

CENTRALISEREN VAN FACILITAIRE DIENSTEN

Portofolio YP-semester

Anouk Florissen

RENSA FAMILY COMPANY Beekseweg 3, Didam

19 juni 2023

Centraliseren van facilitaire diensten

Adviesrapport

Anouk Florissen

482122

DHB4V.YP47

Facility Management

Didam

19 juni 2023

Rensa Family Company

Beekseweg 3, Didam

Ellen Regtering

Saxion Hogeschool, te Deventer

Young Professional Semester

Eric van Soest



Verklaring eigen werk

Ik verklaar hierbij dat ik:

- volledig op de hoogte ben van de beoordelingscriteria van de toets Beroepsproduct PF;
- alle Beroepsproduct PF gerelateerde inspanning die nodig is om te voldoen aan deze criteria individueel heb verricht;
- geen hulp heb gehad van een tweede persoon, anders dan de door HBS aangeboden begeleiding.

Naam: Anouk Florissen
Datum: 19-06-2023

Handtekening:

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Anouk', with a large, stylized flourish extending to the right.

Voorwoord

Geachte lezer,

Met trots presenteer ik u dit adviesrapport, dat is geschreven in opdracht van het team Facilitair Beheer van de Rensa Family Company. Dit adviesrapport is onderdeel van het portofolio van het Young Professional Semester, ter afronding van mijn studie Facility Management aan Hogeschool Saxion te Deventer. Het schrijven van dit adviesrapport was een zeer leerzame ervaring, dit komt omdat het vraagstuk vrij complex is en verschillende belanghebbenden heeft. Door dit onderzoek te doen, heb ik mijn onderzoeksvaardigheden ontwikkeld en heb ik ook veel geleerd over het inrichten en centraliseren van facilitaire diensten.

Tijdens het schrijven van dit adviesrapport heb ik weinig tegenslagen gehad. Ik voelde mij erg betrokken bij het team Facilitair Beheer en de rest van de organisatie en hierdoor heb ik mijn afstudeerperiode als zeer prettig en leerzaam ervaren.

Allereerst wil ik mijn begeleidster en opdrachtgever Ellen Regtering bedanken voor haar hulp en eerlijke feedback tijdens deze periode. Daarnaast wil ik de overige collega's van het team Facilitair Beheer bedanken voor hun hulp, feedback en belangstelling tijdens mijn afstudeerperiode. Ook bedank ik Eric van Soest, mijn tutor vanuit Saxion, voor zijn begeleiding, hulp en belangstelling. Als laatste wil ik mijn groepsgenoten van de Peergroup bedanken voor hun feedback, ideeën en hulp.

Ik wens u veel leesplezier bij het lezen van dit adviesrapport.

Anouk Florissen
Didam, 19 juni 2023

Samenvatting

Dit advies is geschreven in opdracht van het team Facilitair Beheer van Rensa Family Company. De aanleiding van het onderzoek is dat het team Facilitair Beheer wil weten wat de mogelijke toegevoegde waarde is van het centraliseren van de facilitaire diensten. De verkoopvestigingen van Rensa verwarming en ventilatie en Gévier (beide onderdeel van de Rensa Family) zitten verspreid door heel Nederland. Een aantal van deze vestigingen heeft bepaalde facilitaire diensten in eigen beheer. Het doel van het afstudeeronderzoek is erachter komen wat de gevolgen zijn van centraliseren en een passende oplossing en/of werkwijze vinden voor de verkoopvestigingen en Facilitair Beheer.

Voor dit onderzoek is de volgende managementvraag opgesteld:

“Wat is de toegevoegde waarde van het centraliseren van facilitaire diensten voor het team Facilitair Beheer en de verkoopvestigingen?”

Dit adviesrapport en het antwoord op de managementvraag is tot stand gekomen door het doen van onderzoek. Het onderzoek begon met het maken van een theoretisch kader. Daarna zijn er verschillende deelonderzoeken gedaan. Er is deskresearch gedaan, dit bestond uit een inhoudsanalyse van de facilitaire gidsen en een organisatieanalyse. Daarnaast is er ook fieldresearch gedaan doormiddel van het afnemen van interviews en een focusgroep-interview.

Uit de theorie en uit de interviews zijn verschillende voor- en nadelen gekomen. De belangrijkste voordelen zijn de volgende: meer efficiëntie, hogere kwaliteit, meer gelijkheid, uitwisselbaarheid, ontzorgen en focus op corebusiness. Centraliseren heeft ook nadelen: een langere doorlooptijd en minder keuzevrijheid. Uit de vergelijking tussen de huidige en toekomstige situatie blijkt dat Facilitair Beheer en de verkoopvestigingen graag willen dat de facilitaire dienstverlening gecentraliseerd wordt. Zo worden de verkoopvestigingen volledig ontzorgt. De verkoopvestigingen hebben aangegeven dat het belangrijk is dat de samenwerking betreft de technische installaties met een lokale installateur moet blijven, dit in verband met het commerciële belang. Op dit moment hebben de verkoopvestigingen en Facilitair Beheer geen overzicht en duidelijkheid over wie wat doet en wat er zich afspeelt op de vestigingen. In de gewenste situatie willen beide partijen dit wel hebben. Centraliseren heeft ook financiële voordelen. Deze besparing is berekend voor de totale tijdsbesparing, de tijdsbesparing bij de facturering en het inkoopvoordeel van de schoonmaak. De totale besparing van deze drie onderdelen is **€8.021,-** per jaar.

Uit het onderzoek zijn vier methoden van centraliseren naar voren gekomen: de huidige situatie behouden, deels centraliseren, alles centraliseren en alles centraliseren behalve de technische installaties. Deze laatste past het beste bij Facilitair Beheer en de verkoopvestigingen. Dat betekent dat Facilitair Beheer alle diensten van alle vestigingen in beheer heeft. De verkoopvestigingen bepalen in overleg met Facilitair Beheer wie de technische installaties gaat leveren en onderhouden. Zodra dit bepaald is, wordt Facilitair Beheer eigenaar van het contract. Daarnaast onderhoudt Facilitair Beheer ook het contact met deze leverancier. Deze oplossing past het beste bij de situatie omdat het voldoet aan de gewenste voordelen die uit de interviews en theorie zijn gekomen. Daarnaast houdt het rekening met het grootste belang van de verkoopvestiging, namelijk rekening houden met het commercieel belang. Doordat lokale leveranciers (klanten van de vestigingen) het onderhoud aan de technische installaties doen, is het commerciële belang gewaarborgd. Deze vorm van centraliseren heeft ook een maatschappelijke impact. Door centraliseren kan Facilitair Beheer beslissen met welke leveranciers er wordt samengewerkt, hierbij kan het team rekening houden met de focus op MVO en duurzaamheid van de desbetreffende leverancier.

Naast het centrale advies worden de volgende zaken nog aanbevolen aan Facilitair Beheer en Rensa Family Company. Als eerste is het verstandig om een medewerker aan te nemen bij het team

Facilitair Beheer, dit in verband met de hogere werkdruk door het centraliseren en de ambitie om het team en de facilitaire dienstverlening steeds verder te standaardiseren en professionaliseren. Daarnaast wordt geadviseerd om een duidelijk overzicht te creëren zodat de vestigingen weten wat Facilitair Beheer doet. Dit levert duidelijkheid op voor zowel de verkoopvestigingen als het team Facilitair Beheer.

Inhoudsopgave

Lijst van figuren en tabellen	8
1. Inleiding	9
1.1 Opdrachtgever	9
1.2 Aanleiding	9
1.3 Probleemstelling.....	10
1.4 Onderzoek.....	10
1.5 Leeswijzer	10
2. Theoretisch kader	11
2.1 Definities centraliseren en decentraliseren	11
2.2 Voordelen van centraliseren	11
2.3 Nadelen van centraliseren	12
2.4 Drie vragen model.....	13
2.5 Rijnlands organiseren	14
2.6 Inkoopportofolioanalyse	14
3. Onderzoek.....	16
3.1 Deskresearch	16
3.2 Fieldresearch	16
4. Resultaten deskresearch	17
4.1 Inhoudsanalyse facilitaire gidsen	17
4.2 Interne organisatieanalyse.....	19
4.2.1 Schoonmaakdienst.....	19
4.2.2 Facturen	20
4.3 Omgevingsanalyse.....	20
4.3.1 Demografische factoren	21
4.3.2 Economische factoren.....	21
4.3.3 Sociaal-culturele factoren.....	22
4.3.4 Technologische factoren	22
4.3.5 Ecologische factoren.....	23
4.3.6 Politieke factoren.....	24
4.4 Literatuuronderzoek	24
5. Resultaten fieldresearch	26
5.1 Resultaten interviews directie	26
5.2 Resultaten interviews vestigingsdirecteuren	26
5.3 Resultaten interviews Facilitair Beheer	26
6. Analyse en conclusie	33
6.1 Analyse.....	33

6.1.1 Voor- en nadelen theorie en interviews	33
6.1.2 Huidige en toekomstige situatie	34
6.1.3 Financiële voordelen	34
6.1.4 Kraljic model.....	36
6.1.5 Wel of niet centraliseren?.....	37
6.1.6 Methoden van centraliseren.....	37
6.2 Conclusie	38
7. Advies.....	40
Bronnenlijst.....	43
Bijlagen.....	45
Bijlage I - Organogram afdeling Facility Management	45
Bijlage II - Overzicht diensten, vestigingen en contracteigenaren	46
Bijlage III - Cirkeldiagram totale dienstverlening	47
Bijlage IV - Percentuele verhouding contracteigenaren.....	48
Bijlage V - Resultaten interviews	55
Bijlage VI - Berekening besparing loonkosten	64
Bijlage VII - Tijdsbesparing financiële afhandeling	66
Bijlage IIX - Berekening besparing schoonmaakkosten	69
Bijlage IX - Toekomstige situatie.....	71
Bijlage X – Overzicht afdeling	72

Lijst van figuren en tabellen

Figuur 1 - Inkoopportofolio Kraljic	15
Figuur 2 - Processchema schoonmaak bij FB in beheer	19
Figuur 3 - Processchema schoonmaak bij vestiging in beheer	19
Figuur 4 - Proces facturering diensten in beheer van FB	20
Figuur 5 - Proces facturering diensten in beheer van vestiging	20
Tabel 1 - Voor- en nadelen met bijhorende invloed op het vraagstuk	24
Tabel 2 - Overzicht resultaten interviews	27
Tabel 3 - Analyse voor- en nadelen theorie en interviews	33
Tabel 4 - Analyse huidige vs. toekomstige situatie	34
Figuur 6 - Processchema gecentraliseerde facturering	35
Figuur 7 - Processchema gecentraliseerde schoonmaak	35
Figuur 8 - Ingevulde Kraljic-matrix	36
Tabel 5 - Voor- en nadelen oplossing	40
Figuur 9 - Organogram afdeling Facility Management	45
Figuur 10 - Overzicht diensten, vestigingen en contracteigenaren inclusief legenda	46
Figuur 11 - Cirkeldiagram percentage contracteigenaren totale dienstverlening	47
Figuur 12 - Percentuele verhouding contracteigenaren per vestiging	48
Tabel 6 - Totale uren besparing per vestiging	64
Tabel 7 - Werkgeverslasten per jaar	64
Figuur 13 - Processchema facturering inclusief tijd (centralisatie)	66
Figuur 14 - Processchema facturering inclusief tijd (decentralisatie)	67
Tabel 8 - Tijdsbesparing factureren	67
Tabel 9 - Besparing personeelskosten per jaar	68
Tabel 10 - Overzicht schoonmaakdienst per vestiging	70
Figuur 15 - Overzicht van de toekomstige situatie inclusief legenda	71
Figuur 16 - Overzicht afdeling Marketing & Communicatie	72

1. Inleiding

Dit adviesrapport is onderdeel van het portofolio van het Young Professional Semester voor de opleiding Facility Management. Het onderzoek is uitgevoerd en het adviesrapport is geschreven in opdracht van het team Facilitair Beheer van Rensa Family Company. In de inleiding wordt allereerst de opdrachtgever kort beschreven. Vervolgens wordt de aanleiding van het vraagstuk toegelicht. Daarna wordt de probleemstelling met de verschillende onderzoeksvragen beschreven. Als laatste wordt er een leeswijzer van dit adviesrapport gegeven.

1.1 Opdrachtgever

Rensa Family Company (hierna te noemen: RFC) is de opdrachtgever voor dit afstudeeronderzoek. RFC is een onderdeel van de Rensa Family. De Rensa Family is begonnen met de organisatie Rensa verwarming en ventilatie, dit familiebedrijf werd 70 jaar geleden opgericht. Rensa verwarming en ventilatie is ondertussen aangevuld met internationale specialistische bedrijven. Al deze bedrijven samen vormen de Rensa Family, dat zijn vijftien bedrijven in totaal. Bij twee van deze bedrijven wordt dit onderzoek uitgevoerd, namelijk bij Rensa Verwarming en Ventilatie en Gévier. Bij de gehele Rensa Family werken ongeveer 1600 medewerkers, waarvan 900 in Nederland. Deze bedrijven zijn met elkaar verbonden door de familiale waarden; klantgericht denken en doen, altijd klaarstaan voor een ander en een stap extra zetten om elkaar te helpen (Rensa Family, z.d.). De missie van Rensa Family luidt als volgt:

“De Rensa Family neemt een leidende positie in, in het leveren van al datgeen wat nodig is qua installaties in de industrie of in de bebouwde omgeving.” (R. van Beek, persoonlijke communicatie, 23 februari 2023)

De visie van Rensa Family is als volgt: “De Rensa Family staat voor een hoogwaardig kwalitatief, innovatief en professioneel internationaal opererend familiebedrijf.” (R. van Beek, persoonlijke communicatie, 23 februari 2023).

