek onder 1750 facility managers verspreid over de hele wereld en is uitgevoerd door RICS in samenwerking met de internationale beroepsvereniging IFMA. Uit het rapport blijkt dat directies van veel organisaties hun facilitaire afdelingen verder uitkleden en inkrimpen. De onderzoekers komen met acht aanbevelingen om deze ontwikkelingen te stoppen:

1. Operationele zaken zo veel mogelijk uit besteden: uitvoerende taken kunnen het beste uitbesteed worden aan professionele leveranciers, zodat er meer vrijheid is om op tactisch-strategisch niveau te kunnen handelen om aan te sluiten bij het primaire proces.
2. Focus op een workplace strategy: het welzijn van medewerkers op de werkplek, een aantrekkelijke werkomgeving, flexibiliteit en productiviteit staan hierbij centraal.

3. Rebrand FM tot Workplace Management: het samenbrengen van verschillende stafafdelingen, van FM en HR tot IT en Procurement met aan het hoofd een 'Director of Work/Performance' zorgt voor een optimale afstemming met het primair proces.
4. Een evenwichtige balans tussen kostenreductie en waardetoevoeging: een goedkoop schoonmaakcontract klinkt in eerste instantie als winst, maar samenwerken met een duurdere kwalitatief betere partner (hospitality) kan voor meer werknemerstevredenheid en productiviteit zorgen.
5. Inzet van FM beoordelen op grond van opbrengsten voor de hele organisatie: er moet verder worden gekeken dan uitsluitend de directe effecten van facilitaire diensten; denk aan de effecten op medewerkerstevredenheid, engagement, samenwerking, innovatie en productiviteit mee te nemen in de cijfers.
6. Brede resultaatafspraken met leveranciers: het gaat voornamelijk om doelstellingen op het gebied van MVO/Social Return en alignment met de business.
7. Belangrijke interne stakeholders betrekken: een FM-strategie ontwikkelen die nauw aansluit bij de wensen vanuit de business. Hiermee kan de toegevoegde waarde bij de stakeholders van FM worden aangetoond.
8. Nadruk op de ontwikkeling van soft skills bij de eigen medewerkers: voor effectief leveranciersmanagement en customer service zijn vaardigheden op het gebied van samenwerking, coaching, leiderschap en communicatie van groot belang. (van den Hout, 2017)

2.1.4 Toegevoegde waarde

Samenvattend kwam uit het rapport 'Reflecting on future research concerning the added value of FM' van Voort et al. (2014) naar voren dat de betekenis van toegevoegde waarde multi dimensionaal is. Om toegevoegde waarde te creëren moet er bij alle type klanten worden ingespeeld op de volgende dimensies:

- Een sociaalpsychologische dimensie die verwijst naar de behoeften en belangen van alle betrokkenen.
- Een bedrijfsstrategie dimensie die zich richt op het ondersteunen van de missie, visie en doelen van de organisatie en de prestatie.
- Een economische dimensie, een optimale verhouding tussen financiële voordelen en kosten.
- Een maatschappelijke dimensie met betrekking tot duurzaamheid, MVO en branding.

2.2 Regie

Een regieorganisatie betekent niet per definitie uitbesteding, maar in de praktijk wordt hier vaak wel voor gekozen. De Jong schrijft in het boek 'De Facilitaire regieorganisatie' (2013) dat facilitaire organisaties zich bewegen binnen bestuurlijke kaders die zijn vastgesteld door directie. De volgende strategische en tactische keuzes over de besturing en inrichting bepalen de speelruimte van de facilitaire organisatie en haar klanten:

- De visie, missie en doelen
- Het sturingskader:
 - De uitbestedingstrategie
 - De interne marktwerking
 - De waardepropositie
- De inrichting van de regieorganisatie.

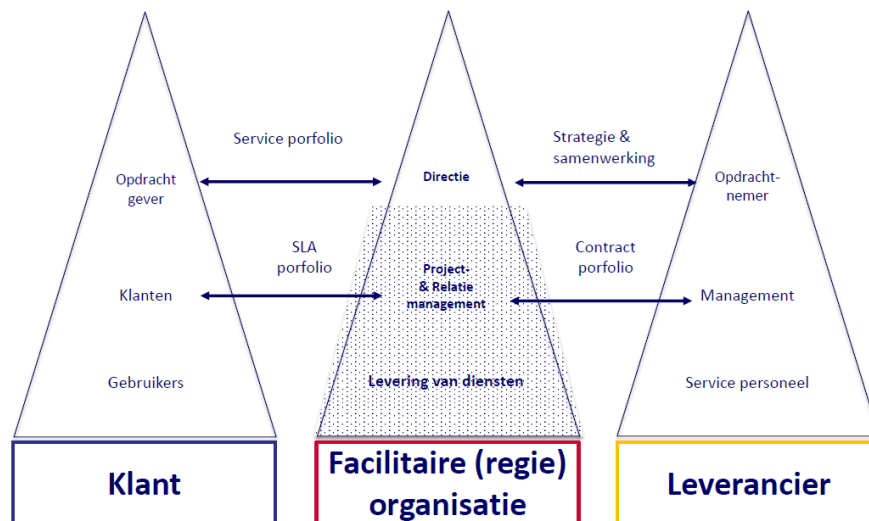
Ook Hospitality Group (2015) verstaat de volgende elementen onder regie:

- de organisatiestructuur;
- het outsourcingmodel;
- de besturing van de dienstverlening.

2.2.1 Het facilitaire regiemodel

Het facilitaire regiemodel onderscheidt drie processen van regie: leveranciersmanagement, klantmanagement en de interne bedrijfsvoering. Deze afstemming is samengevat in figuur 4 en is gebaseerd op het facilitaire

regiemodel van De Jong et al. (2013). De piramides zijn onderverdeeld in strategisch, tactisch en operationeel niveau.



Figuur 4: Het Facilitaire Regiemodel. Bron: De Jong et al. (2013)

De drie belangrijkste doelstellingen van regie zijn de 3 K's:

- Klanttevredenheid: In welke mate is de klant tevreden met de aangeboden diensten en producten?
- Kosten: Wat is het rendement en wat is de toegevoegde waarde van een product/dienst?
- Kwaliteit: Welke kwaliteit levert de opdrachtnemer en wat is de gebruikswaarde? (Liem, 2012)

2.2.2 Afstemmingsrelatie tussen FM en het primair proces

De facilitaire organisatie is af te stemmen in de communicatie, verantwoordelijkheid en coördinatie tussen de verschillende partijen in afbeelding 6.

	Communicatie	Verantwoordelijkheid	Coördinatie
Strategisch • Opdrachtgever	Bestuurlijk overleg • Relatiegericht • Directeur FM	FM beleid	Managementcontract • Portfolio, taken • Besturingsstructuur (markt vs hiërarchie, bekostiging)
Tactisch • Klant	Relatiebeheer • Relatiegericht • Klantmanager, accountmanager	Dienstverleningsspecificaties voor ondersteuning primaire activiteiten	SLA • Assortiment • Serviceniveaus • Leveringscondities
Operationeel • Eindgebruiker	Servicegesprek • Transactiegericht • Servicemedewerker	Afhandeling van dienstverleningsaanvragen	PDC • Assortiment • Aanvraagprocedure

Afbeelding 6: Verbindingen tussen FM en primair proces. Bron: De Jong et al. (2013)

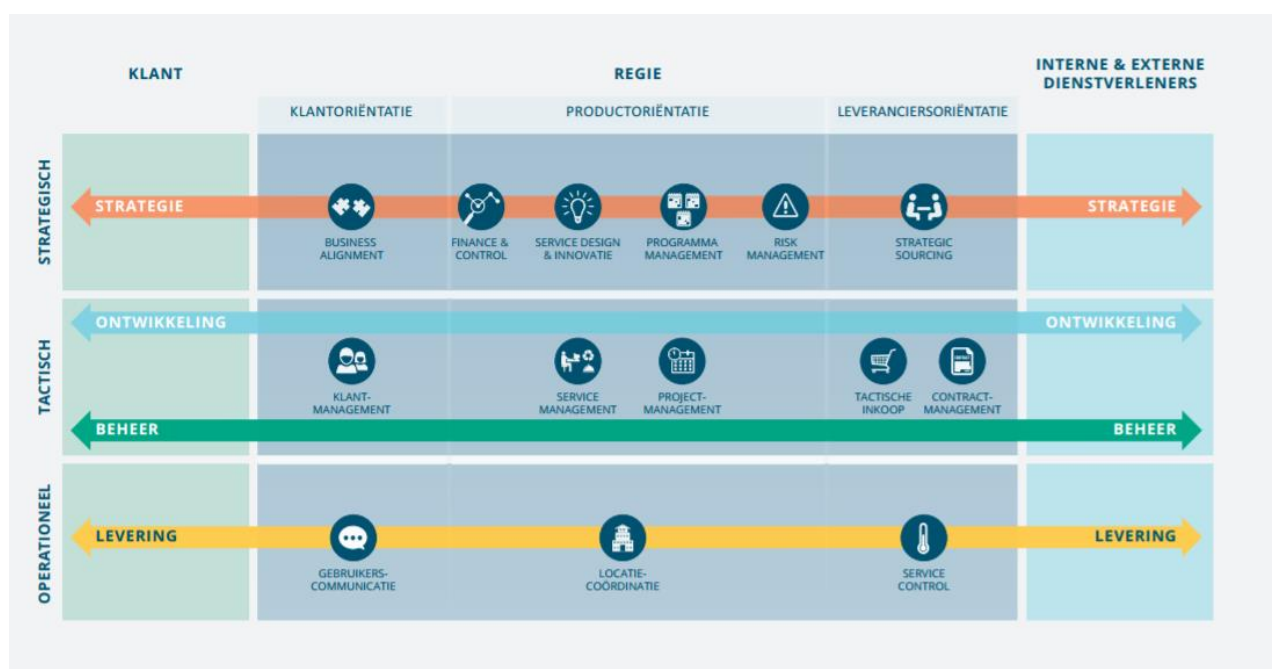
2.2.3 Het FM Regie Framework

Hospitality Group heeft onderzoek gedaan naar de betekenis van regie. Het onderzoek heeft geresulteerd in het FM Regie Framework© in figuur 5. Dat is een model waarin regie is uitgewerkt in veertien rollen. De rollen van het FM Regie Framework worden nader toegelicht in bijlage XII. Het model biedt organisaties een houvast om regie in te richten en verder te optimaliseren. Een goed ingericht regiemodel is essentieel om gericht, gedifferentieerd en dynamisch diensten te kunnen verlenen.

De term regie wordt vaak verschillend geïnterpreteerd, maar de kern van regie is gericht op het besturen van de dienstverlening. Dit hangt nauw samen met het uitbestedings- en organisatiemodel, maar het is niet hetzelfde. Regie is een besturingsmodel, bedoeld om vraag- en aanbod met elkaar in evenwicht te brengen en te houden. De definitie van regie volgens Hospitality Group is als volgt: 'Het besturen van dienstverlening gericht op het creëren van een continue 'match' tussen demand en supply met als doel het leveren wat nodig is en wordt verwacht, op tijd en tegen de juiste kwaliteit'.