RFC is verantwoordelijk voor de ondersteunende dienstverlening voor de verschillende bedrijven van de Rensa Family. RFC kan gezien worden als overkoepelende organisatie die de centrale dienstverlening faciliteert.

De afdeling Facility Management bestaat uit drie verschillende teams: Facilitair Beheer, Technische Dienst en Kantinediensten. In bijlage I is het organogram van de afdeling toegevoegd. Ieder team heeft zijn eigen specialisme en is ondersteunend aan elkaar en de rest van de Rensa Family.

1.2 Aanleiding

De aanleiding van het onderzoek is dat het team Facilitair Beheer wil weten wat de mogelijke toegevoegde waarde is van het centraliseren van facilitaire diensten. Facilitair Beheer doet alleen de facilitaire dienstverlening organiseren voor Rensa Verwarming en Ventilatie en Gévier, daarom zijn alleen deze twee organisaties meegenomen in het onderzoek en de andere organisaties niet. De verkoopvestigingen van Rensa Verwarming en Ventilatie en Gévier zitten verspreid door heel Nederland. Een aantal van deze vestigingen heeft bepaalde diensten in eigen beheer. Bij deze vestigingen worden sommige facilitaire diensten beheerd door de baliemannen en/of de managementassistenten. Welke diensten er bij welke vestiging in beheer zijn of juist bij het team Facilitair Beheer verschilt. Dit maakt het voor het team Facilitair Beheer lastig om de diensten voor de vestigingen te organiseren. Vaak is het onduidelijk wat Facilitair Beheer wel en/of niet doet voor een bepaalde vestiging. Deze onduidelijkheid heerst ook bij de vestigingen, de vestigingen weten vaak niet wat Facilitair Beheer wel en/of niet doet voor de vestiging. Een voorbeeld hiervan gebeurde tijdens deze stageperiode bij een vestiging wat betreft de schoonmaak. Deze vestiging kocht al jaren zelf schoonmaakmiddelen in, de vestigingsdirecteur vond het raar dat dit niet op de andere

vestigingen gebeurde. De vestigingsdirecteur heeft toen contact opgenomen met Facilitair Beheer en toen kwam iedereen erachter dat de vestiging jaren heeft betaald voor schoonmaakmiddelen terwijl dit in het schoonmaakcontract zit. Doordat er onduidelijkheid was, wist Facilitair Beheer niet dat deze vestiging zelf nog schoonmaakmiddelen inkocht en de vestiging wist niet dat dit in het schoonmaakcontract zat. Het feit dat Rensa Family een divisieorganisatie is met verschillende afzetmarkten en verschillende locaties maakt dit vraagstuk nog actueler. Het doel van het afstudeeronderzoek is erachter komen wat de gevolgen zijn van centraliseren en een passende oplossing en/of werkwijze te vinden voor de verkoopvestigingen en Facilitair Beheer.

1.3 Probleemstelling

Voor dit onderzoek is de volgende managementvraag opgesteld:

“Wat is de toegevoegde waarde van het centraliseren van facilitaire diensten voor het team Facilitair Beheer en de verkoopvestigingen?”

Deelvragen:

1. *Hoe is de facilitaire dienstverlening op dit moment georganiseerd?*
2. *Wanneer kiest men ervoor om een afdeling te centraliseren?*
3. *Wat zijn de (financiële) gevolgen van centraliseren?*
4. *Hoe ziet Rensa Family de toekomst wat betreft centraliseren van de facilitaire dienstverlening?*
5. *Welke diensten kan het team Facilitair Beheer centraliseren?*
6. *Welke methoden van centraliseren zijn er voor Rensa Family?*

1.4 Onderzoek

Dit adviesrapport en het antwoord op de managementvraag is tot stand gekomen door het doen van onderzoek. Het onderzoek begon met het maken van een theoretisch kader. Daarna zijn er verschillende deelonderzoeken gedaan. Er is deskresearch gedaan, dit bestond uit een inhoudsanalyse van de facilitaire gidsen en een organisatieanalyse. Daarnaast is er ook fieldresearch gedaan doormiddel van het afnemen van interviews en een focusgroep-interview. Een uitgebreidere beschrijving van de onderzoeksmethodologie is te vinden in het verantwoordingsdocument en in hoofdstuk 3 van het adviesrapport.

1.5 Leeswijzer

Dit adviesrapport begint met een theoretisch kader, in dit theoretisch kader worden bepaalde begrippen en modellen uit de theorie toegelicht. Ook worden hier de voor- en nadelen van het centraliseren volgens de theorie beschreven. In hoofdstuk 3 wordt de methode van het onderzoek kort toegelicht. In hoofdstuk 4 en 5 worden de resultaten van dit onderzoek weergegeven, in hoofdstuk 4 gaat het hier alleen over de deskresearch en in hoofdstuk 5 gaat het over de fieldresearch. In hoofdstuk 6 worden de resultaten geanalyseerd en worden de conclusies geschreven door middel van het beantwoorden van de deelvragen. In het laatste hoofdstuk is het uiteindelijke advies beschreven.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt alle nodige kennis voor het onderzoek beschreven. De kernbegrippen 'centralisatie', 'decentralisatie', 'centraliseren', 'decentraliseren', 'Rijnlands organiseren' en 'Kraljic-model' zijn gebruikt om het theoretisch kader uit te werken.

2.1 Definities centraliseren en decentraliseren

"Centraliseren" (z.d.) betekent letterlijk 'verenigen in één middelpunt'.

"Decentraliseren" (z.d.) betekent letterlijk 'spreiden'.

Wanneer een afdeling of team samengevoegd wordt tot één punt binnen het bedrijf of de organisatie, dan is er sprake van een gecentraliseerde structuur. Als de afdeling of het team over een groep werknemers of eenheden is verdeeld, is het een decentrale structuur (Maas, 2013).

2.2 Voordelen van centraliseren

Centraliseren kent een aantal voordelen. Deze zijn hieronder benoemd en besproken.

Grotere efficiëntie

Door gebruik te maken van schaalvoordelen leidt centralisatie regelmatig tot lagere kosten. Dit geldt zowel voor de facilitaire dienstverlening als voor de inkoop van producten en het aantal medewerkers dat nodig is voor de dienstverlening. Dit voordeel geldt niet alleen voor de financiën maar ook voor de kwaliteit. Door centraliseren kan de kwaliteit van facilitaire dienstverlening ook verbeterd worden (Maas & Pleunis, 2006).

Toenemende professionalisering

Door facilitaire afdelingen te centraliseren en deze afdelingen verantwoordelijk te maken voor een groot aantal regio's en/of gebouwen, wordt de werkvoorraad voor professioneel personeel vergroot. Het gevolg van deze vergroting is dat het rechtvaardiger is om hoger opgeleide medewerkers in dienst te nemen (Maas & Pleunis, 2006).

Afnemende parochiecultuur

Deze cultuur is het resultaat van een decentrale besluitvorming. Een parochiecultuur wilt zeggen dat de lokale belangen en issues boven organisatie brede belangen worden geplaatst. Een centrale besluitvorming leidt tot sterk verminderde parochiecultuur (Maas & Pleunis, 2006). Dit kan gevolgen hebben voor de vestigingen die veel samenwerken met partijen uit de regio.

Uniform corporate imago

Het centraliseren van de facilitaire afdeling helpt bij het creëren van een uniform corporate imago, zeker als dit wordt toegepast in de huisvesting en inrichting van gebouwen. Een uniform corporate imago verbetert de identificatie van de klant en medewerker met het bedrijf of de organisatie (Maas & Pleunis, 2006). Rensa is al bezig met de ontwikkeling van R-punten. Dit zijn servicebalies die dezelfde stijl en inrichting hebben zodat het herkenbaar is voor klanten. Dit ligt alleen bij de afdeling marketing en is dus niet heel relevant voor Facilitair Beheer

Gelijkheid

Gelijkheid tussen werknemers wordt bereikt door middel van gecentraliseerde ruimtestandaarden en gecentraliseerde eisen aan de voorzieningen. Dit betekent dat werknemers die soortgelijke functies vervullen vergelijkbare voorzieningen hebben (Maas & Pleunis, 2006). Dit vergroot het rechtvaardigheidsgevoel en vermindert conflicten doordat werknemers dezelfde middelen hebben als een standaardbureau en standaardstoel.

Onafhankelijkheid

Door het gebruik van gestandaardiseerde procedures en ruimtes wordt de organisatie minder afhankelijk van externe adviseurs en leveranciers (Maas & Pleunis, 2006).

Gezamenlijke databases

Een gecentraliseerde database maakt het gemakkelijk om organisatie brede prestaties in beeld te brengen en locaties en regio's te vergelijken met elkaar (Maas & Pleunis, 2006). Dit is niet heel relevant voor het vraagstuk, maar komt in de theorie toch naar voren.

Uitwisselbaarheid

Een centrale standaard maakt de uitwisseling van onderdelen, modules en diensten met andere afdelingen, regio's en gebouwen mogelijk (Maas & Pleunis, 2006). Bijvoorbeeld het overvloedige meubilair van de ene locatie kan worden gebruikt in een andere locatie. Dit is zeker van toepassing, Rensa Family vindt duurzaamheid erg belangrijk. Door centraliseren kan meubilair hergebruikt worden.

2.3 Nadelen van centraliseren

Centraliseren kent ook een aantal nadelen. Deze nadelen zijn hieronder benoemd en besproken.

Verlies van innovatiekracht

Het centraliseren van beleid, procedures en standaarden kan ertoe leiden dat nieuwe systemen en procedures minder snel worden toegepast omdat dit vereist dat alle locaties en gebouwen deze nieuwe systemen en procedures toepassen. Dit vereist niet alleen grote investeringen in apparatuur, maar ook investeringen in opleiding en training (Maas & Pleunis, 2006). Dit zal niet echt van toepassing zijn voor het vraagstuk, want het gaat alleen om centraliseren van facilitaire dienstverlening. Beleid, procedures en standaarden zijn hierbij niet echt van toepassing. In de theorie komt dit nadeel wel naar voren.

Verlies van motivatie

Centraal beleid kan lokale werknemers demotiveren, omdat lokale werknemers menen decentrale situaties beter te kunnen beoordelen dan de corporate staf. Centralisatie staat dan ook haaks op moderne begrippen uit de managementliteratuur als empowerment en zelfsturende teams (Maas & Pleunis, 2006). Dit kan wel van toepassing zijn op het vraagstuk, in de interviews zou dit naar voren moeten komen.

Vertraging

Gecentraliseerde structuren die leiden tot langdurige evaluatie van lokale initiatieven zorgen voor aanzienlijke vertragingen. Deze vertragingen kunnen resulteren in gemiste kansen die onmiddellijke aandacht vereisen, en zijn met name zorgwekkend voor bedrijven met een korte time-to-market (Maas & Pleunis, 2006). Een langere doorlooptijd zou niet goed zijn voor de kwaliteit van de dienstverlening.

Ontwikkingstactieken

Centrale autorisatieprocessen kunnen ertoe leiden dat de lokale facility managers altijd op zoek zijn naar oplossingen die geen tijdrovende goedkeuringsprocedures vereisen (Maas & Pleunis, 2006). Er is bij Rensa geen sprake van lokale facility managers, de medewerkers op de vestigingen doen bepaalde facilitaire randzaken erbij.

Slechte afstemming vraag en aanbod

Wanneer de afstand tussen beslissers en gebruikers groot is, zijn vraag en aanbod slechter op elkaar afgestemd omdat beslissers niet precies weten wat de gebruiker wil (Maas & Pleunis, 2006). Deze fysieke afstand is groot, Facilitair Beheer zit in Didam en de vestigingen door heel Nederland.

Beperking talentontwikkeling

Afhankelijk zijn van de centrale afdelingen kan de ontwikkeling van lokaal talent ontmoedigen. Als medewerkers voor alle vragen op het hoofdkantoor kunnen terugvallen, beperkt dat hun zelfstandigheid en creativiteit (Maas & Pleunis, 2006). Voor Rensa Family kan het betekenen dat als er echt een spoedgeval op een verkoopvestiging is dat de medewerker dan niet meer adequaat kan reageren, omdat hij/zij geen verstand heeft van de installaties, producten en/of diensten.

Toenemende bureaucratisering

Bureaucratisering komt voor bij organisaties die gericht zijn op procedures, regels, uitvoer van processen en checklists. Dit ontstaat vaak omdat sterk gespecialiseerde routinetaken moeten worden uitgevoerd volgens een aantal regels en voorschriften (Stevens, z.d.). Naarmate een organisatie groeit, groeit ook de bureaucratie. Meer bureaucratie leidt tot verminderde motivatie, vertragingen en hogere kosten (Maas & Pleunis, 2006).

2.4 Drie vragen model

Campbell et al. (2011) zijn tot de conclusie gekomen dat men gebruik kan maken van drie vragen voor het maken van de uiteindelijke beslissing over het wel of niet centraliseren van afdelingen en/of taken. De vragen worden hieronder toegelicht.

1. Is centralisatie verplicht?

Met deze vraag wordt er gekeken of de organisatie een keuze heeft. Door wetgeving of externen kan het verplicht worden om een taak centraal in te richten. Bijvoorbeeld het ondertekenen van het jaarverslag, dit kan alleen de daarvoor bevoegde CEO doen. Deze taak moet dus centraal worden uitgevoerd (Campbell et al., 2011). Voor de facilitaire dienstverlening is het niet verplicht om te centraliseren, dit hoeft namelijk niet volgens de wet en/of externe stakeholders.

2. Voegt centralisatie een significante waarde toe?

Dit is de volgende vraag waar antwoord opgegeven moet worden. Centralisatie mag alleen worden toegepast als het toegevoegde waarde heeft voor de organisatie. Alleen dan is de vraag: 'wanneer is er sprake van toegevoegde waarde?'. Campbell et al. (2011) stellen voor om de toegevoegde waarden om te zetten naar een percentage. Wanneer centralisatie 10% toevoegt aan de marktkapitalisatie of winst van het bedrijf dan is centralisatie mogelijk. Door deze methode te gebruiken kan vaak worden gesteld dat centraliseren meer oplevert dan dat het kost.

3. Zijn de risico's laag?

In de praktijk komt het vaak voor dat de twee voorgaande vragen een 'nee' opleveren. Meestal worden organisaties niet verplicht om te centraliseren en zal centralisatie geen grote toegevoegde waarde zijn. Veel vaker komt het voor dat centralisatie leidt tot kleine verbeteringen in kwaliteit en kosten. De risico's van het centraliseren kunnen dan groter zijn dan de toegevoegde waarde. Het centraliseren van de facilitaire diensten kan en mag alleen doorgaan als de volgende risico's worden vermeden of niet van toepassing zijn: bedrijfsstarheid, verminderde motivatie, bureaucratie en afleiding (Campbell et al., 2011).

Wanneer het team Facilitair Beheer en RFC op één van deze vragen 'ja' antwoordt dan is centralisatie geschikt voor de Rensa Family. Wanneer het team Facilitair Beheer op alle vragen 'nee' antwoordt dan is centralisatie op dit moment nog geen geschikte optie. Het centralisatievraagstuk moet dan worden opgegeven of opnieuw vorm worden gegeven.

2.5 Rijnlands organiseren

In de eerste weken van het onderzoek kwam het begrip 'Rijnlands organiseren' vaak terug, maar wat betekent dit? Heeft Rijnlands organiseren iets te maken met centraliseren of niet? Bij het team Facilitair Beheer wordt gedacht dat er een verband is tussen het centralisatievraagstuk en Rijnlands organiseren. Daarom is dit begrip verder uitgewerkt zodat dit met de interviews verder onderzocht kan worden.

De betekenis van het begrip 'Rijnlands organiseren' is volgens Peters en Brouwer (2021): "de organisatie is in handen van de vakmensen". De Rensa Family is een niet-beursgenoteerde onderneming. Het niet-beursgenoteerde bedrijfsleven is veel minder bureaucratisch dan het beursgenoteerde bedrijfsleven. Een middelgroot bedrijf is een bedrijf dat groot genoeg is om marktleider te zijn, maar klein genoeg om flexibel te zijn en te opereren met korte lijnen. Deze bedrijven zijn trots op hun erfgoed en hebben een langetermijnvisie en constant contact met relevante klanten. Ze hebben ook een goed begrepen eigenbelang waardoor ze zich tijdig kunnen aanpassen aan steeds veranderende marktomstandigheden. Met alleen de overstap naar Rijnlands organiseren ben je er uiteindelijk niet. Ook dan moet je de markt blijven volgen en jezelf blijven vernieuwen (Peters et al., 2021).

Volgens Peters et al. (2021) is Rensa een goed voorbeeld van een Rijnlands bedrijf. Rensa is gespecialiseerd in verwarmingen en klimaatbeheersing en heeft een uitgekiend logistiek systeem, vestigingen en afhaalbalies door het hele land. Dat maakt het op dit gebied min of meer onverslaanbaar. In de afgelopen jaren is Rensa uitgegroeid van een typisch lokaal bedrijf tot een landelijk bedrijf. Het lukte hun met deze kennis ook in Duitsland uit een faillissement een vergelijkbaar bedrijf op te staten. Inmiddels is de omvang bijna even groot als die van het Nederlandse moederbedrijf. Het geheim van dit type bedrijf is weten hoe je tijdig kunt innoveren en opnieuw uitvinden. De groothandelsmarkt voor verwarmingen is van oudsher sec handeldrijven: slim inkopen en productmanagement vormen dan de vanzelfsprekende corebusiness. Wat Rensa deed, was een landelijk dekkend logistiek systeem opzetten met lokale vestigingen om alle installateurs te bereiken. Maar ook het inrichten van afhaalbalies, zodat ook kleine installateurs en zzp'ers gewaardeerde klanten kunnen blijven, was een noviteit. Zeker ten tijde van de escalerende financiële crisis in combinatie met het nagenoeg stilvallen van de nieuwbouwmarkt voor woningen en kantoren bleek dit zijn waarde te bewijzen. Een groot deel van de vervangingsmarkt is in handen van kleine, lokale installateurs. Dit scenario herhaalde zich in 2020 tijdens de coronacrisis. Via branchenetwerken waren overnamekandidaten uit andere EU-landen binnen handbereik. In Duitsland nam Rensa een vergelijkbare collega over, maar betrok al snel lokale medewerkers bij het ontwerpen van een nieuw businessplan. De Nederlandse kennis op het gebied van inkoop, productmanagement en logistiek werd op haar beurt overgedragen aan de Duitse vestiging. Er zijn verder ook geen interne doorberekeningen en andere financiële belemmeringen om kennis vrij te laten vloeien. Nederlandse collega's vinden het leuk met regelmaat contact te hebben met hun Duitse collega's om ideeën uit te wisselen en elkaar te helpen beter te worden. De Duitse vestiging blijft verantwoordelijk voor de eigen in- en output, maar kan waar nodig terugvallen op de infrastructuur en knowhow van Rensa. Het is het model van de volkstuintjes: op iedere cruciale plek in de organisatie zit een ondernemer die in principe zijn eigen broek kan ophouden, maar die uiteraard en vanzelfsprekend gebruikmaakt van de gemeenschappelijke opgebouwde professionele kennis.

2.6 Inkoopportofolioanalyse

De inkoopportofolioanalyse is toegevoegd aan het theoretisch kader, omdat deze helpt bij het bepalen van welke diensten Facilitair Beheer wel of niet moet centraliseren. Deze analyse begint met twee aspecten: de invloed op het financieel resultaat en het toeleveringsrisico. De invloed op het financieel resultaat wilt zeggen dat bij de inkoop van dit product meer geld gemoeid is. Het toeleveringsrisico is hoger naarmate het gaat om een product dat slechts bij één leverancier kan worden aangeschaft (Weele et al., 2017). Wanneer deze twee aspecten tegenover elkaar worden gezet ontstaat de matrix die in figuur 2 is weergegeven.

Strategische producten

Deze producten hebben een hoog financieel belang en toeleveringsrisico. Hierbij gaat het vaak om producten die op specificatie van de afnemer worden vervaardigd en daarbij maatwerk vragen. Er is sprake van intensieve communicatie tussen opdrachtgever en leverancier (Weele et al., 2017).

Hefboomproducten

Dit zijn producten met een hoog financieel belang maar die wel bij meerdere leveranciers ingekocht kunnen worden. De inkoper heeft hierdoor veel keuzevrijheid en heeft meer macht ten opzichte van de leveranciers (Weele et al., 2017).

Knelpuntproducten

Deze producten hebben een laag financieel belang maar zijn kwetsbaar wat betreft de toelevering. Vaak is de leverancier dominant in relatie met de opdrachtgever. Dit kan zich uiten in hogere prijzen, lange levertijden en slechte service (Weele et al., 2017).

Routineproducten

Deze producten leveren inkoop technisch weinig problemen op. Het financieel belang en het toeleveringsrisico is laag. In de praktijk vallen de meeste producten in deze categorie. Vaak is afhandelen van de inkooptransacties duurder dan de waarde van de producten. Het is van belang dat de inkoop van dit soort producten efficiënt georganiseerd is (Weele et al., 2017).

Figuur 1

Inkoopportofolio Kraljic



Opmerking. Overgenomen uit Inkoopportofolio Kraljic (z.d.). Managementmodellensite.
<https://managementmodellensite.nl/inkoopportofolio-kraljic/>

3. Onderzoek

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksmethoden en bijbehorende meetinstrumenten beschreven. Het onderzoek is opgedeeld in desk- en fieldresearch. Een uitgebreidere versie is te vinden in het verantwoordingsdocument, verderop in het portofolio.

3.1 Deskresearch

Bij bureauonderzoek gaat men niet echt het veld in om het onderzoek te doen, vaak blijft men achter het bureau zitten (Verhoeven, 2018). Er zijn een aantal vormen van bureauonderzoek, in dit onderzoek zijn de volgende methoden gebruikt:

Literatuuronderzoek

Bij dit soort onderzoek wordt er naar gegevens gezocht die al door anderen zijn verzameld, secundaire informatie (Verhoeven, 2018). Er is gekozen voor een literatuuronderzoek om een theoretisch vangnet te creëren die de uitkomsten van de interviews kan onderbouwen. Ook de organisatieanalyse is gedaan door middel van literatuuronderzoek. De interne organisatieanalyse is weergegeven door twee processen als voorbeeld te nemen, die later in het onderzoek ook worden gebruikt bij het financiële gedeelte. De omgevingsanalyse is geanalyseerd door middel van de DESTEP-methode. Door het gebruik van deze methode worden de relevante omgevingsfactoren duidelijk. Deze factoren kunnen niet veranderd worden door de Rensa Family, maar zijn wel van belang voor het succes van de organisatie (Marcus & Van Dam, 2019).

Kwantitatieve inhoudsanalyse

Deze methode van onderzoek wordt gebruikt om de huidige situatie in beeld te krijgen. Een inhoudsanalyse is meer dan het bestuderen van literatuur; het is een vorm van dataverzameling waarin geschreven tekst wordt verzameld rondom een bepaald onderwerp. Bij de kwantitatieve vorm wordt er geteld hoe vaak een aspect voorkomt (Verhoeven, 2018).

3.2 Fieldresearch

Bij veldonderzoek gaat de onderzoeker wel echt het veld in (Verhoeven, 2018). Er zijn een aantal vormen van veldonderzoek, maar voor dit onderzoek zijn er alleen een aantal interviews afgenomen. Een interview is een vraaggesprek met als doel informatie te verzamelen over een bepaald onderwerp (Verhoeven, 2018). Dit kan in de vorm van een groepsgesprek of een tweegesprek. Bij dit onderzoek zijn beide vormen gebruikt. Tijdens het onderzoek is gebruik gemaakt van een half-gestructureerd interview. Met dit type interview wordt er een centrale hoofdvraag met enkele deelvragen besproken. Door dit type interview te gebruiken worden alle relevante thema's besproken, daarnaast kan ook de volgorde van thema's aangepast worden op het gesprek en kan er doorgevraagd worden wanneer nodig (Baarda, 2020, p. 16).

4. Resultaten deskresearch

Dit hoofdstuk geeft de resultaten weer van de deskresearch. Deze deskresearch bestaat uit een literatuuronderzoek, organisatieanalyse en een kwantitatieve inhoudsanalyse van de facilitaire gidsen. Voor de externe organisatieanalyse is het DESTEP-model gebruikt.

4.1 Inhoudsanalyse facilitaire gidsen

Sinds 2019 maakt het team Facilitair Beheer de facilitaire gidsen voor de verkoopvestigingen en servicebalies in Nederland. In deze gidsen staat per dienst beschreven wat de locatie zelf moet doen en wat Facilitair Beheer doet. Iedere locatie heeft zo zijn eigen facilitaire gids. Deze gidsen zijn ontworpen om overzicht en duidelijkheid te geven, ondanks dat is het voor Facilitair Beheer niet duidelijk wat het team precies voor welke locatie faciliteert en wat er niet gefaciliteerd wordt. De nieuwste versie van de facilitaire gids is als volgt opgebouwd (Team Facilitair Beheer, 2022):

- Voorpagina met algemene informatie over de locatie, datum en auteur
- Informatie over de facilitaire gids
- Informatie over de Self Service Portal
- Bereikbaarheid van de afdeling Facility Management
- Schema van diensten, wat lokaal en/of door FM geregeld is en wie contract eigenaar is (FM, Lokaal, Verhuurder of anders)
- Mogelijke bijzonderheden
- Lokale diensten
- Onderhoudswerkzaamheden

De eerste vier en laatste twee onderdelen zijn voor elke facilitaire gids hetzelfde ingericht. Wanneer een dienst lokaal wordt geregeld dan wordt dit vaak gedaan door de baliemannen en/of managementassistenten van de vestigingen.

Zoals al eerder genoemd, heeft elke locatie zijn eigen facilitaire gids, echter is er geen actuele facilitaire gids voor de servicebalie in Geleen. Deze locatie gaat verhuizen naar een nieuw pand in Sittard, deze vestiging doet nu alles in eigen beheer. Voor Geleen doet het team Facilitair Beheer momenteel dus vrijwel niks. Deze locatie is niet meegenomen in deze inhoudsanalyse.