Ook bij diensten in eigen beheer is sprake van regie, hierbij is de regie vaak minder aanwezig omdat het niet gespecificeerd is in regiefuncties en vastgelegde afspraken. Er zijn dus twee essentiële succesfactoren voor regie:

1. Goed gedefinieerde en helder belegde rollen.
2. Een goede samenwerking tussen die rollen. (Van Asch & Gerittse, 2015)



Figuur 5: De rollen in het FM Regie Framework©. Bron: Hospitality Group (2016)

2.3 Strategic sourcing

Strategic sourcing gaat over de overweging in make, buy or ally met het bijbehorend supply- en demandmanagement.

2.3.1 Overwegingen voor en tegen uitbestedingen

De Facilitaire Regieorganisatie in Bedrijf van De Jong (2013) geeft de overwegingen voor en tegen uitbesteding schematisch weer in tabel 2.1. Samenvattend en in volgorde van belang zijn er vier hoofdargumenten voor uitbesteden: richten op de core business, kosten, flexibiliteit en kwaliteit.

Argumenten voor uitbesteding	Argumenten tegen uitbesteding
De activiteiten staan ver af van het primaire bedrijfsproces.	De activiteiten hebben een te nauwe verwevenheid met het kernproces en gaat ten koste van bijvoorbeeld de vertrouwelijkheid van gegevens. Risico is een belangrijke overwegingsfactor.
Een gespecialiseerde aanbieder kan de taken goedkoper of beter uitvoeren.	Te hoge afhankelijkheid van de leverancier qua kostprijs en kwaliteit, vooral bij weinig concurrentie. Flexibiliteit neemt af.
Meer flexibiliteit bij het aantrekken of afstoten van werkzaamheden.	De eigen prestatie is excellent in relatie tot de markt.

Gunstige invloed op de aandeelhouderswaarde bij beursgenoteerde bedrijven door het terugbrengen van aantal personeelsleden.	Imago en sociaal maatschappelijke overwegingen om bijvoorbeeld mensen met een afstand tot de arbeidsmarktparticipatie van sociaal en fysiek zwakkeren in de samenleving te steunen.
Continuïteit waarborgen en risico's delen.	Verlies aan inhoudelijke kennis en ervaring
De zorg voor voldoende én gekwalificeerd personeel wordt verlegd naar de markt.	Kosten van beheersing van de uitbestede dienst zijn hoog.

Tabel 2.1: Overwegingen voor en tegen uitbestedingen. Bron: De Jong et al. (2013)

Risico's van uitbesteding zijn:

- Afspraken niet nakomen.
- Niet soepel verlopen van de relatie tussen de opdrachtgever en de dienstverlener.
- Verwachtingen van opdrachtgever en dienstverlener komen niet overeen met de werkelijkheid.
- Het verdwijnen van expertise in de eigen organisatie. (De Jong & Van diepen, 2013)

2.3.2 Sourcingmodellen

In het artikel 'Welk model voor uw facilitair beheer?' door Profacility Magazine en het FM Provider Performance onderzoek door Hospitality Group (2016) wordt er op hoofdlijnen onderscheidt gemaakt tussen vier modellen voor het facilitair beheer bij een mate van uitbesteding:

- Single services: enkele of meerdere operationele diensten worden uitbesteed aan een of meerdere leveranciers. De organisatie behoudt het strategische beheer, de aansturing en de controle op de dienstverleners.
- Multi service: meerdere diensten worden gebundeld en vervolgens uitbesteed aan één provider. De provider richt zich op de operationele uitvoering van meerdere diensten en zorgt voor de integratie tussen diensten. Er is een centraal contactpersoon voor de opdrachtgever. De uitvoering van de diensten vindt plaats door eigen medewerkers van de provider en/of door onderaannemers van de provider. De auditor verstrekt rapportering naar zowel opdrachtgever als leverancier. De noodzakelijke informatie wordt bij voorkeur aangereikt door een FMIS, dat zowel door de opdrachtgever als door de leverancier wordt gebruikt.
- Managing Agent: de opdrachtgever contracteert zelf de operationele dienstverleners en de Managing agent die verantwoordelijk is voor de dagelijkse coördinatie en aansturing van de operationele dienstverleners (tactische regie). Het grote verschil tussen dit model en het IFM-model is de onafhankelijkheid van het beheer t.o.v. de leveranciers van de facilitaire diensten. De kwaliteitscontrole en de uitvoering van de contracten door de dienstverleners wordt verzekerd door een externe 'Managing Agent'.
- Integrated Facility Management (IFM): IFM staat voor één enkele dienstverlener, die zorg draagt voor alle facilitaire diensten en producten. Integrated FM heeft de volledige verantwoordelijkheid voor het kostenbeheer en de kwaliteitscontrole. De voordelen van IFM zijn het centrale aanspreekpunt en de mogelijke kosten die bespaard worden als gevolg van het schaalvoordeel. Daarnaast is er een grote flexibiliteit m.b.t. de inzetbaarheid van mensen, eenduidige rapportering, de toegang tot veel operationele kennis die bij de service provider aanwezig is, de mogelijkheid om te focussen op de corebusiness van de organisatie, de facturatie en transparantie in de kosten. Deze voordelen kunnen zich ook gaan uiten als nadeel. Er is het risico aan verlies van kennis over de processen. Bovendien is er een hoge uitstapdrempel voor wie uit een IFM-overeenkomst wil stappen. IFM vereist een volwassen en ontwikkelde FM organisatie.

De keuze hangt af van de volwassenheid van het eigen beheer binnen de organisatie, de organisatie van de dienstverlening, de omvang van de organisatie, de complexiteit en het aantal te beheren locaties. De keuze wordt daarnaast bepaald door de wil binnen de organisatie om zich voor langere termijn te binden aan één of meerdere leveranciers.

2.3.3 Demand- en Supplymanagement

Demandmanagement stuurt op de vraagafstemming door de klantvraag te specificeren. Supply management omvat het aanbesteden van producten en diensten, het contracteren van een dienstverlener en het maken van afspraken over de resultaten. Daarnaast wordt de dienstverlening gemonitord en geëvalueerd en wordt er gewerkt met Service Level Agreements waarin o.a. technische en functionele specificaties staan. Demand- en supplymanagement zijn met elkaar verbonden en zijn belangrijk voor een goede afstemming tussen dienstverlening en de organisatiebehoeften. Toch worden deze aandachtsgebieden niet altijd even zorgvuldig behandeld. Dit komt door de nadruk op aanbod binnen Facility Management in veel organisaties. (De Jong, 2013)

3. Resultaten van de data-analyse

In het hoofdstuk resultaten van de data-analyse wordt er een tussenconclusie gegeven van de verzamelde data. Daarnaast kan door deze tussenconclusie de gewenste situatie geschetst worden met daarbij strategische doelen voor de facilitaire organisatie. De volledige uitwerking van de data-analyse met daarbij de toekenning van de labels, codering en conclusie per label is te vinden in bijlage XIII en XIV.

3.1 Transitie naar regie

Uit de data-analyse in bijlage XIII bleek dat de toekenning van labels en sublabels veel in elkaar overlappen. Alle elementen van Facility Management op strategisch vlak kunnen niet los van elkaar worden gezien maar het is een samenspel zoals een draaiende machine met tandwielen.

Regie

Om te professionaliseren als organisatie zal er een transitie moeten worden gemaakt van de huidige situatie naar regie. De transitie naar regie bestaat uit de besturing, structuur en de inrichting van de dienstverlening. Er wordt regie gehouden over de klant-, product- en leveranciersoriëntatie, zoals ook beschreven staat in het FM Regie Framework van hospitality Group.

Uit de interne analyse en de data analyse blijkt dat de huidige facilitaire organisatie van VOU geen gebruik maakt van rollen. Omdat het onderzoek zich richt op strategisch niveau is er gekeken naar de overeenstemming van de strategische rollen in het FM Regie Framework en de taken en verantwoordelijkheden en overige zaken beschreven door de facility manager. Hieruit blijkt dat de rol risicomanagement voor VOU kritiek is, voornamelijk door de toenemende veranderingen in wet- en regelgeving rondom het product. Deze rol is momenteel niet duidelijk belegd in de organisatie en wordt bovendien niet goed opgevolgd, dit ligt aan besturing en het gebrek aan draagvlak bij directie. De rol strategisch sourcing wordt matig beheerst, de facility manager geeft aan teveel bezig te zijn met de waan van de dag en aansturing. Het is wel duidelijk dat hij zich bewust is van de rol door zijn keuze om alles in huis te doen. Ook de overige rollen zijn vrij duidelijk belegd bij de facility manager.

De regiehouder beschikt over managementcapaciteiten op HBO niveau om de facilitaire organisatie te kunnen besturen. Hij is verantwoordelijk voor de milieu, arbo en veiligheid en facilitaire zaken van VOU. Hij werkt samenwerken met andere afdelingen in de organisatie. En ziet toe op naleving van de regels (HACCP/ARBO). Hij is bovendien lid van het HACCP-team en geeft sturing aan zijn eigen personeel. Deze beschrijving van taken en verantwoordelijkheden blijkt uit de data analyse door de toepassing van de NEN-EN 15221-1 en de functiebeschrijving die bekend is bij de HR.

Verantwoordelijkheden:

- Eindverantwoordelijke voor Kantine (Ridderkerk);
- Eindverantwoordelijke voor Housekeeping (Ridderkerk);
- Verantwoordelijk voor de verschillende mogelijkheden en onmogelijkheden van verduurzaming, en de eventuele implementatie van deze verduurzaming, omtrent het operationele vlak van onze organisatie;
- Food defence voor alle locaties;
- Verantwoordelijk voor milieuzaken;
- Verantwoordelijk voor Arbo en veiligheidszaken;
- Verantwoordelijk voor het facilitaire budget.

Taken:

- Het definiëren van de FM strategie in overeenstemming met de strategie van de organisatie.
- Beleidsvorming, ophelderende richtlijnen voor ruimte, activa, processen en diensten.
- Risicoanalyse starten en de richting geven om veranderingen in de organisatie aan te passen.
- Het opzetten van jaar- en onderhoudsplannen.
- Het implementeren van serviceniveauovereenkomsten (SLA's) en het volgen van belangrijke prestatie-indicatoren (KPI's).

- Het beheer van de impact van faciliteiten op de primaire activiteiten, externe omgeving en de gemeente.
- Het bijhouden van relaties met overheden, huurders en verhuurders, strategische partners, verenigingen en dergelijke.
- Aansturen van processen, partijen en werknemers.
- Toezicht op de facilitaire organisatie en communiceren.
- Marktontwikkelingen kunnen analyseren en gestructureerd invoeren.
- Beheersing van kosten-kwaliteit.
- Het creëren van een prettige werkomgeving.

Klantoriëntatie

De FM piramide in hoofdstuk 2.2.1 geeft structuur aan de organisatie om zichzelf goed te organiseren. De piramide samen met de afstemmingsrelatie in 2.2.2 kan worden gebruikt op ieder niveau en is gebruikt als scan om de volwassenheid van de organisatie te bepalen. Hieruit blijkt dat de communicatie met wordt uitgevoerd echter mist de facilitaire organisatie de middelen om te communiceren, zoals het FM beleid, SLA's en een PDC.

Om klantmanagement inzichtelijk te maken en te beheren, kan je dit meten en bijsturen door onderzoek. Het klantmanagement vereist goede communicatie en coördinatie op strategisch, tactisch en operationeel niveau. De regiehouder moet kunnen communiceren naar alle partijen en het strategisch niveau vertalen naar tactisch en operationeel niveau. In tabel 3.1 zijn samenvattend de klantprofielen van de facilitaire organisatie weergegeven die voortkomen uit de data analyse. De profielen geven kort de verschillende partijen en behoeften weer, zodat facility optimaal hier op in kan spelen.

Klanten	Behoeften
Medewerkers	- Schone werkplek - Klimaat goed - Kantine op orde - Parkeerplaatsen - Ontspanning
Directie	- Cost control - Goed functionerend team - Pro actief - Duurzaam & innovatief
Chauffeurs	- Goede bereikbaarheid - Signing - Ontvangstruimte chauffeurs - Snelheid lossen/laden
Gasten/klanten	- Juiste bereikbaarheid - Parkeerruimte - Signing - Formeel ontvangstruimte hoofdingang - Hoffelijk en netjes
Veiligheidsruimte – Gemeente	- Trusted partner

Tabel 3.1: Klantprofielen facilitaire organisatie

Productoriëntatie

Facility is verantwoordelijk voor alles wat vast aan het gebouw zit en los staan van het primaire productieproces. De respondenten uit de enquête hebben de producten en diensten op volgorde van prioriteit gezet:

1. Beveiliging & veiligheid
2. Inrichting & huisvesting
3. Schoonmaak & afval (alle oppervlakten, kantoor en terrein)
4. Kantine
5. Gebouw & terrein
6. Drankautomaten en voorziening

Bij productoriëntatie past innovatie, zoals de rol in het FM Regie Framework beschrijft. Huidige innovaties rondom de facilitaire organisatie zijn een wend- en weerbare organisatie, samenwerking, duurzaamheid, technologie en toenemende wet- en regelgeving. Dit blijkt uit het onderzoek naar trends en ontwikkelingen in de context analyse van paragraaf 1.4.

Leveranciersoriëntatie

Bij de leveranciersoriëntatie wordt op strategisch niveau de sourcingstrategie bepaald door make, buy of ally keuze. De meerderheid van de respondenten geeft aan de voorkeur te hebben voor gedeeltelijk uitbesteden, doordat dit veel voordelen oplevert voor de organisatie en het een ondersteuning is bij de realisatie van de doelstellingen. De overwegingsfactoren en randvoorwaarden zijn nader toegelicht in bijlage XIV, paragraaf 2.1.

Leveranciersmanagement vereist goed demand en supply management en performancemanagement. In contracten worden de belangrijkste afspraken vastgelegd en het resultaat ingekaderd zodat er een houvast is voor de opdrachtgever en leverancier. Belangrijke leveranciers vereisen een goede samenwerking en een langdurige relatie.

3.2 De koers

De ideale toekomstige situatie is een wend- en weerbare facilitaire organisatie die aansluit op de organisatiebelangen. De facilitaire organisatie streeft naar groei en volwassenheid door continuous improvement in de dagelijkse uitvoering te verwerken, dit sluit aan op het organisatiedoel. Voor de interne en externe respondenten betekent dit het blijvend oriënteren op de markt, opleiden van personeel, metingen doen en het bijsturen van de doelen en toegevoegde waarde creëren. De organisatie creëert toegevoegde waarde voor de klant, organisatie en de maatschappij.

De context analyse beschreven in paragraaf 1.4 heeft geresulteerd in een SWOT analyse van de facilitaire organisatie. In de tussenconclusie per label in bijlage XIV zijn strategische doelen naar voren gekomen die hieronder samenvattend zijn weergegeven. De doelen sluiten aan op de trends & ontwikkelingen beschreven in de context analyse, de organisatiestrategie, de uitgangspunten van de directie en de enquête resultaten.

Strategische doelen:

1. Duurzaamheid ter ondersteuning van de maatschappij en de organisatie
2. Fijne & gezonde werkplek creëren voor medewerkers
3. Kwaliteit in dienstverlening op alle vlakken
4. Klanttevredenheid verhogen
5. Kosten transparantie
6. Langdurige samenwerking met partner en organisatie

3.2.1 Performancemanagement

Performancemanagement bewaakt de strategische doelen, waarborgt continuous improvement en de kwaliteit van de dienstverlening in de organisatie. Hierbij kan gebruik worden gemaakt van de stuelelementen die in hoofdstuk 2.1.1 zijn toegelicht. Het model bevat de te nemen stappen om een facilitair dashboard met stuelelementen op te stellen. Voor de waarborging van de kwaliteit en toegevoegde waarde creatie in het proces is de PDCA cirkel gehanteerd. De stuelelementen bestaan uit kosten, klanttevredenheid, leveranciers, huisvesting, personeel, risicomanagement en duurzaamheid.

4. Conclusie & Advies

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de onderzoeksvraag en een aantal adviezen gegeven aan Van Oers United ter professionalisering van de facilitaire organisatie.

FM wordt meer getoetst op de toegevoegde waarde. De missie van FM zit niet alleen meer in de verhouding van dienstverlening tegen marktconforme kosten, maar ook om daadwerkelijk bij te dragen aan de uitdagingen en doelstellingen van de klanten. De succesvolle FM organisatie is in staat om snel en adequaat mee te bewegen met haar klanten. Dat vraagt een wend en weerbare organisatie van de faciliteiten die bijdraagt aan de doelstellingen van de organisatie op het gebied van veiligheid, duurzaamheid en een prettige werkplek. Dat vereist een goede regie, waarbij een ingericht regiemodel essentieel is om gericht, gedifferentieerd en dynamisch diensten te kunnen verlenen. In het regiemodel staat een scherpe rolverdeling en afstemming tussen de rollen centraal. Alleen dan kan de koers gezamenlijk bereikt worden. Regie is het besturen van een facilitaire organisatie met daarbij alle behorende facetten, zoals de organisatiestructuur, het besturen van de dienstverlening en het sourcingsmodel.

De centrale onderzoeksvraag luidt als volgt: “Op welke wijze kan Facility haar afdeling toekomstbestendig organiseren binnen Van Oers United?”. Om de facilitaire organisatie te professionaliseren is de eerste stap het strategisch FM in kaart brengen, zodra de basis is gelegd kan deze vertaald worden naar het tactisch en operationeel niveau. Dit onderzoek heeft de betekenis van Facility Management op strategisch niveau verduidelijkt en wat dit betekent voor Van Oers United. Dit vereist inzicht in de klanten en hun belangen, het sourcingvraagstuk en de structuur van de organisatie.

Uit het onderzoek kan geconcludeerd worden dat strategisch Facility Management georganiseerd kan worden door regie te houden over de facilitaire organisatie, dit bestaat uit:

1. De missie, visie en doelen die vertaald zijn vanuit de organisatiebelangen;
2. Een sourcingmodel dat de organisatiedoelen optimaal kan ondersteunen;
3. De organisatiestructuur met daarbij afstemming in rollen, taken en verantwoordelijkheden;
4. Het besturen van de dienstverlening.

Om de facilitaire organisatie te professionaliseren zullen bovenstaande elementen opgevolgd moeten worden en een transitie worden gemaakt naar het regiemodel waarbij gebruikt gemaakt wordt van rollen. De belangrijkste conclusie over de inrichting van de organisatie was dat de rol risicomanagement momenteel niet belegd is in de facilitaire organisatie. Door het organiseren van de afdeling op strategisch niveau en het oriënteren op de huidige en toekomstige marktontwikkelingen en dit te vertalen naar de gevolgen voor het tactisch en operationeel niveau, wordt er toekomstbestendig georganiseerd. Een toekomstbestendige organisatie vereist een goede besturing van de organisatie met daarbij oriëntatie op de gebieden klant, product en leverancier zoals in het FM Regie Framework beschreven staat.

De communicatie met de klant is schaars. Op strategisch niveau wordt dit uitgevoerd echter mist de facilitaire organisatie de middelen om te communiceren, zoals het FM beleid, SLA's en een PDC. Daarnaast ontbreekt er duidelijke communicatie naar de klant in wat de facilitaire organisatie aanbiedt en afstemming met de organisatiedoelen.

De prestatie van het product is onderzocht door middel van een enquête. Een van de meest opvallende uitkomsten van de enquête was dat de kantine de prijs-kwaliteitverhouding en de inrichting van de werkplek negatief worden ervaren. De klant verwacht een behulpzame, betrouwbare, snelle dienstverlening met voldoende kwaliteit. De interne en externe klanten hebben meer behoefte aan ontspanning en ruimte, dit heeft gevolgen voor de inrichting van de werkplekken en de dienstverlening. Daarnaast is het nodig dat de facilitaire organisatie innoveert en meebeweegt met de verandering om in lijn te zijn met de organisatiedoelen.

De leveranciersoriëntatie wordt bepaald door de strategische keuze in make, buy or ally. Uit onderzoek kwam naar voren dat een mate van uitbesteding (bij voorkeur operationeel) bijdraagt aan de doelstellingen van VOU en de facilitaire organisatie. Bovendien sluit het huidige sourcingsmodel niet aan op de gewenste situatie. Uit

de data analyse blijkt dat keuze voor operationele uitbesteding veel toegepast wordt in de AGF en logistieke sector.

4.1 Hoe komen we van a naar b?

In deze paragraaf wordt er een advies gegeven aan de facilitaire organisatie van Van Oers United. Het advies is verdeeld in de rolverdeling, het bestaansrecht, sourcing, klantmanagement en de taak en verantwoording van de facility manager. Bovendien staat de invulling op de deelvragen van het onderzoek in deze paragraaf centraal.

4.1.1 Rolverdeling

Een rolverdeling binnen de facilitaire organisatie creëert duidelijkheid, daarnaast is het belangrijk om overzicht te hebben op alle processen en aspecten die horen bij het organiseren en besturen van een facilitaire organisatie. Dit advies wordt als eerste aangekaart door de behoefte aan structuur in de organisatie. Daarnaast is de rolverdeling op strategisch niveau een goede basis waaruit gewerkt kan worden voor de invulling van de organisatie op tactisch en operationeel niveau.

Voor de rolverdeling is het FM Regie Framework van Hospitality Group gehanteerd. Het ideale moderne model dat alle vlakken raakt voor de inrichting van een professionele organisatie. Het framework is gebruikt als scan boven de organisatie om te bepalen waar de organisatie al zicht op heeft en wat de blinde vlekken zijn. Doordat het onderzoek een breed aspect bevat en de rollen veel tijd vereisen om invulling aan te geven is er gekozen om dit enkel op strategisch niveau te doen, hieruit wordt de basis gelegd voor een mogelijk vervolg onderzoek en invulling van de overige rollen. Alle rollen binnen dit niveau vereisen stelselmatig aandacht en onderhoud, hun output is van groot belang voor de overige niveaus. De rollen zijn niet per definitie gelijk aan een functie. Een functie kan meerdere rollen bevatten en een rol kan over meerdere functie zijn verdeeld.