In bijlage II staat het totale overzicht van alle diensten en vestigingen en de mogelijke contracteigenaren. Het komt vaak voor dat Facilitair Beheer een dienst in beheer heeft voor alle vestigingen. Het gaat hierbij om de volgende diensten:

- Afvalbeheer
- Audiovisuele middelen
- Bedrijfskleding en persoonlijke beschermingsmiddelen
- Blusmiddelen en noodverlichting
- Camerabewaking (vaak n.v.t. maar wanneer wel dan is contracteigenaar FM)
- EHBO-middelen
- Inbraakbeveiliging en bewaking
- Interieurbeplanting (vaak n.v.t. maar wanneer wel dan is contracteigenaar FM)
- Magazijninrichting
- Meubilair
- Ongediertebestrijding (overal n.v.t. behalve bij Doetinchem, daar wel contracteigenaar FM)
- Reclame uitingen (4 keer n.v.t., dat wil zeggen dat er geen reclame uitingen aanwezig zijn)
- Rioleringsbeheer

- Sleutelbeheer
- Water – elektra – gas

De volgende diensten zijn niet volledig bij Facilitair Beheer in beheer, dat betekent dat deze diensten nog niet centraal zijn ingericht:

- Automatenvoorziening (koffievoorziening)
- Brandmeldinstallatie
- Dak
- Groenvoorziening
- Huishoudelijke apparaten
- Koeling
- Roldeuren
- Schoonmaak en glasbewassing
- Screens
- Schuifdeuren
- Terreinvoorziening
- Verwarming
- Ventilatie
- Verlichting
- Zonwering

In totaal heeft Facilitair Beheer 55% van alle diensten in beheer. Alle vestigingen bij elkaar hebben 12% van de diensten in beheer. 11% van deze diensten wordt niet genoemd in elke facilitaire gids, bijvoorbeeld zonwering (zie bijlage II). Bij 10% van deze diensten is geen contract aanwezig, bijvoorbeeld bij ongediertebestrijding. Daarvoor heeft Facilitair Beheer geen vaste leverancier, wanneer er sprake is van ongedierte zoekt de vestiging zelf een partij of wordt Facilitair Beheer ingeschakeld. 4% van de diensten is in beheer van de verhuurder. De overige 8% is niet van toepassing, dat wil zeggen dat een dienst niet van toepassing is voor een vestiging. Dit is bijvoorbeeld bij reclame uitingen in Nijmegen, bij dit pand mogen er geen reclame uitingen hangen van de gemeente. Deze percentages zijn berekend doormiddel van het overzicht in bijlage II. Het bijhorende cirkeldiagram van deze percentages staat in bijlage III.

Daarnaast is er per vestiging op basis van de facilitaire gids bekeken wat er door Facilitair Beheer, de verhuurder of lokaal wordt gedaan. Hier zijn percentages bij berekend. In bijlage IV is per locatie in een cirkeldiagram weergegeven wat de verhoudingen zijn met de mogelijk verschillende contracteigenaren. Het percentage diensten waarvan Facilitair Beheer contracteigenaar bij één vestiging is loopt van 48% tot 80%. Het laagste percentage is Den Haag en het hoogste is Doetinchem. Dat betekent dat Facilitair Beheer de minste diensten beheert voor Den Haag en de meeste diensten voor Doetinchem, volgens de facilitaire gidsen. Dit wil niet zeggen dat Den Haag dan ook het meeste en Doetinchem het minste zelf faciliteert. Het percentage diensten waarvan de verkoopvestiging zelf contracteigenaar is loopt van 11% tot 38%. Waarbij Nieuwegein het laagste percentage heeft en Nijmegen het hoogste percentage.

Dit verschil komt door de verhuurder of het onderdeel anders. Met anders wordt bedoeld dat een dienst niet van toepassing is op de desbetreffende locatie. Het percentage van diensten dat onder contract staat bij de verhuurder verschilt van 0% tot 19%. Waarbij de volgende locaties 0% scoren: Amersfoort, Amsterdam, Arnhem, Breda, Den Haag, Doetinchem (eigen pand), Drachten, Groningen, Hengelo, Nijmegen, Terneuzen en Zwolle. Voor de verkoopvestiging in Tilburg beheert de verhuurder de meeste contracten.

4.2 Interne organisatieanalyse

Om het advies te versterken is er gekozen om een interne organisatieanalyse te doen aan de hand van twee voorbeelden: schoonmaak en factuurcontrole. Hoe zijn deze processen op dit moment ingericht bij zowel Facilitair Beheer als bij de verkoopvestigingen?

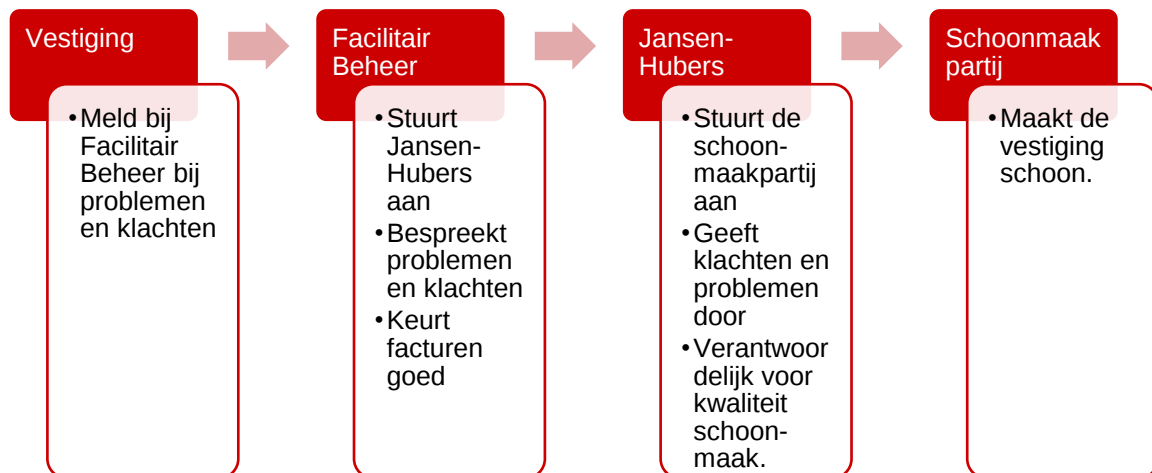
4.2.1 Schoonmaakdienst

De schoonmaak is een dienst die voor een deel van de vestigingen in beheer is van Facilitair Beheer en voor het andere deel van de vestigingen is het nog in eigen beheer. Eerst wordt weergegeven hoe de schoonmaak wordt georganiseerd vanuit Facilitair Beheer.

Facilitair Beheer heeft de schoonmaak georganiseerd voor 11 vestigingen. De schoonmaak is uitbesteed aan Jansen-Hubers, deze partij is verantwoordelijk voor de schoonmaak bij al deze vestigingen. Jansen-Hubers maakt niet zelf schoon op al deze locaties, Jansen-Hubers heeft een samenwerking met verschillende schoonmaakpartijen door heel het land. Deze samenwerking is hieronder, in figuur 2, schematisch weergegeven.

Figuur 2

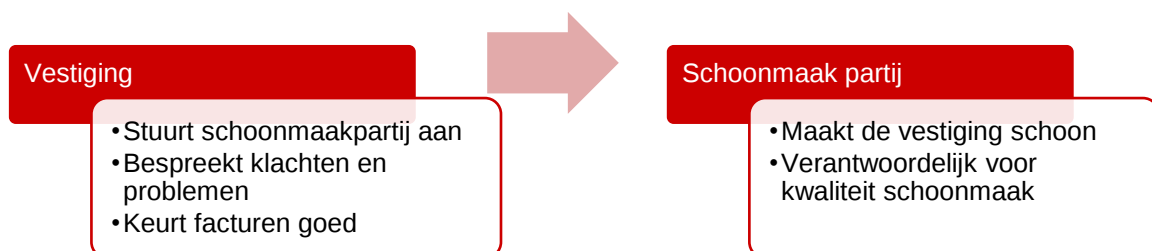
Processchema schoonmaak bij FB in beheer



Bij de vestigingen die de schoonmaak nog in eigen beheer hebben, werkt het iets anders. Deze vestigingen hebben direct contact met de partij die komt schoonmaken. Ook deze samenwerking is schematisch weergegeven, in figuur 3.

Figuur 3

Processchema schoonmaak bij vestiging in beheer



Wanneer deze twee processen met elkaar worden vergeleken, blijkt dat de vestiging bij figuur 3 een stuk drukker is dan bij figuur 2. Ook valt op dat bij het tweede proces Facilitair Beheer helemaal niet in beeld komt en daardoor de vestiging de taken van Facilitair Beheer oppakt. Wanneer de schoonmaak

voor alle vestigingen zo wordt ingericht als bij figuur 2 dan besparen de vestigingen veel tijd. Die tijd kan weer besteed worden aan de corebusiness; de verkoop van producten.

4.2.2 Facturen

Een anders proces waar het team Facilitair Beheer dagelijks mee te maken heeft is het verwerken van de facturen. Ook hierin zijn weer twee soorten te onderscheiden. Factuurverwerking van diensten die in beheer zijn van Facilitair Beheer en factuurverwerking van diensten die in eigen beheer zijn van de vestiging. Eerst wordt weergegeven hoe de factuurverwerking eruit ziet voor diensten die in beheer zijn van Facilitair Beheer. Dit proces geldt dus voor 55% van de totale dienstverlening, zoals beschreven in hoofdstuk 4.1. Het proces is schematisch weergegeven in figuur 4.

Figuur 4

Proces facturering diensten in beheer van FB



Bij de vestigingen die de diensten in eigen beheer hebben werkt het proces eigenlijk hetzelfde, alleen is Facilitair Beheer hier geen onderdeel van. In figuur 5 is dit proces weergegeven.

Figuur 5

Proces facturering diensten in beheer van vestiging



Het lijkt hetzelfde proces, maar er zit wel degelijk een verschil in. Het bovenste proces krijgt namelijk maar één verzamelfactuur van één leverancier die één dienst of product levert voor meerdere vestigingen. Bij het onderste proces wordt er maar één factuur van één leverancier die één dienst of product levert voor maar één vestiging afgehandeld. Zo krijgt de afdeling financieel meerdere facturen van dezelfde diensten, omdat deze van verschillende vestigingen zijn. Wanneer er gecentraliseerd wordt dan zal het via het bovenste proces gaan en dit levert flink wat tijdsbesparing en een financiële besparing op bij de vestigingen. Deze besparing wordt later in het rapport concreet beschreven.

4.3 Omgevingsanalyse

De omgevingsfactoren beïnvloeden Rensa Family indirect en zijn niet echt door de organisatie te beïnvloeden. Deze factoren zijn echter van zeer groot belang voor het succes van de Rensa Family. Voor deze omgevingsanalyse is de DESTEP-methode gebruikt. Het doel van deze omgevingsanalyse is het in beeld brengen van trends en ontwikkelingen die te maken hebben met het vraagstuk.

4.3.1 Demografische factoren

Vergrijzing van de samenleving

Op 1 januari 2022 telt Nederland ruim 3,5 miljoen inwoners van 65 jaar of ouder (Centraal Bureau voor de Statistiek, z.d.). Dat is 20,0 procent van de bevolking in Nederland. De vergrijzing van Nederland is opgelopen: in 1990 was nog 12,8 procent van de inwoners 65-plus. De leeftijdsopbouw van de bevolking verandert en het aandeel van oudere leeftijdsgroepen wordt groter, waardoor de gemiddelde leeftijd van de bevolking toeneemt. In 2022 was de grijze druk 34 procent: op elke 65-plusser zijn er 3 mensen in de werkzame leeftijd (20 tot 65 jaar). De komende jaren zal dit nog toenemen tot bijna 50 procent, om daarna licht af te nemen, zo is de verwachting in de bevolkingsprognose (Centraal Bureau voor de Statistiek, z.d.). Deze vergrijzing is al een jaar of tien een structurele oorzaak van de tekorten op de arbeidsmarkt (UWV, 2022). Deze ontwikkeling heeft veel te maken met de volgende twee ontwikkelingen; tekort aan personeel en regionale bevolkingskrimp. Door vergrijzing is er minder personeel te vinden, dit kan gevolgen hebben als men gaat centraliseren. Misschien dat Facilitair Beheer dan wel een extra medewerker nodig heeft. Het kan dan lastig zijn om de juiste medewerker te vinden.

Tekort aan personeel

Het aantal openstaande vacatures blijft ook in 2023 onverminderd hoog. Vrijwel alle sectoren hebben te maken met een tekort aan gekwalificeerd personeel. De grootste groep binnen onze beroepsbevolking zijn de vijftigplussers (ABAB HX Advies, 2023). Rensa Family heeft ook last van de personeelstekorten, de vacatures lopen op en blijven steeds langer onvervuld. Centraliseren kan er tot leiden dat er extra personeel nodig is bij het team Facilitair Beheer, door de huidige arbeidsmarkt kan het lastig zijn om die functie te vervullen. Niet alleen de Rensa Family heeft hier last van, maar de gehele arbeidsmarkt. Dit betekent dat leveranciers en klanten hetzelfde probleem hebben. Dit kan resulteren in langere levertijden vanuit leveranciers. Of erger nog, leveranciers en klanten die failliet gaan.

Regionale bevolkingskrimp

Volgens het CBS krijgen kleinere gemeenten aan de randen van het land te maken met een bevolkingskrimp. Dit is de prognose voor 2035. Dit geldt onder andere voor verschillende gemeentes in de Achterhoek (Centraal Bureau voor de Statistiek, z.d.-a). Dit komt voornamelijk door de vergrijzing. Ook verhuizen veel jongeren naar de steden om daar te studeren of te werken (Centraal Bureau voor de Statistiek, z.d.-c). RFC zit gevestigd in de Achterhoek, namelijk in Didam en Doetinchem. Deze ontwikkeling heeft veel te maken met het tekort aan personeel, mede hierdoor kan het lastig zijn om goed personeel te vinden voor bijvoorbeeld het team Facilitair Beheer.

4.3.2 Economische factoren

Oorlog in Oekraïne

De oorlog in Oekraïne heeft grote financiële gevolgen. De prijzen stijgen en dat brengt veel mensen in de problemen. Tegelijkertijd is de werkloosheid laag, zoals hierboven al benoemd. Veel werkgevers hebben moeite om personeel te vinden, er zijn veel meer vacatures dan werkzoekenden. Betere arbeidsvoorwaarden en hogere lonen kunnen daarbij helpen. Loonstijgingen zijn ook belangrijk om te zorgen dat mensen in hun levensonderhoud kunnen blijven voorzien. Hoe de Nederlandse economie zich dit jaar zal ontwikkelen, is onzeker. De economie groeit in 2023 wat minder hard, er wordt een economische groei verwacht van 1,5% van het bruto nationaal product (dat is wat we in Nederland per jaar met elkaar verdienen). Maar door de onzekere situatie in de wereld kan het ook anders uitpakken. Het is ook niet uitgesloten dat de economische groei tot stilstand komt (Ministerie van Algemene Zaken, 2022). De Rensa Family heeft ook last van deze ontwikkelingen. Materiaal wordt duurder en schaarser en er is weinig gekwalificeerd personeel te vinden. Rensa Family wil graag kwaliteit leveren tegen lage kosten. Dit geldt ook voor het team Facilitair Beheer, de levertijden zijn langer en materiaal wordt duurder hierdoor kan het team niet altijd de kwaliteit leveren die van hen

verwacht wordt. Wanneer centraliseren de oplossing is dan zal Facilitair Beheer goed moeten overwegen met welke leveranciers ze gaan samenwerken.

4.3.3 Sociaal-culturele factoren

Hybride werken

In de coronacrisis moest bijna iedereen in Nederland thuiswerken. Deze ontwikkeling heeft zich na de crisis doorgezet. Nu kan men steeds vaker kiezen waar en wanneer men wilt werken. Voordelen van hybride werken zijn flexibele werktijden, minder reistijd en een betere werk-privé (FNV, z.d.). Voor vier op de tien werkende Nederlanders (39%) is het goed mogelijk om thuis te werken. Voor 42 procent van de werkenden is dat niet mogelijk. Van deze laatste groep weten we dat zij veelal op locatie werken, bijvoorbeeld in een zorg- of onderwijsinstelling, een fabriek of werkplaats, een winkel of horecagelegenheid. Voor 19 procent is thuiswerken beperkt mogelijk (I&O Research, 2021).

Facilitaire professionals geven aan dat hybride werken waarschijnlijk de norm blijft in de toekomst (HeyDay, z.d.). Dit betekent dat er steeds minder op kantoren van Rensa Family wordt gewerkt, dit heeft gevolgen voor de schoonmaak; het onderhoud; de koffievoorziening etc. Facilitair Beheer kan door centraliseren meer sturen op deze ontwikkeling en daarbij rekening houden met de verandering die het met zich meebrengt voor de facilitaire dienstverlening.

Veranderende werkomgeving

Met een toekomstgerichte visie op de werkomgeving willen facilitaire organisaties beter passen bij de manier waarop de organisatie werkt, aantrekkelijk zijn voor (nieuwe) medewerkers en zich aanpassen aan toekomstige veranderingen (FMN & TwynstraGudde, 2023). Veel organisaties zitten met de vraag hoe ze een goede (hybride) werkplekstrategie voor de toekomst kunnen bepalen. Zes op de tien facilitair professionals verwacht dat het aantal m2 gelijk blijft (62%). Bijna één op de drie geeft aan dat men verwacht af te schalen (31%). Deze groep mensen verwacht een afname van gemiddeld 25% in m2 (HeyDay, z.d.). Deze ontwikkeling heeft veel weg van de vorige ontwikkeling. Ook hier kan Facilitair Beheer sturen en rekening houden met de gevolgen die deze ontwikkeling met zich meebrengt.

Coronacrisis

De gevolgen van corona zijn nog steeds te merken. Door deze crisis is er een ontwikkeling ontstaan in de inkoopwereld, namelijk aandacht voor contractmanagement. Door de pandemie zijn organisaties zich meer bewust van de inkooprisico's van kritische producten (mondkapjes in een ziekenhuis). De inkoop van deze producten is beter beheersbaar wanneer er wordt gecentraliseerd en lokale voorraden worden vermeden. Schaarste kan worden voorkomen door producten af te nemen bij meerdere leveranciers; multiple sourcing. Hierdoor wordt het toeleveringsrisico verspreid (Hoogendorp, 2020). Deze ontwikkeling bestaat al langer maar door de coronacrisis wordt deze trend weer belangrijker, dit geldt ook voor Rensa Family en Facilitair Beheer. Voor Rensa zijn kritische producten persoonlijke beschermingsmiddelen, de inkoop van deze producten moet voor Rensa altijd doorgaan.

4.3.4 Technologische factoren

Prefab

De technische installatie markt, waar Rensa in opereert, beweegt nu meer naar industrieel bouwen, wat betekent dat er verschuivingen in de supply keten kunnen gaan ontstaan omdat complete systemen worden geleverd bij de bouw. Dit gaat van complete systemen tot complete badkamers. Daarnaast heeft de overheid de uitspraak gedaan dat er de komende jaren ongeveer 100.000 woningen per jaar gebouwd moeten gaan worden. De afgelopen jaren lag dit steeds rond de 70.000-75.000 woningen, maar het tempo moet dus omhoog. Industrieel bouwen zou hierbij moeten helpen, dit is sneller en goedkoper dan traditionele woningbouw (J. Smees, persoonlijke communicatie, 27 februari 2023). Deze ontwikkeling op technisch gebied wordt prefabricage genoemd. Prefabricage betekent dat producten in een werkplaats worden gemaakt in plaats van op de locatie waar de

producten moeten worden gebruikt (Geertsma, 2014). Voor Rensa betekent deze verschuiving naar industrieel bouwen dat er een heroverweging plaats moet vinden over de organisatorische inrichting van de huidige prefabricage afdeling. Dit kan in de toekomst betekenen dat er grotere magazijnen nodig zijn en minder verkoopbalies voor de verkoop van kleinere onderdelen (J. Smees, persoonlijke communicatie, 27 februari 2023). De Rensa Family probeert al wel in te spelen op deze ontwikkeling maar er zijn organisaties die hierop veel verder voor lopen. Rensa Family heeft een eigen afdeling die zich bezig houdt met deze ontwikkeling. Prefab heeft op dit moment geen invloed op het vraagstuk, maar het is wel een belangrijke trend voor de gehele Rensa Family. In de latere toekomst kan Prefab betekenen dat de vestigingen en servicebalies anders worden ingericht, Facilitair Beheer krijgt hier dan wel de gevolgen van mee.

4.3.5 Ecologische factoren

Klimaatakkoord

Het Klimaatakkoord is een onderdeel van het Nederlandse klimaatbeleid. Het belangrijkste doel is de CO₂-uitstoot in 2030 met 49% te verminderen vergeleken met 1990. In 2050 moet de uitstoot van broeikasgassen met 95% afgenomen zijn. Uitgangspunt van het Klimaatakkoord is dat de stappen naar minder CO₂-uitstoot voor iedereen haalbaar en betaalbaar zijn (Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie, 2020b).

De Rijksoverheid en bedrijven streven naar een bloeiende, circulaire en CO₂-arme industrie in 2050. De fabrieken draaien dan op duurzame elektriciteit uit zon en wind. Of op energie uit aardwarmte, duurzame waterstof en biogas. Grondstoffen voor producten worden gewonnen uit biomassa, reststromen en gassen. De restwarmte wordt gebruikt door de industrie zelf of in de tuinbouw, gebouwen en woningen. De industrie is dan niet alleen energieverbruiker, maar ook energieproducent en buffer. De industrie zal de CO₂-uitstoot in 2030 aanzienlijk moeten verminderen. Dat is een tussenstap. Veel van de nieuwe manieren van produceren staan nog in de kinderschoenen en zijn nog te duur. Bedrijven investeren zelf in vernieuwing. Er is ook subsidie om de ontwikkeling op gang te krijgen. De industrie kan dan uitgroeien tot de meest CO₂-efficiënte bedrijfstak in Europa. En de internationale concurrentiepositie komt niet in gevaar (Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie, 2020a).

Rensa Family is al goed bezig met het verduurzamen en verminderen van uitstoot. Op dit moment hebben ze 4 lean & green sterren (Rensa Verwarming en Ventilatie, z.d.). Daarnaast heeft Rensa Family de doelstelling om in 2030 CO₂-, energie- en afvalneutraal zijn. Dit is een vrij ambitieuze doelstelling, aangezien 2030 al over 7 jaar is en de Rensa Family deze doelstelling nog lang niet behaald heeft. Toch kan centraliseren helpen bij het behalen van deze doelstelling. Op dit moment hebben de vestigingen veel vrijheid in met wie de vestiging samenwerkt en hoe de diensten worden ingericht. Wanneer de dienstverlening gecentraliseerd is dan kan Facilitair Beheer sturen op een duurzamere samenwerking met leveranciers en het verminderen van afval door bijvoorbeeld het hergebruiken van meubilair.

Duurzaamheid is populair

Duurzaamheid is het belangrijkste onderwerp voor facilitair managers. Dit blijkt uit een marktonderzoek dat is uitgevoerd door TwynstraGudde in samenwerking met FMN (Bruins, 2023). In 2023 kiest maar liefst 72% dit thema als belangrijkste. FMN en TwynstraGudde (2023) zeggen daarover het volgende: "Als het gaat om duurzaamheidsinitiatieven in de eigen organisatie wordt het reduceren van energieverbruik het meest genoemd. Het uiteindelijke doel wat facilitaire organisaties met name willen bereiken met de inzet op duurzaamheid is het leveren van een positieve maatschappelijke bijdrage.". Deze ontwikkeling heeft eigenlijk dezelfde invloed op het vraagstuk als de vorige; centraliseren betekent dat Facilitair Beheer meer kan sturen op duurzaamheid op de vestigingen.

Gezonde werkomgeving

Ontwikkelingen rondom werk zijn de afgelopen jaren in een stroomversnelling gekomen. Denk hierbij aan thuiswerken en de krapte op de arbeidsmarkt. Deze ontwikkelingen hebben invloed op de werk-privébalans. Wanneer deze balans is verstoord dan kan dit vervelende gevolgen hebben. Denk dan bijvoorbeeld aan minder efficiënte en productieve werknemers. Of dat deze werknemers een korter lontje hebben, dit kan weer leiden tot irritaties en ruzies. Het meest heftige gevolg is een zieke medewerker. Een gezonde werkomgeving is daarom van belang. Een gezonde werkomgeving is een (kantoor)gebouw dat fysiek gezond en veilig is. En waar de eindgebruiker ook mentaal een gevoel van welbehagen heeft (Facto, 2020). Zoals hiervoor ook al is gezegd hebben de vestigingen heel veel vrijheid om te bepalen met wie ze samenwerken en hoe de dienstverlening wordt ingericht. Door gebrek aan kennis houden ze hierbij niet altijd rekening met een gezonde werkomgeving. Facilitair Beheer heeft deze kennis wel en door te centraliseren kunnen ze ook meer sturen op een gezonde en veilige werkomgeving.

4.3.6 Politieke factoren

Klimaatakkoord

De belangrijkste politieke factor voor Rensa Family is de milieuwetgeving en dan voornamelijk het Klimaatakkoord. Dit is al beschreven bij de ecologische en sociaal-maatschappelijke factoren, maar het is hier ook een belangrijke factor. Rensa Family is wettelijk verplicht om mee te werken aan de doelstellingen van het Klimaatakkoord.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Daarnaast is maatschappelijk verantwoord ondernemen ook een belangrijke factor. De Rijksoverheid helpt bedrijven die hulp nodig hebben bij maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) (Ministerie van Economische Zaken en Klimaat, 2022). Organisaties zijn een onderdeel van de maatschappij en organisaties gaan steeds meer rekening houden met wensen uit de maatschappij en richten zich op wat wordt genoemd duurzaam ondernemen. In het begrip maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) komt tot uitdrukking dat het bedrijf onderdeel is van een groter geheel (Marcus & Van Dam, 2019). Deze ontwikkeling lijkt veel op een aantal ontwikkelingen die hierboven al beschreven zijn. Voor RFC en Facilitair Beheer betekent centraliseren dat het team meer kan sturen op maatschappelijk verantwoord ondernemen bij de vestigingen. RFC heeft daardoor meer controle over het behalen van doelstelling wat betreft MVO en duurzaamheid.

4.4 Literatuuronderzoek

In hoofdstuk 2 is het theoretisch kader beschreven. In dit onderdeel worden de belangrijkste uitkomsten van het onderzoek kort beschreven.

Centraliseren brengt voor- en nadelen met zich mee, deze zijn behandeld in hoofdstuk 2. In tabel 1 worden de belangrijkste voor- en nadelen voor dit vraagstuk en de Rensa Family weergegeven.

Tabel 1

Voor- en nadelen met bijhorende invloed op het vraagstuk

Voordelen	Invloed op vraagstuk	Nadelen	Invloed op vraagstuk
Efficiëntie	Grotere efficiëntie komt door schaalvoordelen, nu werken vestigingen nog veel samen met lokale partijen en is er geen sprake van schaalvoordelen.	Vertraging	Wanneer de doorlooptijd langer wordt is dit nadelig voor de huidige kwaliteit van de dienstverlening.

Professionalisering	Facilitair Beheer wil zich verder professionaliseren, dat hoort ook bij de grote van de organisatie en mate van professionaliteit die Rensa Family heeft.	Slechte afstemming vraag en aanbod	De fysieke afstand tussen Facilitair Beheer en de vestigingen is vaak groot. Het gevolg hiervan is dat Facilitair Beheer niet precies weet wat er zich afspeelt op de vestigingen.
Gelijkheid	Gelijkheid tussen de verschillende vestigingen, afdelingen en medewerkers. Nu is er veel ongelijkheid met name op de vestigingen. Een vestiging heeft een koffiebonenautomaat en de andere vestiging heeft een normale machine met poeders.	Beperkte talentontwikkeling	Een gevolg van centraliseren kan zijn dat de vestigingen afhankelijk worden van Facilitair Beheer. Met als risico dat de vestigingen helemaal niks meer zelf kunnen oplossen als het een spoedgeval is.
Uitwisselbaarheid	Rensa Family stuurt op duurzaamheid. Door centraliseren kan Facilitair Beheer hier ook op sturen door bijvoorbeeld meubilair te hergebruiken omdat het overal hetzelfde is.	Toenemende bureaucrativering	Meer bureaucratie leidt tot verminderde motivatie, vertragingen en hogere kosten. Dit zou allemaal nadelig zijn voor de kwaliteit van de huidige dienstverlening die Facilitair Beheer heeft.