Binnen Van Oers United wordt er geen gebruik gemaakt van rollen. Door het framework te gebruiken blijkt dat de rollen Business Alignment, Service Design & Innovatie en Finance & Control momenteel goed worden beheerd door de facilitair manager. Het zicht op Strategic Sourcing is ook goed, alleen kan dit beter ingericht en aangestuurd worden. Bovendien zal dit meer tijd vereisen ten gevolge van het advies in paragraaf 4.1.3. Op strategisch niveau mist de rol risico en programmamanagement, uit de data analyse blijkt dat hier weinig tot geen zicht op is. Met name risicomanagement heeft een hoge prioriteit. Nu moet worden bepaald waar de verantwoordelijkheid voor een rol ligt. Is dit binnen de eigen FM organisatie, is deze uitbesteed of maken we gebruik van kennis vanuit interne of externe specialisten? De scenario's om invulling te geven aan de rollen zijn:

- Naast de huidige functie
- Beleggen in de organisatie
- Medewerker van facility
- Iemand aannemen op projectbasis voor de inrichting waarna het de fm'er zijn verantwoording wordt
- Iemand aannemen op contractbasis
- De rol uitbesteden

De rol **Strategic Sourcing** zal verder uitgevoerd worden door de facility manager, dit vergt meer inspanning en uitwerking. Echter zal hij door de keuze voor een mate van uitbesteding minder met operationele aansturing en instructies bezig zijn.

De rol **Programma Management** moet worden actief worden ingevuld door de Facility Manager, hierbij is technologische ondersteuning vereist wat winstgevend is op het gebied van tijd en een overzicht geeft. De kennis zal intern en extern moeten worden gehaald om verder invulling aan de rol te geven.

De rol **Risk Management** is belangrijk voor de gehele organisatie. Deze rol dient daarom belegd te worden in de organisatie. Het advies is de rol te beleggen onder meerdere functies in de organisatie zodat er draagvlak gecreëerd wordt. Een risico-inventarisatie op het gebied van mens en proces dient te worden gestart op project basis, dit zal later omvormen tot een proces waarbij een risicoplan wordt gemaakt en geborgd zal

worden in de organisatie door audits, evaluaties en bijsturing. Een dergelijk team in thema van deze rol wordt geadviseerd om op te zetten waarbij maandelijks bijeenkomsten worden georganiseerd.

Deze extra invulling aan rollen zal extra tijd kosten, de vraag is of dat deze rollen bij de facility manager belegd kunnen worden. Aangezien de facility manager een transitie zal doormaken door een verschil in houding en aansturing zal hij hoogstwaarschijnlijk niet aan alle rollen evenveel tijd kunnen besteden. Het advies luidt daarom om een facility support medewerker aan te nemen op kortstondig contract voor de implementatie en ondersteuning van de rollen. Na deze periode kan er geëvalueerd worden of de support medewerker nog van belang is. Deze medewerker kan aan de rol risicomanagement bijdragen en invulling geven aan de sturing van het personeel.

4.1.2 Het bestaansrecht

Nadat de facilitaire organisatie is ingericht, wordt er gekeken naar de drijfveer van het bestaan van FM binnen VOU. Er wordt richting gegeven door een passende missie, visie en doelen te adviseren aan de facilitaire organisatie om optimaal aan te sluiten bij de bedrijfsvoering en de wensen van de klant. Er is gekozen voor de voertaal Engels omdat de meerderheid van de klanten ook een internationale identiteit hebben. De missie is afkomstig uit de organisatiestrategie. De visie is afkomstig uit de organisatiedoelen. De strategische doelen zijn ontwikkeld op basis van de organisatiedoelen, de klantbehoefte en de regiedoelen beschreven in paragraaf 2.2.1.

Missie: 'Creating a great and safe place to work'

Visie: 'We strive to be a sustainable and reliable partner who will support you in your challenges and needs! By analyzing the changes in and around us we respond with adequate solutions.'

Strategische doelen:

1. Duurzaamheid ter ondersteuning van de maatschappij en de organisatie
2. Fijne & gezonde werkplek creëren voor medewerkers
3. Kwaliteit in dienstverlening op alle vlakken
4. Klanttevredenheid verhogen
5. Kosten transparantie
6. Langdurige samenwerking met partner en organisatie

4.1.3 Strategic sourcing

Het sourcingsvraagstuk bestaat uit de keuze voor make, buy of ally, dit is een middel om optimaal de organisatiedoelen van facility te bereiken. Het advies dat vertaald is uit het organisatiebelang en het onderzoek creëert een tweetal scenario's voor een lichte mate van uitbesteding. De scenario's zijn:

- Single services: de keuze om operationele werkzaamheden uit te besteden aan verschillende partijen die expertise hebben op dit gebied. Het voordeel is expertise op de gebieden die uitbesteed gaan worden en meer risicoverdeling. Nadeel is dat dit meer aansturing vergt dan de Multi service, minder overzicht op de facturatie en meerdere aanspreekpunten.
- Multi service: de keuze om operationele werkzaamheden uit te besteden aan een enkele partij die al deze diensten kan leveren. Hierbij is het voordeel van overzicht op de transparantie, facturatie en één aanspreekpunt. Risico is dat er minder risicospreiding is.

Het advies is om te kiezen voor de Multi service waarbij een middel-langdurig contract wordt aangegaan en de vooruitstrevende samenwerking wordt geborgd. Voor de leverancier moet het aanbod aantrekkelijk zijn waardoor er gekozen is voor deze contractduur. Tijdens en na de contractduur wordt er geëvalueerd over de voortgang, na afloop kan er gekozen worden voor verlenging, een andere partij of een ander type regiemodel. De voornaamste keuze voor een mate van uitbesteding is de groei in capaciteiten, de veranderende markt, ontzorging en verhoging van de kwaliteit en expertise. De volgende stap is het kiezen van een leverancier die past bij de organisatie en de organisatie als prioriteit heeft (de keuze naar verhouding). De overwegingsfactoren, risico's en randvoorwaarden van sourcing worden nader toegelicht in bijlage XIV,

paragraaf 2.1. De facilitaire organisatie zal een verdere business case kunnen opstellen om een bewuste en doordachte keuze te maken.

Voor de aansturing van het tactisch niveau en andere werkzaamheden is het belangrijk om duidelijke afspraken te maken en doelen te stellen in een SLA zodat het gemeenschappelijk belang onder de verschillende medewerkers wordt behaald. Dit is ook gebruikelijk bij het in huis uitvoeren van diensten en geldt niet alleen voor externe partijen.

Naast het advies over wat er zelf kan worden gedaan en kan worden uitbesteed, wordt er geadviseerd om intensieve samenwerkingsverbanden aan te gaan met de supportdiensten HR, IT en inkoop non AGF. Dit wordt mogelijk gemaakt door de uitbestedingsgraad en de ontzorging ten gevolge. Daarnaast wordt geadviseerd om partnerorganisaties op te zoeken waarbij spar- en brainstormsessies worden gehouden met collega facility managers om elkaar scherp te houden. Dit alles draagt bovendien bij aan de business alignment.

4.1.4 Klantmanagement

Klantmanagement is verantwoordelijk voor de vertaling van de klantvraag naar producten en diensten. De eerste stap is invulling geven aan de klantprofielen. Ter advies zijn de klantprofielen van de facilitaire organisatie al in kaart gebracht in paragraaf 3.1. De profielen vereisen echter nog verbetering in de toekomst, bovendien moet het continu getest en bijgestuurd worden met de toekomstige situatie. De klantvraag is namelijk erg veranderlijk.

Het facilitaire regiemodel in paragraaf 2.2.1 en de afstemmingsrelatie in paragraaf 2.2.2 dienen als tool om de facilitaire organisatie in te richten en de klant te ondersteunen op ieder niveau. Deze modellen zijn gebruikt als scan op de organisatie, hierdoor zijn quick wins ontdekt ter professionalisering van de organisatie en ter verhoging van de klanttevredenheid. De communicatie staat centraal in de klantrelatie, deze is verdeeld op drie niveaus:

- Op strategisch niveau mist de organisatie een FM beleid met daarin het serviceportfolio dat afgestemd is met directie en de besturingsstructuur. Communicatie vindt plaats via het bestuurlijk overleg.
- Tactisch niveau een SLA. De communicatie verloopt via accountmanagement, dit is een rol.
- Op operationeel niveau bevindt zich de PDC waarbij duidelijkheid gecreëerd wordt in het aanbod. Communicatie verloopt via een servicemedewerker.

4.1.5 Taak en verantwoording Facility Manager

Een facilitair manager moet meedenken met de organisatie, dat geldt voor iedere afdeling, dit noem je organisatie denken. Zeker facility heeft hier een belangrijke rol in doordat zij de medewerker ondersteunen in hun werkomgeving. De medewerker moet prettig kunnen werken want dat draagt bij aan de productiviteit en het welzijn. Dit geldt niet alleen voor de facilitair manager maar voor iedere manager, zij dragen hun steentje bij aan het organisatiebelang en het welzijn van hun medewerker. Voor het professionaliseren van FM en om als partner te worden gezien zal de facility manager toegevoegde waarde moeten creëren en dit vertalen in duurzaamheid en maatschappij. Tot slot is het de taak en verantwoording van de facility manager om dit het strategisch beleid te vertalen in een strategie die de gevolgen op tactisch en operationeel niveau schetst. Hij dient te beschikken over goede communicatieve vaardigheden voor de vertaling van het organisatiebelang naar de eigen dienstverlening en uitvoering. De FM'er communiceert met verschillende partijen.

De Facility Manager zal een transitie maken van de huidige naar de gewenste situatie waarbij er invulling wordt gegeven aan regie. Hij zal andere competenties nodig hebben, met name om te leren werken met deze rollen en afstemming te vinden. De facility manager is niet opgeleid tot facility manager. Daarnaast vereist de gewenste situatie een wend- en weerbare organisatie die zich kan oriënteren op de ontwikkelingen in de omgeving. Het advies luidt daarom om een jaarlijks een FM cursus, seminar of training bij te wonen om mee te stromen met de veranderende omgeving en dit te vertalen naar eigen dienstverlening. Hierbij kan de FM kennis up to date worden gehouden en wordt er inzicht verkregen in de trends en ontwikkelingen, daarnaast is het mogelijk om te netwerken en kennis uit te wisselen met mede facility managers. Ook kan de facility manager zich oriënteren op vakbeurzen en bladen in de sector AGF, logistiek en FM.

4.2 Verificatie

Ter verificatie van de onderzoeksresultaten zijn er gesprekken gehouden met een AGF organisatie, Hospitality Group en de facilitair manager van Van Oers United. Hierbij zijn de data analyse, conclusie, het advies en de implementatie voorgelegd en getoetst.

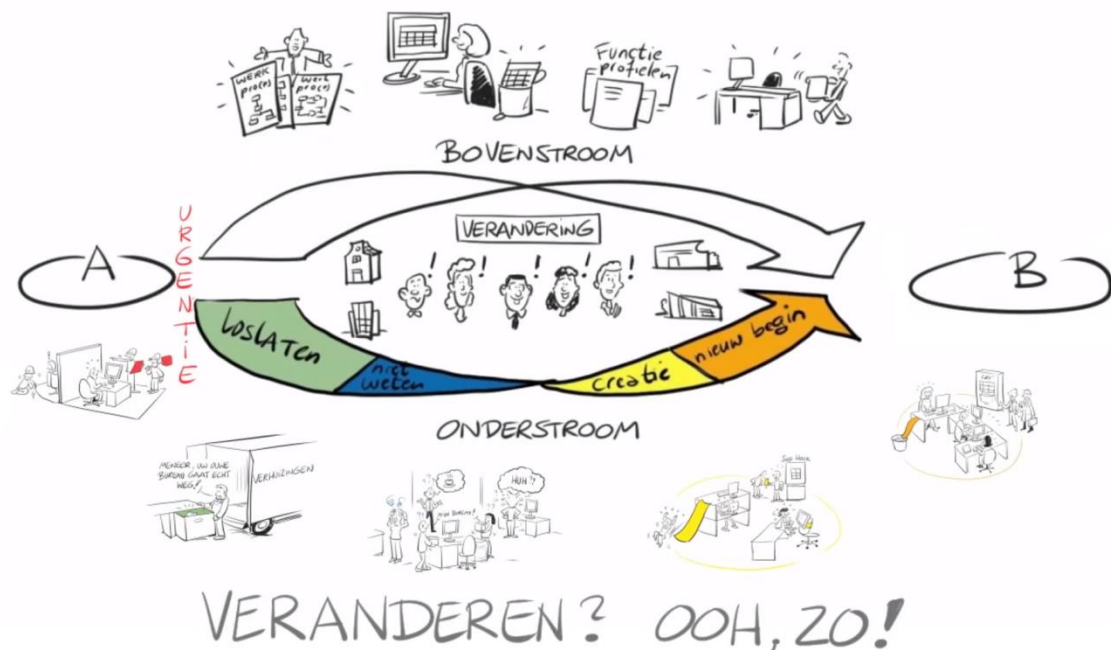
- Bakker Barendrecht: de facilitair manager bevestigt de onderzoeksresultaten en ziet veel theorie en knelpunten terug in de organisatie bij Bakker. Het is een goede verbinding met de praktijk.
- Hospitality Group consultant (mede oprichter van het FM Regie Framework): deze respondent was enorm belangrijk door het gebruik van het FM Regie Framework in het onderzoek. De onderzoeksresultaten werden bevestigd. De term rolvervuiling blijkt uitermate geschikt om de huidige situatie van de facilitaire organisatie te beschrijven, dit heeft te maken met de manier van aansturing die veel tijd vereist waardoor er geen tijd overblijft voor de overige rollen. De huidige aansturing focust te veel op het 'hoe' en te weinig op het 'wat'.
- Van Oers United: de facility manager bevestigt de samenhang van de resultaten met de realiteit. Hij benadrukt het huidige probleem van de rolvervuiling. De algemeen directeur heeft de onderzoeksresultaten bekeken en is benieuwd naar wat er als eerste geïmplementeerd gaat worden. De resultaten en adviezen worden positief opgevat door de algemeen directeur.

5. Implementatie

In dit hoofdstuk wordt een implementatievoorstel gedaan aan de afdeling Facility van Van Oers United. Hierbij worden de adviezen in hoofdstuk 4.1 vertaald naar een implementatieplan met daarbij mogelijk gevolgen op het gebied van de organisatie, personeel, financieel en wet- en regelgeving. Om de adviezen te waarborgen worden de risico's en faalfactoren in kaart gebracht en wordt er gebruik gemaakt van beheersmaatregelen. Het implementatievoorstel is gebaseerd op de adviezen in hoofdstuk 4.1, hierbij is er een voorstel uitgewerkt voor de rolverdeling, strategic sourcing, klantmanagement en de taak en verantwoording van de facility manager. Er is geen implementatievoorstel gedaan voor het advies van het bestaansrecht van de facilitaire organisatie, omdat de strategische doelen te afhankelijk zijn van de visie van de facilitair manager om deze te implementeren.

Een van de belangrijkste elementen bij de implementatie van veranderingen is het creëren van draagvlak. In de organisatie is tijdens het onderzoek draagvlak gecreëerd door het benaderen van alle stakeholders en hen te betrekken bij het onderzoek. Om de implementatie van adviezen succesvol te maken is het belangrijk om de kleine successen te vieren en bekend te maken bij de belanghebbenden. Communiceren is de sleutel tot succes. Zoals ook uit de data analyse in bijlage XIII en XIV naar voren komt. De stakeholders moeten worden betrokken van begin tot eind.

Om organisatiedoelen te bereiken is structuur in de organisatie belangrijk als basis. In het verandertraject kan onderscheid gemaakt worden tussen de 'bovenstroom' en 'onderstroom'. De bovenstroom gaat over structuren, processen en systemen. De onderstroom gaat over de medewerkers die, vanuit hun talent en kennis, de dienstverlening van de afdeling verzorgen. De tekening in figuur 6 kan als basis worden gebruikt bij de transitie naar regie om de afdeling te professionaliseren. Het figuur toont alle aspecten waar rekening mee dient te worden gehouden bij een verandering.



Figuur 6: De onderstroom en bovenstroom (Plan B voor de verandering, 2014)

5.1 Rolverdeling

Bij een verandering in werkvorm en structuur waarin de facilitaire organisatie gaat werken met rollen, zullen de betrokken personen moeten leren omgaan met de nieuwe situatie. Het kan hierbij belangrijk zijn een workshop of opleiding te houden. Bij het gesprek met een Hospitality Group Consultant kwam naar voren dat deze organisatie een game en intakegesprek aanbiedt om het proces te ondersteunen. Met de Regie Regatta Game wordt er in korte tijd op een leuke, interactieve manier kennis gemaakt met regierollen. De game is geschikt als

startpunt voor een verbeterprogramma of het inrichten van de regieorganisatie. De organisatie biedt ook aan om de Regie Regatta organisatiespecifiek te maken. Met een intake gesprek wordt geïnventariseerd waar de huidige organisatie staat en wat de ambities en uitdagingen zijn, hierbij wordt een workshop op maat ontwikkeld. Het spel levert concrete inzichten en verbeterpunten op die direct toepasbaar zijn binnen de toekomstige regieorganisatie. Bij beide workshops wordt het Regie Regatta spel bijgeleverd, zodat het later nogmaals gespeeld kan worden.

Er wordt geadviseerd aan de facilitaire organisatie om de implementatie van de rollen te laten ondersteunen door een externe partij die hulp kan bieden bij de implementatie van de rol risicomanagement. Hierbij kan als startpunt een vrijblijvend intakegesprek worden gehouden om te kijken of een dergelijke partij zoals Hospitality Group past bij de organisatie.

Momenteel is over de implementatie van de rollen in het Framework nog weinig bekend, zo meldt Hospitality Group. Er is geen duidelijk handvat om de hoeveelheid tijd en FTE voor iedere rol te berekenen die nodig zal zijn. Dit vraagstuk is nog een doorlopend onderzoek bij Hospitality Group. Een consultant van deze organisatie kon wel de factoren bepalen die hierbij van invloed zijn:

- De mate van uitbesteding in de organisatie
- Het type organisatie en de sector waarin wordt geopereerd
- Nuances in rollen

De transitie naar een regieorganisatie

Hospitality Group heeft de stappen naar een regieorganisatie uit de praktijk beschreven, deze bestaan uit:

1. De definitie van regie scherp stellen.
2. De definitie van regie voor iedereen duidelijk maken en wat dat voor de organisatie betekent (draagvlak en gemeenschappelijk gedachtegoed creëren).
3. Mate van uitbesteding bepalen.
4. Indien er niet uitbesteed wordt zullen de huidige medewerkers de kanteling naar regie gaan maken. Dan moeten op andere manieren worden gewerkt. Verandering met dezelfde mensen eist goed leiderschap over het veranderproces.
5. De laag van de rol in de organisatie moet worden bepaald. Hierna de aandachtgebieden van de rollen bepalen en deze stellen en concretiseren in taken en verantwoordelijkheden.
6. Oriëntatie van de competenties, rollen en functies (bij dezelfde mensen vergt dit andere competenties of een juist een nadruk). Bij deze transitie moeten de mensen wel aansluiten op de functies.
7. De samenwerking & afstemming tussen rollen bepalen. Hierna wordt de overlegstructuur bepaald. Sturing vanuit regie scherp stellen en de rollen vaststellen die samen aan tafel komen te zitten.
8. Sluiten de kaders/beleid voldoende aan? Zo niet, dan moet dit worden getoetst om het knelpunt te ontdekken. Er wordt veel aandacht besteed aan de kaders en verantwoording scherp stellen en het voorkomen van rol vervuiling in de transitie.
9. Het veranderproces is een cyclus en zal continu moeten worden getoetst en gewaarborgd.

Overige zaken waar rekening mee moet worden gehouden:

- Het is belangrijk dat er draagvlak is bij de (bestuurlijk) initiator. Een veranderprogramma moet worden opgezet om de verandering te kunnen sturen en evalueren. De programma-eigenaar is een externe partij.
- Stel als organisatie samen met de externe partij, adviespartij of HR een abstract doel en maak keuzes. Het doel moet concreet worden gemaakt in 1 à 2 jaar.
- Training om te veranderen en een positieve houding stimuleren. Dit kan een team of individuele sessie zijn.

De gevolgen van de implementatie op de organisatie:

- Functieprofielen met nieuw type functieomschrijving. Door het werken met rollen zal dit effect hebben op de functieprofielen van de medewerkers. Een functie kan meerdere rollen bevatten. Het vraagt meer focus op competenties van een medewerker die past bij de rol. De organisatie wordt verantwoordelijk voor de afstemming tussen de rollen. Daarnaast zal een transitie naar een regieorganisatie andere competenties van de medewerkers en manager vragen.
- Effect op structuur van de organisatie. De overgang naar regie en rollen kan effect hebben op de functies (ook omschrijving). Dit kan als gevolg een andere organisatiestructuur betekenen.

Risicomanagement

De rol Risicomanagement zal moeten worden belegd in de organisatie. Duidelijk is dat deze rol een hoge prioriteit heeft en zwaar weegt in de organisatie. Het advies is daarom om voor de implementatie van de rol een adviseur veiligheid & risicomanagement aan te nemen op projectbasis. Hierbij kan risicomanagement op poten worden gezet en kan de verantwoording bij het einde van het project worden overgedragen naar de organisatie. In de organisatie is het uiterst belangrijk om het risicomanagement te waarborgen in de hele organisatie en te verwerken in de processen, zodat het up-to-date blijft en veiligheid voorop staat. In het gesprek met Hospitality Group komt naar voren dat het traject uit de volgende stappen bestaat:

1. Draagvlak op directie niveau
2. Risicomanagement inrichten en specificeren
3. Verantwoording aangeven, zoals een crisismanagementteam (CMT) opstellen
4. Overlegstructuur bepalen: bijvoorbeeld maandelijkse bijeenkomsten CMT
5. Borging

Kosten & Baten

De kosten voor de transitie naar een regieorganisatie met daarbij het werken met regierollen is ingewikkeld om te berekenen. De regierollen vereisen een andere tijdsbesteding van de medewerkers die deze rollen op zich zullen nemen. Om toch een beeld te geven van de kosten in tijd en geld, worden er bouwstenen aangereikt om de organisatiespecifieke kosten te berekenen. De eerste eenmalige kosten die gemaakt zullen worden bestaan uit het intakegesprek en het leren omgaan met de rollen. Hierna zijn de kosten berekend voor het aannemen van een adviseur Risicomanagement & Veiligheid en een Facility Support medewerker.