Verder is in hoofdstuk 2 een model gegeven over of een afdeling wel of niet gecentraliseerd moet worden. Dit model is ontwikkeld door Campbell et al. (2011) en uit dit model kan geconcludeerd worden dat men gebruik kan maken van drie vragen voor het maken van de uiteindelijke beslissing over het wel of niet centraliseren van afdelingen en/of taken. In hoofdstuk 2 is dit model verder uitgewerkt. Voor RFC en dit vraagstuk betekent dit model dat men aan de hand van die drie vragen een keuze kan maken. Dit model kan een vangnet zijn om de keuze te onderbouwen aan de (groeps)directie, uiteindelijk maakt de (groeps)directie de keuze of er wel of niet wordt gecentraliseerd.

In hoofdstuk 2 is ook het begrip 'Rijnlands organiseren' uitgelegd. Of dit begrip invloed heeft op of een verband heeft met het vraagstuk is nog onduidelijk. Dit begrip wordt verder onderzocht met de interviews.

Als laatste is in hoofdstuk 2 het Kraljic-model toegelicht. Dit kan van invloed zijn op het vraagstuk om te bekijken welke diensten er gecentraliseerd moeten/kunnen worden. Daarbij kan er gekeken worden naar de huidige- en de toekomstige situatie. Hierbij komt de inhoudsanalyse van de facilitaire gidsen terug, in die analyse kan men precies zien welke diensten wel of niet zijn gecentraliseerd. Deze diensten kunnen vervolgens in de Kraljic-matrix worden geplaatst.

5. Resultaten fieldresearch

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de interviews besproken. Er zijn interviews afgenomen met de directieleden en vestigingsdirecteuren. Daarnaast is er een focusgroep interview gedaan met de medewerkers van het team Facilitair Beheer. In totaal zijn er veertien semigestructureerde interviews afgenomen en één focusgroep interview. Alle interviews zijn getranscribeerd en gecodeerd, de bevindingen van de interviews zijn in tabel 2 weergegeven en hieronder ook kort samengevat. Een uitgebreide uitwerking met citaten uit de interviews is te vinden in bijlage V.

5.1 Resultaten interviews directie

In totaal zijn er 6 interviews afgenomen met leden van de groepsdirectie en directieleden van Rensa en Gévier.

Zoals te zien in tabel 2 ziet de directie veel voordelen, maar ook veel nadelen. De directie ziet zo goed als elk voordeel die door de overige respondenten (vestigingsdirecteuren en Facilitair Beheer) ook genoemd zijn. Dat de directie geen voordeel ziet in het verduidelijken en overzicht creëren is vrij logisch, deze groep werkt niet dagelijks met Facilitair Beheer en de verkoopvestigingen. De (groeps)directieleden weten niet dat er onduidelijkheid heerst bij deze groepen. Ook hebben de directieleden veel meer nadelen genoemd dan de overige respondenten. Blijkbaar ziet deze groep meer nadelen dan de mensen die er uiteindelijk dagelijks mee te maken hebben. Om het draagvlak te creëren bij de directie moet er rekening gehouden worden met deze voor- en nadelen. Uiteindelijk bepaalt de directie of er wel of niet wordt gecentraliseerd en hoe dat wordt gedaan. De groepsdirectie ziet zeker een toegevoegde waarde in centraliseren maar deze keuze moet wel goed onderbouwd worden door Facilitair Beheer.

5.2 Resultaten interviews vestigingsdirecteuren

In totaal zijn er 7 interviews afgelegd met vestigingsdirecteuren van Rensa en Gévier.

Wat opvalt in tabel 2 is dat deze groep respondenten een stuk minder nadelen ziet dan de directieleden. Dat is bijzonder want voor de vestigingen zal er veel veranderen als er gecentraliseerd wordt. Deze groep ziet ook veel voordelen, dit zijn veelal dezelfde voordelen als die de groepsdirectie ook ziet. De vestigingsdirecteuren staan er in het algemeen voor open om te centraliseren in de toekomst. Om draagvlak te creëren bij deze groep moet er voornamelijk rekening gehouden worden met de nadelen. Wanneer dit niet wordt gedaan dan is er een vergrote kans op weerstand vanuit deze groep.

5.3 Resultaten interviews Facilitair Beheer

Voor deze resultaten is er een focusgroep interview gedaan met de medewerkers van het team Facilitair Beheer en er is een semigestructureerd interview afgenomen met de directeur van de afdeling Facility Management.

Deze groep zag veel andere dingen die nog niet genoemd waren door de vorige respondenten en er zijn ook veel dingen die deze groep helemaal niet genoemd heeft terwijl de vorige respondenten die wel zagen. Zo zijn er maar drie voordelen en twee nadelen die overeenkwamen met de andere respondenten. Wat ook opvalt is dat deze groep meer behoeften aangeeft dan de vorige twee groepen. Toch wil deze groep graag gaan centraliseren in de nabije toekomst, het past bij de Rensa Family en het geeft het team meer overzicht. Daarnaast levert centraliseren kwaliteit, gemak en waarschijnlijk geld op. Het draagvlak van deze groep is al vrij groot omdat dit team de opdrachtgever is, maar om dit toch te vergroten moet het advies rekening houden met de nadelen en behoeften.

Tabel 2

Overzicht resultaten interviews

Onderwerp	Directie	Vestigingsdirecteuren	Facilitair Beheer
Voordelen			
Efficiëntie	Vijf van de zes directieleden zien efficiëntie als voordeel van centraliseren. De directie ziet dit als voordeel voor de gehele Rensa Family dus ook voor bepaalde afdelingen van RFC.	Efficiëntie is een groot voordeel als het gaat om centraliseren van de dienstverlening. Dit uit zich in prijs en planningsvoordelen, minder administratief werk en maar één meldpunt.	Als er aan de andere kant van het land een probleem is met het sanitair is het niet efficiënt om vanuit Didam iemand die kant op te sturen. Het is voor veel verkoopvestigingen veel efficiënter en sneller om een klant van de balie te bellen om de airco te maken. Facilitair Beheer wil overal dezelfde service leveren. De efficiëntie zit in juist leveranciersmanagement.
Prijsvoordeel	Een groot voordeel is het financiële voordeel als er centraal wordt ingekocht, dit komt door het volumevoordeel. Toch kan dit ook tegen vallen, landelijke partijen hebben vaak hogere overheadkosten. Het grotere voordeel zit in de prijs/kwaliteit verhouding.	Veel respondenten denken dat er een prijsvoordeel ontstaat wanneer de facilitaire dienstverlening wordt gecentraliseerd. Dit komt door het bundelen van volume en dat men daardoor betere tarieven kan bedingen.	
Slimme synergie	Eén van de standpunten van de Rensa Family is slimme synergie behalen. Slimme synergie wil zeggen dat je synergie hebt op de punten waar dit ook echt synergie oplevert. Slimme synergie heeft niet alleen met geldstromen te maken maar ook met tijd, kwaliteit en gemak.	Met één partij samenwerken levert vaak een voordeel op. Dit voordeel uit zich in minder facturen en minder administratief werk. Toch hoeft centraliseren niet per se slimmer te zijn. Vestigingen kennen de regionale markt veel beter en kunnen soms betere deals sluiten met een kleinere lokale ondernemer in plaats van een grote landelijke speler.	
Ontzorgen	Door centraliseren zal het team Facilitair Beheer de vestigingen ontzorgen.	Wanneer externe partijen contact opnemen met de verkoopvestiging, kunnen ze meteen zeggen dat het centraal georganiseerd is. Wanneer er een installatie defect is, dan hoeft de verkoopvestiging zelf geen partij te zoeken. De verkoopvestiging hoeft zelf niet meer te denken aan tijdig onderhoud. Het centraliseren en dus ontzorgen geeft rust en	

		ruimte aan de vestigingen om zicht te richten op de corebusiness.	
Uitwisselbaar	Door centraliseren kan men gemakkelijker producten onderling uitwisselen, bijvoorbeeld meubilair.		
Kwaliteit	De kwaliteit van de dienstverlening gaat omhoog zodra er gecentraliseerd wordt. Rensa Family staat bekend om vakmanschap en dit vakmanschap heeft het team Facilitair Beheer ook in haar eigen vak.	Het centraliseren levert volgens veel respondenten kwaliteit op. En hiermee wordt de kwaliteit van de geleverde dienstverlening bedoelt.	Door facilitaire diensten onder te brengen bij het team Facilitair Beheer levert dat een stuk kwaliteit op. En die kwaliteit bestaat uit de volgende zaken: korte doorlooptijd, goede prijs/kwaliteitverhouding, blijven ontwikkelen, communicatie met vestigingen en de behoeftes van vestigingen pijlen.
Werkgevers-aantrekkelijkheid	Centraliseren kan een positief gevolg hebben qua werkgeversaantrekkelijkheid, men kan meer rekening houden met het strategisch personeelsbeleid van Rensa Family.		
Corebusiness en tijdsbesparing	Op dit moment zijn er een aantal vestigingen die zelf nog zaken regelen en zich daardoor minder kunnen bezig houden met verkoop, hun corebusiness. De meeste respondenten zijn van mening dat centraliseren ervoor zorgt dat de verkoopvestigingen zich meer kunnen focussen op hun corebusiness.	Alle vestigingsdirecteuren zien het besparen van tijd en focussen op de corebusiness als een groot voordeel. De vestigingen zijn er om te verkopen en niet om facilitaire diensten in te richten. Vaak heeft de vestiging ook geen aandacht voor de facilitaire randzaken.	
Wet- en regelgeving	Door te centraliseren kan Rensa Family beter voldoen aan wet- en regelgeving. Facilitair Beheer heeft kennis over bijvoorbeeld de HACCP regelgeving een vestigingsdirecteur heeft dat niet.	Door centraliseren kan Facilitair Beheer beter controleren op zaken als voedselveiligheid en Arbo-regelgeving.	
Uniformiteit	Wat centraliseren zeker oplevert is uniformiteit. Dat betekent geen discussie meer tussen verkoopvestigingen van de ene heeft dit en de andere heeft dat. Er komt dan meer één norm vanuit Facilitair Beheer en dit voorkomt onnodige discussies over de inrichting van ruimtes en dienstverlening.	De respondenten zien uniformiteit ook als groot voordeel van centraliseren. Zo zijn de vestigingen gelijk aan elkaar en kan er geen gedoe komen over wat een ander wel of niet heeft.	
Overzicht, (on)duidelijkheid en onzekerheid		Veel vestigingsdirecteuren weten niet eens wat Facilitair Beheer doet. Ook weten de vestigingsdirecteuren het verschil niet tussen	Facilitair Beheer is onderdeel van de afdeling Facility Management, het team merkt zelf ook dat veel vestigingen niet weten wat Facilitair

		Facilitair Beheer en Huisvesting en Gebouwbeheer. Ook weet deze groep niet wat ze wel of niet kunnen afnemen bij Facilitair Beheer. De vestigingen hebben behoefte aan overzicht en duidelijkheid. Centraliseren geeft deze benodigde duidelijkheid en overzicht.	Beheer precies doet. Het team Facilitair Beheer weet vaak zelf ook niet wat er speelt op de verschillende locaties door het land. Centraliseren zorgt voor minder onzekerheid en meer duidelijkheid.
Nadelen			
Commercieel en lokaal netwerk (sociale contacten)	Het commercieel belang van de verkoopvestigingen is een belangrijk goed volgens een aantal directieleden. Met commercieel belang wordt bedoeld dat er wordt samengewerkt met lokale partijen die ook klant zijn van Rensa in de desbetreffende regio. Bijvoorbeeld met de technische installaties in een pand, Rensa verkoopt (onderdelen van) deze installaties aan installateurs in de regio. Dit kan verminderen door centraliseren.	Bijna elke respondent geeft aan dat samenwerken met lokale partijen een groot belang is. Dit gaat voornamelijk over het onderhoud aan de technische installaties in het pand als de airco, Cv-ketel en verwarming. De verkoopvestigingen en servicebalies verkopen onderdelen van deze installaties aan installateurs. Het is voor de vestiging van commercieel belang om een klant van hen als huisinstallateur te hebben.	
Keuzevrijheid	Een mogelijk gevolg van centraliseren is dat er een eentonige werkomgeving ontstaat. Moet Facilitair Beheer alles bepalen over de inrichting of mag er ruimte zijn voor eigen inbreng? De vermindering van keuzevrijheid is een nadeel van centraliseren. Dit gaat voornamelijk over de inrichting van een kantoorruimte.	Dat de vestigingen minder keuzevrijheid hebben in de inrichting van het pand is voor de meesten geen groot probleem. Eén respondent vindt dit wel een nadeel.	Het is belangrijk dat de vestigingen nog wel keuzevrijheid hebben en inspraak in besluitvorming. Als Facilitair Beheer alles voor de vestigingen gaat bepalen haal je alle zelfredzaamheid van de vestigingen weg, dan gaan de vestigingen voor elk wissewasje bellen.
Doorlooptijd	Een risico van centraliseren is dat de doorlooptijd groter wordt. Als een vestiging iets nodig heeft is het sneller dat een medewerker van die vestiging naar de Ikea rijdt en dan de spullen haalt dan dat Facilitair Beheer een leverancier moet bellen en die komt dan later de spullen leveren.	De kans op een langere doorlooptijd heeft te maken met de partijen met wie er wordt samengewerkt, een landelijke partij is minder snel op locatie dan een regionale partij die om de hoek zit.	
Familiegevoel	Rensa is van oorsprong een familiebedrijf, het familiale gevoel is nog steeds een belangrijk goed van het bedrijf. Het familiegevoel kan beïnvloed worden door het centralisatievraagstuk, het kan namelijk iets verminderen		