Beschrijving	Maandloon	Totaal
Kosten voor de intake, voorbereiding en de workshop van een dagdeel (eenmalige kosten).	-	€ 3.000,- (excl. btw)
Adviseur veiligheid & risicomanagement (projectbasis voor de opzet) voor 36 uur in de week.	Gemiddeld bruto €4000 x 12 maanden. Salaris kan variëren van €3.000 tot €4.861.	€48.000
Facility support, 40 uur per week.	Gemiddeld bruto €2.600 X 12 maanden	€31.200
Totaal (op basis van een jaar)	€51.031,2	

Tabel 5.1: Kosten voor de implementatie van de rollen

De baten zijn niet in getallen uit te drukken. Indirect kan er een betere performance van de diensten, aansturing en tijdsbesteding plaatsvinden. Een regieorganisatie creëert structuur en duidelijkheid onder de klanten en eigen medewerkers. Een mogelijk gevolg is een verhoogde kwaliteit in dienstverlening en daarmee ook een hogere klanttevredenheid.

Het risicomanagement heeft de eerste prioriteit bij de implementatie van de onderzoeksresultaten. Het verlaagt de kans op ongelukken en waarborgt de kwaliteit rondom de groente. Dit verzekert de opvolging van wetten en regels intern en extern. Ook heeft het effect op de beleving rondom veiligheid onder de klanten, dit zal zich indirect ook kunnen uitdrukken in een verhoogde tevredenheid. De verlaagde kans op ongelukken zal de organisatie behoeden voor eventuele imago schade en kosten door beschadiging aan producten en materialen.

Risico's en faalfactoren

Risico	Kans	Maatregel
Rolvervuiling	Hoog	Regie Regatta Game en het intakegesprek, om te leren omgaan met de nieuwe rollen. Blijvend toetsen van de performance door een externe partij of HR.
Geen draagvlak	Hoog	Business Case opstellen waarbij de kosten en baten worden berekend om de directie te overtuigen. Goede communicatie en het betrekken van de belanghebbenden is essentieel.

Tabel 5.2: Risico's en faalfactoren van de implementatie van de rollen

Juridisch

De regieorganisatie heeft veel regels en wetten waarmee zij rekening moeten houden bij de verandering. De volgende regels en wetten gelden binnen de organisatie van Van Oers United, dit blijkt uit oriënterende gesprekken:

- HACCP: een methode om voedselveiligheid te waarborgen
- Food Defense: het beschermen van het product tegen opzettelijke besmettingen
- Arbowetgeving: het verzekeren van goede en gezonde arbeidsomstandigheden
- Bedrijfshulpverlening: ter bescherming van de veiligheid van de medewerkers

5.2 Strategic sourcing

Outsourcing is een lang en ingewikkeld proces. De medewerkers van de dienst worden geraakt. Het is belangrijk om hen bij het proces te betrekken en hun belangen in het oog te houden. Het traject heeft minimaal anderhalf jaar de tijd nodig.

Maas (2009) beschrijft in figuur 6 de vier hoofdfasen bij strategic sourcing. In de eerste fase wordt de sourcingsstrategie gedefinieerd die bestaat uit het kiezen van een sourcingsscenario. In de tweede fase moet de sourcingsstrategie worden georganiseerd. Deze fase is sterk afhankelijk van de uitkomst van de sourcingsstrategie. In de tweede fase wordt een externe dienstverlener geselecteerd en gecontracteerd. In de derde fase, de transitie, vindt de overgang plaats van de oude naar de nieuwe situatie. Medewerkers worden overgenomen en contracten worden opgesteld en gespecificeerd. Er moet intern en extern gecommuniceerd worden over de aanstaande verandering. De laatste fase betreft het beheer, de sourcingsscenario bestaat uiteindelijk uit een day-to-day operationele fase waarin diensten en producten worden geleverd en projecten worden uitgevoerd.



Figuur 7: De vier hoofdfasen van Strategic Sourcing. Bron: Maas (2009)

De implementatie en kosten die gebaat zijn bij het verandertraject zijn moeilijk te bepalen. Om een indicatie te geven heeft een respondent van de organisatie Kien een aantal factoren in kaart gebracht. De indicatoren bestaan uit:

- Huidig personeel, worden deze medewerkers overgenomen en worden zij enkel aangestuurd door de partij of komen zij ook op de payroll?
- Kwaliteit versus kosten
- Niveau van dienstverlening
- Waar ligt de knip?
- Looptijd contract (niet te kort, dat is niet aantrekkelijk en weegt niet op tegen het werk wat uitbesteed gaat worden)
- Managing agent of contracting party
- Contractvorm

- Besluitvorming, is er mandaat?

Stappen in het uitbestedingstraject:

1. Vrijblijvend kennismakingsgesprek aangaan met een partij
2. Het opstellen van een shortlist met leveranciers
3. Tenderfase/RFP fase
4. Implementatie
5. GO Live

Kosten & Baten

Bij de financiële onderbouwing voor het sourcingvraagstuk kan onderstaande tabel worden gebruikt om appels met appels te vergelijken. Deze tabel is geschetst door de respondent van Kien. Met verborgen kosten worden de kosten bedoeld die de HR, IT en Inkoop non AGF afdeling momenteel besteden aan Facility gerelateerde activiteiten.

Kosten	Eigen beheer	Single services	Multi Service	IFM
Facility Manager	€...	€...	€....	€0
Personeel schoonmaak	€...	0	0	€0
Personeel Kantine	€...	0	0	€0
Personeel Onderhoud	€...	€...	€...	€0
Personeel Afval	€...	€...	€...	€0
Producten & diensten	€...	... + personeel	... + personeel	€.....
Verborgen kosten	€...	€...	€...	€0

Tabel 5.3: Kostenvergelijking van verschillende sourcingsmodellen

Mocht de facilitaire organisatie een concrete prijs willen hebben dan raad de respondent van Kien aan om een werkprogramma toe te sturen aan een partij met het aantal m2, frequentie van bijvoorbeeld de schoonmaak waarbij een globale prijs kan worden opgemaakt. Het is belangrijk om de geschetste situatie wel gelijk te houden met de huidige situatie. De keuze om niet te werken met kengetallen is omdat dit te veranderlijk is. Hierin zit een groot risico zoals de organisatie Kien beschrijft, omdat dit gebaseerd is op een SLA, de frequentie van bijvoorbeeld de schoonmaak kan hierbij sterk verschillen en invloed hebben op de kosten.

De baten van outsourcing zijn de expertise van de partij waardoor de kwaliteit en tevredenheid van de dienstverlening verbeterd. Daarnaast biedt outsourcing flexibiliteit en ontzorging waardoor de focus verlegd kan worden naar de core business. Of het outsourcing een kostenvoordeel met zich meebrengt is nog niet bekend, dit moet nog grondig worden onderzocht door de facilitaire manager. Het doel is niet om alleen kosten te besparen maar zodat de organisatie zich kan focussen op de core business en kwaliteit in de dienstverlening kan aanbieden. De outsourcing zorgt voor meer tijd in de facilitaire organisatie omdat er geen aandacht hoeft te worden besteed aan de uitvoering, maar juist op de aansturing.

Risico's en faalfactoren

Succesfactoren voor de implementatie zijn transparantie en communicatie.

Risico	Kans	Maatregel
Een partij die de facilitaire organisatie verwaarloost	Gemiddeld	Partij kiezen naar grootte die de organisatie als prioriteit ziet. De partij moet niet groter zijn dan de organisatie en ook niet andersom.
Weerstand vanuit de medewerkers van de uitbestede diensten	Hoog	Regelmatige communicatie met de medewerkers. Begrip tonen en het gemeenschappelijk belang benadrukken. Transparantie in het proces en wat dit betekent voor de medewerkers.

Tabel 5.4: Risico's en faalfactoren van het outsourcing traject

Juridisch

Bij de implementatie van het advies om operationele diensten uit te besteden zijn de wet- en regelgeving van groot belang. De opdrachtgever (VOU) en opdrachtnemer zullen de regels goed in kaart moeten brengen om te

zorgen voor een goede implementatie waarbij de belangen van de geraakte medewerkers in acht worden genomen. Enkele wetten en regels waar VOU bij implementatie mee te maken heeft:

- Wet overgang van onderneming: bij het uitbesteden van diensten is de opdrachtnemende partij verplicht de medewerkers van bepaalde diensten over te nemen.
- CAO: in het CAO staan afspraken over de arbeidsvoorwaarden van de medewerkers.

5.3 Klantmanagement

Klantmanagement in kaart brengen is de rol van de facility manager. De communicatie met de klant kan worden geformaliseerd door het gebruik van communicatiemiddelen. Deze middelen kunnen afspraken formaliseren en output vastleggen.

Een studentonderzoeker kan de middelen opstellen voor de afstemmingsrelatie met de verschillende klanten. Dit kan de organisatie zien als een quick win ter verbetering van de klanttevredenheid. Denk hierbij aan de PDC en SLA. Het FM beleid is de facilitair manager zelf verantwoordelijk voor. Hij zal de vertaling maken van de organisatiebelangen naar de eigen afdeling.

Kosten & Baten

De kosten zijn berekend op basis van een gemiddeld maandloon van een facilitair manager. De kosten voor een studentonderzoeker is berekend op basis van een gemiddeld maandloon, dit werd bekend in een gesprek met de facilitair manager van VOU.

Beschrijving	Tijd	Maandloon	Totaal
Aannemen van een studentonderzoeker voor het opzetten van een PDC	3 maanden	€400 gemiddeld op basis van 32 uur	€1.200
Het opzetten van een FM beleid en strategie	9 maanden	€3.800 bruto op basis van 32 uur	€34.200
Totaal Jaar	€35.400		

Tabel 5.5: Kosten voor de implementatie van klantmanagement

Door het oprichten van klantmanagement heeft de facilitaire afdelingen de behoeften van de klanten beter in beeld. Daarnaast zal de communicatie beter verlopen waarmee duidelijkheid wordt gecreëerd onder de klant. Dit zorgt voor een hogere tevredenheid bij niet alleen de interne klant maar ook de externe klant. De beleving van de externe klant is van groot belang om een beeld te geven hoe de organisatie omgaat met het product. Zijn beleving heeft o.a. invloed op de verkoopcijfers.

Risico's en faalfactoren

Risico	Kans	Maatregel
Klant niet in beeld	Hoog	Klanttevredenheids onderzoeken jaarlijks houden. De behoefte en beleving zijn veranderlijk. Ook onderscheid maken tussen de verschillende type klanten, omdat zij verschillende behoeften hebben.
Verouderde communicatiemiddelen	Hoog	De middelen dienen jaarlijks geëvalueerd en getoetst te worden.