Werkverhoging	Centraliseren brengt met zich mee dat Facilitair Beheer vaker langs de vestigingen moet en dat er meer contracten en leveranciers bijkomen.		Centraliseren heeft veel gevolgen voor het team Facilitair Beheer en deze gevolgen uitten zich voornamelijk in meer en andere dagelijkse werkzaamheden. Ze zullen vaker contact moeten hebben met de locaties in het land, dit kan zowel een fysiek bezoek zijn of een online meeting. Daarnaast zal er meer administratief werk en contractbeheer bijkomen.
Weerstand	Wanneer men het centralisatievraagstuk uiteindelijk gaat toepassen in de organisatie, dan is er een kans op weerstand vanuit de organisatie.		
Kwetsbare positie		Doordat men gaat werken met landelijke partijen krijgt Rensa Family een kwetsbare positie. Als een landelijke partij failliet gaat dan heeft dit gevolgen voor alle verkoopvestigingen. Wanneer men samenwerkt met een regionale partij en die gaat failliet dan heeft dit alleen gevolgen voor één verkoopvestiging.	
Huidige en toekomstige situatie			
Communicatie en samenwerking	Op dit moment is de samenwerking en het contact tussen Facilitair Beheer en de verkoopvestigingen goed en duidelijk. Volgens de respondenten weet Facilitair Beheer precies wat de interne klant nodig heeft.	Veel respondenten geven aan dat er behoefte is aan goede communicatie vanuit Facilitair Beheer. Dit gaat voornamelijk om terugkoppeling als er onderhoud is geweest en wanneer leveranciers langskomen. Wanneer centraliseren doorgezet wordt dan vinden de vestigingsdirecteuren het wel belangrijk dat de communicatie tussen Facilitair Beheer en de verkoopvestigingen blijft.	De samenwerking tussen Facilitair Beheer en de verkoopvestigingen loopt goed. Op dit moment denkt Facilitair Beheer dat het team heel weinig doet voor bepaalde locaties. Dat deze samenwerking zo goed is, blijkt uit het feit dat er steeds meer vestigingen dingen vragen aan en neerleggen bij Facilitair Beheer.
Verantwoordelijkheid	De meeste verkoopvestigingen zijn huurpanden, bepaalde installaties en diensten vallen dus onder de verantwoordelijkheid van de verhuurder. Die verantwoordelijkheden zijn voor elk pand weer verschillend. De huurovereenkomsten zijn	Vestigingsdirecteuren voelen zich heel erg verantwoordelijk voor hun eigen verkoopregio en bijhorende panden. Deze verantwoordelijkheid is vanuit Facilitair Beheer in Didam minder.	Veel vestigingen voelen zich wel verantwoordelijk voor hun eigen pand maar vergeten toch zaken als onderhoud aan technische installaties. Het gevolg hiervan is dat een installatie kapot gaat en dat deze niet wordt vervangen door een leverancier omdat

	wel in beheer van de afdeling Facility Management.		de vestiging niet kan aantonen dat er jaarlijks onderhoud is uitgevoerd. Uiteindelijk belt de vestiging dan toch naar Facilitair Beheer en dan kan het team het oplossen. Facilitair Beheer voelt zich dan niet altijd de verantwoordelijkheid om het op te lossen voor een vestiging.
Rijnlands organiseren	De respondenten denken heel verschillend over dit onderwerp. Twee dingen komen wel unaniem naar voren: Rijnlands organiseren is niet als mensen zelf dingen gaan organiseren, Rijnlands organiseren is met z'n allen iets besluiten wat het beste is voor de totale organisatie. De respondenten vinden dat Rijnlands Organiseren niks met centraliseren te maken heeft.		
Historie en organisatie	Van oudsher zijn er veel locaties die bepaalde zaken zelf willen organiseren. De vestigingsdirecteuren kennen daar de mensen, klanten en leveranciers uit de omgeving.		Centraliseren past op dit moment bij een organisatie als de Rensa Family. Facilitair Beheer is onderdeel van RFC en werkt dus voor de gehele Rensa Family, dus ook alle vestigingen door het land. Rensa Family beschikt over heel veel professionals met eigen specialismes, ook op de afdeling Facilitair Beheer. Hierdoor hoeft een vestiging zich alleen nog maar te focussen op hun specialisme en dat zijn commerciële activiteiten.
Choose your battles	Dit gaat over de discussies die Facilitair Beheer kan voeren met de vestigingen als er wordt gecentraliseerd. De directie is van mening dat je geen discussie moet voeren over kleine onderwerpen als bijvoorbeeld koffiemelk.		
Afstand		De fysieke afstand tussen het team Facilitair Beheer en bepaalde verkoopvestigingen is groot. De vestigingsdirecteuren zien grote verschillen tussen de panden in Didam en Doetinchem en hun eigen panden.	

Afhankelijk verhuurder		Het is goed om te weten dat bijna alle verkoopvestigingen en servicebalies huurpanden zijn, behalve de panden in Didam en Doetinchem dat zijn eigen panden. Veel verkoopvestigingen en servicebalies zijn dus ook afhankelijk van de verhuurder.	
Benodigheden			
Vertrouwen		Het is belangrijk dat de vestigingsdirecteuren vertrouwen hebben in het team Facilitair Beheer, alleen dan kan centraliseren leiden tot een succes.	Het vertrouwen tussen Facilitair Beheer en de verkoopvestigingen is ook weleens beschadigd. Een goed voorbeeld hiervan is dat een vestiging contact opnam om een dienst in te richten met een leverancier. En dat Facilitair Beheer er later achter kwam dat die ter vergelijking was en de vestiging met een lokale partij ging samenwerken.
Planning			Als Facilitair Beheer zijnde wilt het team de dienstverlening aan de voorkant zo goed mogelijk georganiseerd hebben, zodat men achteraf niet of nauwelijks hoeft te schakelen. Centraliseren van de facilitaire dienstverlening vraagt om een stukje planning vanuit het team Facilitair Beheer. Dat wil zeggen in kleine stapjes en gestructureerd steeds verder centraliseren.

6. Analyse en conclusie

In dit hoofdstuk worden de resultaten uit de desk- en fieldresearch geanalyseerd en wordt er antwoord gegeven op de onderzoeksvragen.

6.1 Analyse

Om betekenis te geven aan de resultaten die uit het onderzoek zijn gekomen, worden die resultaten in dit onderdeel geanalyseerd.

6.1.1 Voor- en nadelen theorie en interviews

Uit de theorie en uit de interviews zijn verschillende voor- en nadelen gekomen. In tabel 3 is dit kort benoemd. In hoofdstuk 2 zijn de theoretische voor- en nadelen uitgebreid behandeld en in hoofdstuk 4.4 zijn de belangrijkste voor- en nadelen uit de theorie bepaald. De belangrijkste voor- en nadelen zijn dan ook onderstreept. In hoofdstuk 5 zijn de voor- en nadelen die uit de interviews zijn gekomen behandeld.

Tabel 3

Analyse voor- en nadelen theorie en interviews

Voordelen theorie	Voordelen interviews	Nadelen theorie	Nadelen interviews
<u>Meer efficiëntie</u>	Meer efficiëntie	Verlies van innovatiekracht	Langere doorlooptijd
<u>Toenemende professionalisering</u>	Mogelijk prijsvoordeel	Verlies van motivatie	Minder keuzevrijheid
Afnemende parochiecultuur	Uitwisselbaarheid	<u>Kans op vertragingen</u>	Vermindering van familiegevoel
Ontstaan van uniform corporate imago	Uniformiteit creëren	Kans op ontwijkingstactieken	Minder focus op commercieel belang
<u>Meer gelijkheid</u>	Verbeterde kwaliteit	<u>Slechte afstemming vraag en aanbod</u>	Kans op weerstand vanuit organisatie
Onafhankelijker zijn	Ontzorgen vestigingen	<u>Beperking talentontwikkeling</u>	Kans op kwetsbare positie
Gebruik gezamenlijke databases	Ontstaan slimme synergie	<u>Toenemende bureaucrativering</u>	Werkverhoging voor Facilitair Beheer
<u>Uitwisselbaarheid</u>	Grotere werkgevers-aantrekkelijkheid		
	Focus op corebusiness		
	Sturing op wet- en regelgeving		
	Tijdsbesparing		
	Ontstaan van duidelijkheid en overzicht		

Uit tabel 3 blijkt dat uit de interviews meer voordelen komen dan uit de theorie. De hoeveelheid nadelen uit de interviews zijn hetzelfde als in de theorie. De voor- en nadelen komen niet helemaal overeen met de voor- en nadelen uit de interviews. De belangrijkste voordelen uit de theorie (onderstreept) komen wel overeen met de voordelen uit de interviews. Voor de nadelen geldt dit deels, de belangrijkste nadelen uit de theorie (onderstreept) komen deels overeen met de nadelen die

uit de interviews komen. De uitkomsten uit de interviews kunnen dus deels onderbouwd worden door de theorie uit het boek.

6.1.2 Huidige en toekomstige situatie

Door de inhoudsanalyse van de facilitaire gidsen en de organisatieanalyse is de huidige situatie onderzocht. In de interviews is gevraagd naar de behoeften om de toekomstige situatie ideaal te maken voor de vestigingen en Facilitair Beheer. De huidige situatie is schematisch weergegeven in bijlage II en uitgebreid beschreven in hoofdstuk 4.1, 4.2 en 4.3. De gewenste toekomstige situatie en de behoeften van Facilitair Beheer en de verkoopvestigingen zijn beschreven in hoofdstuk 5. In tabel 4 is de huidige situatie vergeleken met de gewenste toekomstige situatie van de verkoopvestigingen en Facilitair Beheer.

Tabel 4

Analyse huidige vs. toekomstige situatie

Huidige situatie	Toekomstige situatie
Gedeeltelijk gecentraliseerd	Volledig gecentraliseerd
Verkoopvestigingen niet of deels ontzorgt	Verkoopvestigingen volledig ontzorgt
Veel samenwerkingen met lokale partijen	Alleen samenwerking met een lokale partij als het gaat om technische installaties
Geen overzicht en duidelijkheid	Overzicht wie wat doet en duidelijkheid voor beide partijen.
Vertrouwen in elkaar verschilt per vestiging	Wederzijds vertrouwen met/op elke vestiging

In tabel 4 zijn de verschillen tussen de huidige en de gewenste toekomstige situatie weergegeven. Uit het onderzoek en deze analyse blijkt dat Facilitair Beheer en de verkoopvestigingen graag willen dat de facilitaire dienstverlening gecentraliseerd wordt. Zo worden de verkoopvestigingen volledig ontzorgt. De verkoopvestigingen hebben aangegeven dat het belangrijk is dat de samenwerking betreft de technische installaties met een lokale installateur moet blijven, dit in verband met het commerciële belang. Op dit moment hebben de verkoopvestigingen en Facilitair Beheer geen overzicht en duidelijkheid over wie wat doet en wat er zich afspeelt op de vestigingen. In de gewenste situatie willen beide partijen dit wel hebben. Dit geldt ook voor het vertrouwen, bepaalde vestigingen hebben minder vertrouwen in Facilitair Beheer en andersom. In een gewenste situatie willen beide partijen wederzijds vertrouwen in elkaar hebben.

Uit de interviews blijkt ook dat de (groeps)directie nog niet volledig overtuigd is. Deze groep ziet zeker een toegevoegde waarde in centraliseren, maar ook veel nadelen. De (groeps)directie ziet toekomst in het centraliseren als de voor- en nadelen goed kunnen worden onderbouwd en weerlegd. De toekomstige situatie die deze groep geschetst heeft is ook verwerkt in tabel 4.

6.1.3 Financiële voordelen

Bij de interne organisatieanalyse (hoofdstuk 4.2) is er gekeken naar twee interne processen om een beeld te geven van hoe deze verschillende processen zijn ingericht. Wanneer Facilitair Beheer gaat centraliseren worden het schoonmaakproces en de facturering anders ingericht. In figuur 6 en figuur 7 is weergegeven hoe de processen er dan uitzien.

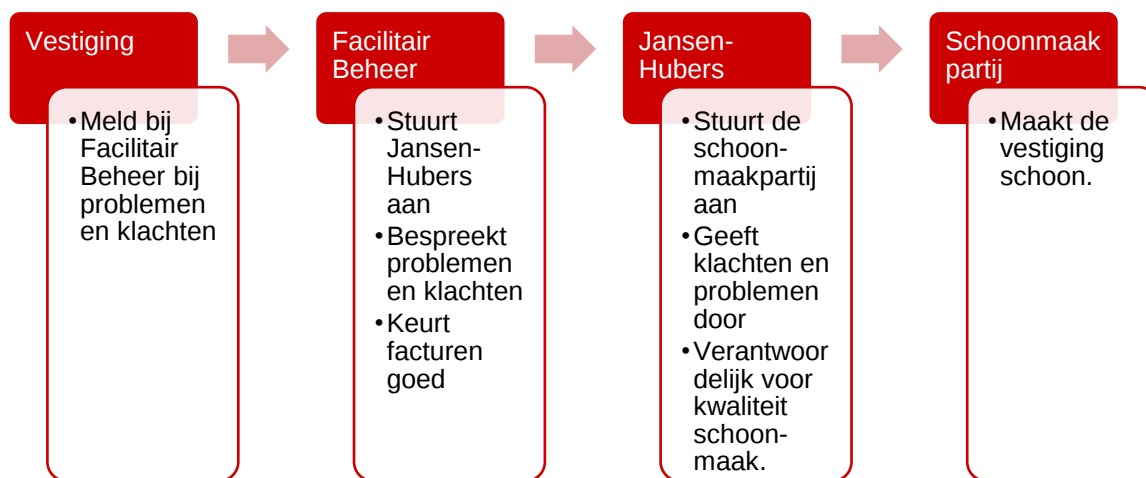
Figuur 6

Processchema gecentraliseerde facturering



Figuur 7

Processchema gecentraliseerde schoonmaak



Zoals te zien in bovenstaande figuren hoeft de vestiging praktisch niks te doen omtrent deze processen. Dit levert voor de vestiging een enorme tijdsbesparing op, deze tijd kan de vestiging weer gebruiken voor de verkoop en dat levert weer geld op. Deze besparing en oplevering is berekend en hieronder toegelicht.