Tabel 5.6: Risico's en faalfactoren van klantmanagement

5.4 Taken en verantwoording van de facility manager

Een regieorganisatie vereist een andere stijl van leidinggeven. Dit betekent volgens de Hospitality Consultant dat je resultaat moet gaan sturen. Rolvervuiling is een groot risico bij een transitie naar een regieorganisatie, dit ontstaat door regie verwarring. Dat betekent dat de uitvoering moet worden geprofessionaliseerd. De essentie van regie is het sturen op 'wat' en niet bezig zijn met het 'hoe'. De facility manager zal een les moeten krijgen in het loslaten van zaken. Het is voor de facilitair manager daarnaast ook belangrijk om op de hoogte te zijn van de ontwikkelingen in de omgeving en zijn kennis van het vakgebied te verbeteren. Het bijwonen van beurzen en cursussen is hiervoor een quick win.

Kosten & Baten

De kosten voor de implementatie van dit advies zijn laag.

- Het bezoek aan een vakbeurs zoals facilitair & gebouwbeheer is gratis.
- FMM (www.FMM.nl) vermeldt dat de gemiddelde kosten voor een masterclass variëren van €500 tot €1.000.
- FMM (www.FMM.nl) vermeldt dat een seminar €590 kost.

Een ander type kosten is tijd. De facilitair manager zal zijn tijd anders gaan besteden door de nieuwe manier van managen waarbij hij een andere rol op zich krijgt en zich met name zal richten op het aansturen van de leveranciers (Strategic Sourcing) en business alignment. Daarnaast besteedt hij zijn overige tijd aan Finance & Control, Service Design & Innovatie en een gedeelte aan Programmamanagement, dit is incidenteel.

Het voordeel bij de transitie in het management door de facility manager is de verbetering in aansturing van personeel. Daarnaast zal de facilitair manager zijn nieuwe kennis kunnen vertalen in een verbeterde dienstverlening, dit zorgt voor een hogere klanttevredenheid.

Risico's en faalfactoren

Risico	Kans	Maatregel
Niet toekomen aan andere rollen	Hoog	Output sturen en meten op resultaat
Tekort aan kennis	Gemiddeld	Bijwonen van beurzen en cursussen

Tabel 5.7: risico's en faalfactoren van de verandering in management

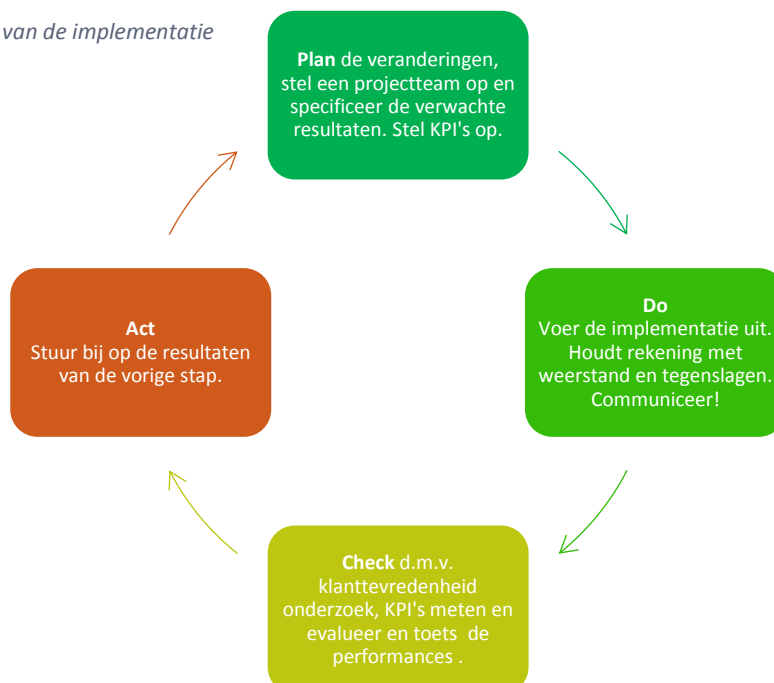
5.4 Borging

Het doel van de implementatie is om de adviezen succesvol te implementeren waarbij de facilitaire organisatie wordt geprofessionaliseerd. De implementatie is succesvol al zijn de belanghebbende betrokken en er een duidelijke communicatiestructuur is. Het urgentiebesef is onder de belanghebbenden duidelijk door het "waarom" en "hoe" en de gevolgen ervan te communiceren. De leiderschapskwaliteiten en voortgangsbewaking van de facilitair manager zullen op de proef worden gesteld bij de implementatie. Er wordt door de facilitair manager mijlpalen vastgesteld om de successen te vieren. Mijlpalen zijn o.a.:

- Het vinden van een geschikte partij om de diensten naar uit te besteden
- Het vinden van geschikte kandidaten voor de uitvoering van risicomanagement en de ondersteuning van de facilitair manager
- Het oprichten van het FM beleid, SLA's en de PDC

Om te zorgen dat de nieuwe situatie van de facilitaire organisatie van VOU succesvol blijft en de organisatie niet terug valt in oude patronen, is het belangrijk om de veranderingen te waarborgen. Veranderingen borgen kan door middel beheersmaatregelen. Een bekend voorbeeld is de kwaliteitscirkel van Deming, de PDCA cyclus (1950). In figuur 8 is de waarborging van de implementatie weergegeven.

Figuur 8: Borging van de implementatie



6. Kritische reflectie

Strategisch FM is en blijft een breed en ingewikkeld onderwerp. Er is vaak niet één antwoord voor alle vragen en issues. De theorie gaat tot zo ver en daarna gaat het over in ervaringen en de praktijk. De literatuur is erg verschillend met opvattingen over het besturen en regie binnen facilitaire organisaties, daarnaast zijn er maar weinig concrete bronnen die bouwstenen toereiken voor het opzetten van een professionele facilitaire organisatie.

Volwassenheid facilitaire organisatie in de AGF

Tijdens het onderzoek naar de besturing van facilitaire organisaties in de AGF wereld, bleek dat facilitair management vaak nog in kinderschoenen staat of helemaal niet bestaat. Dit toont aan dat door de veranderbereidheid vanuit de facilitaire organisatie, VOU positief op weg is naar de professionalisering van FM. Nadat dit geconcludeerd werd is de zoektocht naar respondenten verschoven naar de logistieke wereld doordat deze meer volwassen zijn op het gebied van FM en ook raakvlakken hebben met een organisatie als Van Oers United.

Complexiteit van het onderzoek

Het onderzoek is erg complex doordat besturen en strategisch FM een samenhangend geheel zijn, het is hierdoor erg lastig geweest voor mij als onderzoeker om dit goed af te bakenen. Ik heb hierbij moeilijke keuzes moeten maken en mij moeten richten op een advies waar de organisatie verder mee kan. Een onderzoek van achttien weken is relatief kort om een organisatiespecifiek en diepgaand advies te geven. Echter is er met dit onderzoek een goede basis gelegd en kan de organisatie dit in de toekomst verder uitwerken. Daarnaast bestaat er een aantal risico's in deze korte onderzoeksperiode zoals ziekte, het is mij meerdere keren overkomen dat ik vertraging op liep door langdurige ziekte. De maatregelen die ik heb ondernomen zijn het opzetten en bijsturen van een realistische planning en het hard doorwerken na ziekte.

Een andere complexiteit in het onderzoek is het verwerken van de baten en kosten van het onderzoek en deze uitdrukken in cijfers. Het FM Regie Framework is relatief een nieuw model waarbij Hospitality Group nog druk bezig is om de implementatie en de tijdsbesteding per rol te onderzoeken, dit blijkt uit het gesprek met een Hospitality Consultant. Daarnaast is bij de implementatie van een sourcingsmodel in dit onderzoek niet van te zeggen welke kosten en baten dit met zich meebrengt of hoe de planning van het implementatietraject er specifiek uit gaat zien. Hiervoor is het eerst nodig de eisen op te stellen waaraan de diensten moeten voldoen en dit te beleggen bij een partij die hieraan voldoet. Ik had graag de organisatie een concreter beeld gegeven waarin de directie en de facilitair manager worden overtuigd van de baten van het advies, waarbij ik dit transparant had kunnen berekenen in de gevolgen voor de organisatie.

Achteraf had de operationalisatie van de onderzoeksbegrippen en de afbakening van mijn onderzoek in het begin beter gekund. Hiermee had ik veel tijd kunnen besparen. Toch ben ik tevreden over het resultaat en ben ik tijdens het onderzoek er achter gekomen dat de afbakening hier en daar scherper had gekund en heb ik hierop ook bijgestuurd. Het is teveel willen in te weinig tijd waardoor ik moeilijke keuzes heb moeten maken in wat ik wel en niet ging uitwerken of verder onderzoeken. Ik heb uit mijn onderzoek gehaald wat erin zat met de beschikbare tijd, er was geen gebrek aan motivatie. Met onderzoeken en mijn onderzoeksofzet kwam ik er met name achter dat ik niet alle begrippen een juiste benaming had gegeven. Zoals het begrip toekomstbestendig in de hoofdvraag, hierbij had het begrip professionaliseren een betere benaming geweest. Vanuit de organisatie werd ook om een FM beleid gevraagd, tijdens het onderzoek ben ik erachter gekomen dat dit niet de oplossing was voor het huidige probleem. Het beleid is een middel, maar het probleem zit in de besturing en de structuur van de organisatie. Zodra hiermee een goede basis is gelegd, kan de organisatie en de dienstverlening worden uitgewerkt in een FM beleid wat vertaald wordt naar een strategie en de dienstverlening.

Dataverzameling & internationaal aspect

Het internationaal aspect had ik graag verder willen uitwerken. Ik heb meerdere keren met verschillende personen van Agrial geprobeerd contact op te nemen met. Agrial is de groentecoöperatie waarvan Van Oers United deel uitmaakt. De organisaties die aangesloten zijn bij VOU en Agrial, voornamelijk gelegen in Engeland en Frankrijk, beschikken helaas niet over facilitaire organisaties. Bij deze organisaties zijn facilitaire zaken

belegd bij meerdere functies. Toch weerhield dit mij niet om contact met hun op te nemen voor best practice methoden op het gebied van besturing en sourcing, helaas mocht dit niet baten.

Daarnaast had ik graag meer respondenten in mijn data analyse gehad. Ik heb meerdere malen en via verschillende wegen contact opgenomen met organisaties zoals The Greenery, Staay en Bol.com. Deze organisaties opereren namelijk in dezelfde sector en hebben eenzelfde waardepropositie. Dit een goede toevoeging geweest op het onderzoek. Helaas heb ik ook hier geen reactie mogen ontvangen.

Ik ben wel tevreden over de huidige toegepaste literatuur en respondenten. Alle onderzoeksmethoden zijn erg waardevol geweest. De respondenten die bereid waren om mee te werken aan het onderzoek hebben een grote bijdrage geleverd en stonden ervoor open om kennis te delen. Ik heb nog geprobeerd om vakbeurzen en seminars van FMM bij te wonen maar deze waren niet toegankelijk voor studentonderzoekers of niet beschikbaar binnen het tijdsbestek van het onderzoek.

Bijdrage aan het vakgebied

Zoals al eerder geconcludeerd in dit hoofdstuk staan veel facilitaire organisaties in de AGF sector nog in kinderschoenen. Dit rapport geeft voor iedere organisatie een handvat om structuur aan te brengen in de organisatie en te ontwikkelen naar een next level. Met dit rapport kunnen de facilitaire organisaties FM op de kaart brengen door optimaal bij te dragen aan de organisatiedoelen. Er is afgesproken met de respondenten van het onderzoek om de managementsamenvatting met hen te delen t.b.v. het vakgebied facilitair, AGF en logistiek.

Literatuurlijst

Web bronnen

AAFM (2015). 5 trends in facility management [artikel]. Geraadpleegd op: <http://www.aa-fm.com/nieuws/4885/5-trends-in-facility-management.html>

ABN AMRO (2017). AGF-industrie [artikel]. Geraadpleegd op: <https://insights.abnamro.nl/branche/agf-industrie/>

Asch, T. (2015). Met regie overstag [artikel]. Geraadpleegd op: <http://facto.nl/blog-tim-van-asch-met-regie-overstag/>

Arrange Group (2016). 7 trends met facilitaire impact [nieuwsartikel]. Geraadpleegd op: <https://www.fmm.nl/topics/facilitaire-organisatie/nieuws/7-trends-met-facilitaire-impact>

Ask Advice & Consultancy (z.d.). Vragenlijst OCAI Model Cameron & Quinn [artikel]. Geraadpleegd op: <http://www.ask-advice.nl/nl/organisatie-cultuur/vragenlijst-ocai-model-cameron-quinn/>

Bol.com (2017). Bol.com ontvangt internationale BREEAM Award [artikel]. Geraadpleegd op: <https://pers.bol.com/2017/03/bol-com-ontvangt-internationale-breeam-award/>

Buckner, B. (2010). The Changing Trends In Agriculture [video]. Geraadpleegd op: <https://www.youtube.com/watch?v=crlvxutu3F8>

Carroll, J. (z.d.) 10 big trends for agriculture [artikel]. Geraadpleegd op: <https://www.jimcarroll.com/2005/12/10-big-trends-for-agriculture/>

Daalhuisen, G. (2013). Wegvervoer in 2020: vijf trends in de sector [artikel]. Geraadpleegd op: <http://www.logistiek.nl/distributie/blog/2013/6/wegvervoer-in-2020-vijf-trends-in-de-sector-101133324>

De Salarisindicatie (2008). Salaris Indicatie [overzichtspagina]. Geraadpleegd op: <http://www.de-salarisindicatie.nl/salarisindi.php?id=11843&page=De%20Salaris%20van%20Assistent%20Facility%20..%20met%20HBO%20is%20~M-2600.php>

FMN (2016). Minister Blok verplicht kantoren tot zuiniger energielabel in 2023 [artikel]. Geraadpleegd op: <https://www.fmn.nl/nieuwsberichten/2016/website/minister-blok-verplicht-kantoren-tot-zuiniger-energielabel-in-2023>

FMM (2017). Mogelijkheid tot flexibel werken noodzakelijk voor groei van bedrijven [nieuwsartikel]. Geraadpleegd op: <https://www.fmm.nl/tomorrowwork/nieuws/mogelijkheid-tot-flexibel-werken-noodzakelijk-voor-groei-van-bedrijven>

FMM (2017). Werken in 2025: 6 trends [nieuwsartikel]. Geraadpleegd op: https://www.fmm.nl/tomorrowwork/nieuws/werken-2025-6-trends?utm_source=2017_FMM%20Nieuwsbrieven&utm_medium=email&utm_campaign=2017_FMM%20Nieuws&utm_content=20170314_FMMNieuwsbrief&tid=TIDP171276X4873A58F8B2E4C13BD9D39965E4A469CY14

FMM (z.d.). FMM Academy opleidingen [overzichtspagina]. Geraadpleegd op: <https://www.fmm.nl/fmmacademy>

Hout, P. van den (2017). 8 aanbevelingen om FM intern op de kaart te zetten [artikel]. Geraadpleegd op: https://www.fmm.nl/facilitaire-organisatie/nieuws/8-aanbevelingen-om-fm-intern-op-de-kaart-te-zetten?utm_source=2017_FMM%20Nieuwsbrieven&utm_medium=email&utm_campaign=2017_FMM%20Nieuws&utm_content=20170509_FMMNieuwsbrief&tid=TIDP205276X337566141A4B465DB33A7C1AD5A47F1FY14

Hout, P. van den (2014). Top 5 facilitaire prio's voor 2015 [nieuwsartikel]. Geraadpleegd op: <https://www.fmm.nl/topics/facilitaire-organisatie/nieuws/top-5-facilitaire-prios-voor-2015>

ISS (2014). 9 megatrends that every FM provider should know [artikel]. Geraadpleegd op: <http://servicefutures.com/integrated-facility-services/9-megatrends-facility-management/>

Klauw, J. van der (2014). Waarom MVO [artikel]? Geraadpleegd op: <http://mvonederland.nl/sector/transport-logistiek>

Maasdam (2016). Back to nature [artikel]?! Geraadpleegd op: <https://www.fmn.nl/nieuwsberichten/2015/website/back-to-nature>

Maas, G. (2016). Verschillende sourcingsmodellen op een rijtje [artikel]. Geraadpleegd op: <https://www.hospitality-group.nl/media/verschillende-sourcingsmodellen-op-een-rijtje/>

Management Team & Nederland Circulair (2016). Waarom Philips geen lampen meer verkoopt [artikel]. Geraadpleegd op: <https://www.mt.nl/bijlagen/waarom-philips-geen-lampen-meer-verkoopt/88886>

Nationale Beroepengids (z.d.). Facilitair Manager worden: Competenties, Opleidingen, Vacatures en Salaris [overzichtspagina]. Geraadpleegd op: https://www.nationaleberoepengids.nl/Facilitair_Manager

Nationale Beroepengids (z.d.). Risicomanager worden: Competenties, Opleidingen, Vacatures en Salaris [overzichtspagina]. Geraadpleegd op: <https://www.nationaleberoepengids.nl/Risicomanager>

Piepers, A. (2016). E-commerce in 2017: dit zijn dé 5 logistieke trends [artikel]. Geraadpleegd op: <https://www.frankwatching.com/archive/2016/12/15/e-commerce-in-2017-dit-zijn-de-5-logistieke-trends/>

Plan B voor verandering (2014). Veranderen makkelijker maken [video]! Geraadpleegd op: <https://www.youtube.com/watch?v=F61mS5BP62Q>

Rabobank (2016/2017). Groothandel AGF [artikel]. Geraadpleegd op: <https://www.rabobankcijfersentrends.nl/index.cfm?action=branche&branche=AGF>

Renselaar, B. van (2016). Blog Bert van Renselaar: Nederland is niet vol, Nederland staat leeg [blog]. Geraadpleegd op: <https://www.fmn.nl/nieuwsberichten/2016/website/blog-bert-van-renselaar-nederland-is-niet-vol-nederland-staat-leeg>

Rijksoverheid (z.d.). Rijksoverheid stimuleert duurzame energie [artikel]. Geraadpleegd op: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/duurzame-energie/inhoud/meer-duurzame-energie-in-de-toekomst>

Steekproefcalculator.com (z.d.). Steekproefcalculator. Geraadpleegd op: <http://www.steekproefcalculator.com/steekproefcalculator.htm>

Technicus (z.d.). Vacature Adviseur Veiligheid & Risicomanagement [vacature]. Geraadpleegd op: https://www.technicus.nl/technische-baan/24_108218_adviseur-veiligheid-risicomanagement/

The Art of Management (z.d.). Cultuur typering [artikel]. Geraadpleegd op: http://123management.nl/0/030_cultuur/a300_cultuur_02_typering.html

Yask Trendmatching (z.d.). Impact op de werkplek [artikel]. Geraadpleegd op: <http://www.fmtrends.nl/trends/trends-overview/13-fm-trends/201-impact-op-de-werkplek.html>

Yask Trendmatching (z.d.). Wat is een deeleconomie [artikel]? Geraadpleegd op: <http://www.fmtrends.nl/trends/trends-overview/11-sociale-trends/138-wat-is-een-deeleconomie.html>

Artikelen

Clonen, N. & Nandancé, P. e.a. (2014). Welk model voor uw facilitair beheer? *Profacility*

Maas, G. (2009). Strategic sourcing ?\$#@?!%?\$'. *Facility Management Magazine*, 177, pp. 21-24

Van Asch, T. & Gerritse, D. (2015). Regie in een organisatie: Kompas voor regie. *Factomagazine*, 11

Voordt, T. J. M. van der & Jensen, P. A. e.a. (2014). Reflecting on future research concerning the added value of fm. *Facilities*, 32, nr. 13/14, pp. 856-870

Verslagen

CEN (2006). *De Nederlandse norm: NEN-EN 15221-1*. Delft: Nederlands Normalisatie-instituut

DHL (2016). *Logistics trend radar: Delivering insight today. Creating value tomorrow!* Troisdorf: DHL Customer Solutions & Innovation

Facilicom (2014). *Trends 2014 in facilitaire dienstverlening*. Schiedam: Facilicom Service Group

Hospitality Group (2016). *FM Regie Framework©*. Amersfoort: Hospitality Group

Korten, D.H.F., Hoekema, R. & Kos, H. (2015). *Stijlgids opleiding Facility Management*. Rotterdam: Hogeschool Rotterdam.

Liem, I. (2012). *De regiepiramide*. Uitgever: Factomediabase

Maas, G. & Asch, T. van e.a. (2016). *Provider performance management onderzoek 2016*. Hospitality Group

Verhees, R. (2014). *In the driver's seat of Facility management*. Delft: Humanagement

Boeken

Baarda, B. en Bakker, E. (2013). *Basisboek kwalitatief onderzoek* (derde druk). Groningen: Noordhoff Uitgevers

Jong, B. de, Diepen-Knegjens, C. van, Kok, H. e.a. (2013). *De facilitaire regieorganisatie in bedrijf*. Roelofarendsveen: Vamedianet

Jong, B. de & Niesten, H. (2010). *De besturing van facilitaire organisaties: Hoe speel je het spel?* Roelofarendsveen: Vamedianet

Veenstra, J. & Diepen-Knegjens, C. van (2017). *De Nederlandse Facility Management Markt: Een overzicht van cijfers, trends en ontwikkelingen*. Amersfoort: FMN

Database

- Functieprofiel Facility Manager
- IMM – Ops team (03-10-16)

Bijlagen

- I. 6W-Analyse
- II. Operationalisatie van de onderzoeksbegrippen
- III. Shadowing & Observatie verslag
- IV. Notulen focusgroep
- V. Respondentenlijst
- VI. Vragenlijst interviews
- VII. 7S-Analyse
- VIII. Enquête resultaat
- IX. VOU Ops Strategy 2016
- X. Trends & ontwikkelingen
- XI. DESTEP Analyse
- XII. Rollen FM Regie Framework
- XIII. Codering data-analyse
- XIV. Conclusie per label