Totale besparing van alle vestigingen

Wanneer er volledig gecentraliseerd wordt dan bespaar je uren op de verkoopvestigingen en komt er meer werk bij het team Facilitair Beheer, dit zou moeten leiden tot besparing in personeelskosten van de verkoopvestiging. Deze uren besparing op de verkoopvestigingen is ongeveer 637 uur per jaar. De uiteindelijke besparing in personeelskosten is € 53,29 per jaar. De berekening is te vinden in bijlage VI.

Besparing facturering

Volledig centraliseren leidt ook tot tijdsbesparing bij het factureren. Deze besparing is berekend en dat komt uit op een besparing van 93,6 uur per jaar en dat levert € 96,43 per jaar op. De volledige berekening is te vinden in bijlage VII.

Besparing schoonmaakkosten

Centraliseren kan een prijsvoordeel opleveren als het gaat om de inkoop van diensten/producten. Om een beeld te geven van wat dit prijsvoordeel kan zijn is dit berekend voor de schoonmaak. Er is gekozen voor deze dienst omdat deze dienst deels in beheer is van Facilitair Beheer en deels in beheer van bepaalde vestigingen. Dit voordeel is berekend en dat komt uit op een besparing van € 7.871,28 per jaar. De volledige berekening is te vinden in bijlage IIX.

Totale besparing

De totale besparing van deze drie onderdelen is **€8.021,-** per jaar.

6.1.4 Kraljic model

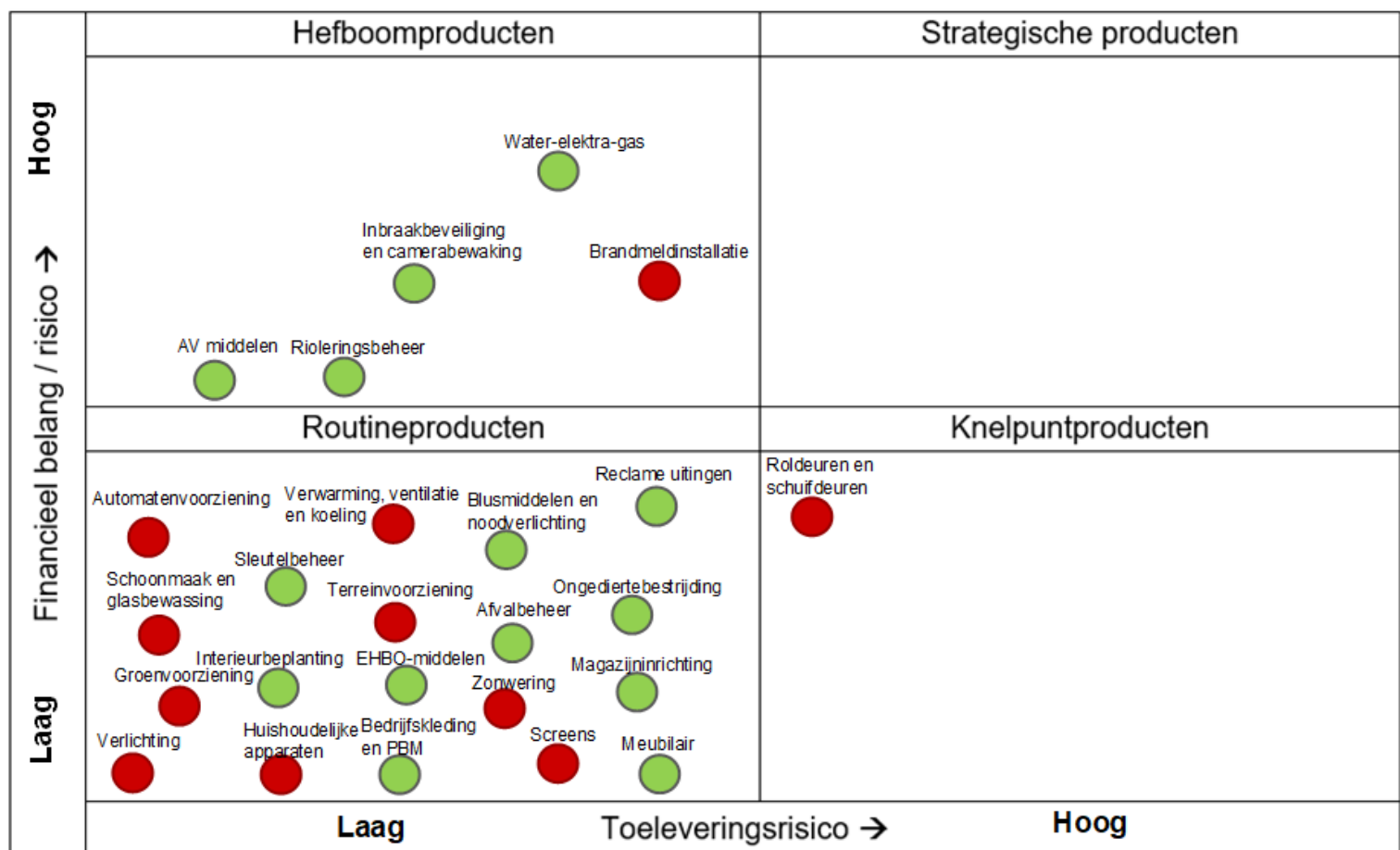
Aan de hand van de inhoudsanalyse van de facilitaire gidsen (hoofdstuk 4.1) en het theoretisch kader (hoofdstuk 2.4) is er een door middel van het Kraljic model gekeken naar welke diensten er gecentraliseerd moeten/kunnen worden. De diensten/producten uit de facilitaire gids zijn ingedeeld in één van de vier onderdelen, dit zijn routineproducten, hefboomproducten, strategische producten en knelpuntproducten. Dit is gedaan in samenwerking met de opdrachtgever, samen hebben we de bolletjes in de matrix gezet op basis van bevindingen van mijn onderzoek en de eigen ervaringen van de opdrachtgever (E. Regtering, persoonlijke communicatie, 5 juni 2023).

In de matrix, figuur 8, zijn groene en rode bolletjes geplaatst in een vak. De groene bolletjes zijn diensten/producten die al gecentraliseerd zijn door Facilitair Beheer. De rode bolletjes zijn diensten/producten die (deels) decentraal zijn georganiseerd.

Zoals je kan zien in figuur 8 zitten de meeste bolletjes in het vak routineproducten. Dat wil zeggen dat deze diensten/producten een laag financieel risico en laag toeleveringsrisico met zich mee brengen. Toch zijn er vijf diensten/producten die in het vakje van de hefboomproducten staan, dit betekent dat deze producten een groter financieel risico met zich meebrengen, maar er zijn wel veel verschillende leveranciers op de markt. Slechts één dienst/product zit in het vak van knelpuntproducten. Dit zijn diensten/producten die een laag financieel risico met zich meebrengen, maar het vinden van een leverancier is lastiger.

Figuur 8

Ingevulde Kraljic-matrix



Uit de theorie blijkt dat het handig is om diensten te centraliseren die een hoog toeleveringsrisico hebben (Weele et al., 2017). Diensten of producten die in een hoog toeleveringsrisico zitten, kunnen het beste gecentraliseerd worden omdat er maar weinig leveranciers zijn om het aan uit te besteden. Echter blijkt uit figuur 8 dat hier geen sprake van is bij het team Facilitair Beheer, de meeste diensten die gecentraliseerd zijn zitten in het vak van de routineproducten. De theorie en praktijk spreken elkaar hier deels tegen. Als men naar figuur 8 kijkt dan kan er geconcludeerd worden dat het voor de diensten die Facilitair Beheer onder zich heeft het niet uitmaakt of het centraal of decentraal is ingericht.

6.1.5 Wel of niet centraliseren?

In hoofdstuk 2 is een model behandeld dat het makkelijker maakt om het vraagstuk te beantwoorden. Uit de interviews blijkt al dat de vestigingsdirecteuren en Facilitair Beheer willen centraliseren. Om het centraliseren daadwerkelijk mogelijk te maken moet de groepsdirectie overtuigd worden. Het model uit hoofdstuk 2 kan hierbij helpen. Hieronder wordt antwoord gegeven op de drie vragen op basis van het onderzoek en de resultaten ervan.

1. Is centralisatie verplicht?

Nee, centraliseren van de facilitaire dienstverlening is niet verplicht voor de Rensa Family.

2. Voegt centralisatie een significante waarde toe?

Nee, centraliseren van de facilitaire dienstverlening voegt geen 10% toe aan de marktwaarde of winst van het bedrijf.

3. Zijn de risico's laag?

Ja, de risico's van centraliseren van de facilitaire dienstverlening zijn laag, ondanks de kans op een kwetsbare positie. Zoals blijkt uit de Kraljic matrix hebben bijna alle diensten een laag toeleveringsrisico, mocht een leverancier toch failliet gaan dan heeft Facilitair Beheer zo een andere leverancier gevonden. Er wordt op dit moment ook al deels gecentraliseerd voor bepaalde diensten en vestigingen. Dat gaat op dit moment goed dus nog meer centraliseren zou geen extra risico's met zich meebrengen.

Volgens het drie vragen model zou centraliseren van de facilitaire dienstverlening mogelijk zijn.

6.1.6 Methoden van centraliseren

Tijdens mijn onderzoek is er tussendoor een moment geweest waar de resultaten uit de interviews gepresenteerd zijn aan de opdrachtgever, het afdelingshoofd van Facility Management en de directeur van Facility Management en Huisvesting & Gebouwbeheer. Tijdens deze bespreking zijn er vier verschillende methoden van centraliseren bedacht en besproken. Er werd ingegaan op de voor- en nadelen die uit de theorie en interviews zijn gekomen en hebben deze onder de verschillende methoden geplaatst. Dit gaf inzicht in welke methode momenteel het beste voor Rensa werkt.

Methode 1. Huidige situatie behouden

Op dit moment verloopt de samenwerking tussen de verkoopvestigingen en het team Facilitair Beheer prima. Af en toe kan de communicatie tussen beide partijen beter, maar uit de interviews zijn verder geen slechte verhalen over het team Facilitair Beheer naar voren gekomen. Ook bleek uit de inhoudsanalyse van de facilitaire gidsen dat Facilitair Beheer eigenlijk al heel veel doet voor de vestigingen. Uit de interviews blijkt wel dat centraliseren meer voordelen met zich meebrengt dan nadelen en dat het risico dus relatief klein is. Vandaar dat dit geen passende oplossing is voor Rensa Family. Centraliseren neemt zoveel toegevoegde waarde met zich mee dat het zonde zou zijn als Rensa Family deze kans laten schieten.

Methode 2. Deels centraliseren

Bij het tweede alternatief wordt een deel van de diensten gecentraliseerd. Hierbij is gekozen om de diensten te centraliseren die al deels door Facilitair Beheer gedaan worden. Het gaat dan om de volgende diensten: automatenvoorziening, roldeuren, schoonmaak en glasbewassing en zonwering. De diensten die al volledig gecentraliseerd zijn, blijven ook gecentraliseerd. Er is bewust gekozen om het onderhoud van technische installaties (koeling, verwarming, ventilatie) lokaal te laten, zo kan de vestigingsdirecteur zelf bepalen met welke klant dit georganiseerd wordt. Aan dit alternatief zitten ook gevolgen. De gevolgen van dit alternatief zijn: gedeeltelijke ontzorging van de verkoopvestiging, iets meer focus op corebusiness, kwaliteit van bepaalde diensten gaat omhoog en een prijsvoordeel voor bepaalde diensten, maar geen duidelijkheid voor beide partijen. Het centraliseren van de schoonmaak is de grootste verandering in dit alternatief. Voor het team Facilitair Beheer heeft dit alternatief gevolgen op de werkdruk van het team. Het is voor het team een kleine verandering in de werkdruk, in principe zijn er al leveranciers die deze diensten voor bepaalde locaties doen. Voor het team Facilitair Beheer is het dan heel makkelijk om de overige vestigingen ook onder te brengen bij deze leverancier. Toch past deze oplossing niet bij het vraagstuk. Uit de interviews blijkt dat de vestigingen graag volledig ontzorgt willen worden, zodat ze hun focus op de corebusiness kunnen houden.

Methode 3. Alles centraliseren

Het team Facilitair Beheer kan ervoor kiezen om alle diensten te centraliseren en samen te werken met landelijke leveranciers. Dit houdt in dat de verkoopvestigingen volledig ontzorgt worden en alleen nog maar hoeven te melden bij Facilitair Beheer, het team doet de rest. Dit alternatief heeft een toegevoegde waarde voor Facilitair Beheer en de verkoopvestigingen. Deze toegevoegde waarde uit zich in de volgende zaken: focus op corebusiness, prijsvoordeel door inkoopvolume, betere kwaliteit dienstverlening, uniformiteit tussen vestigingen, beter voldoen aan wet- en regelgeving en het creëren van duidelijkheid voor beide partijen. Dit zijn voordelen die volledig centraliseren met zich meebrengt. Er zitten ook drie nadelige gevolgen aan dit alternatief: de werkverhoging bij het team Facilitair Beheer, nauwelijks keuzevrijheid voor de vestigingen en het geen rekening houden met het commercieel belang van de regio. Het eerste nadelige gevolg is nog te overzien. Er komt meer werk voor Facilitair Beheer maar op de verkoopvestigingen worden weer uren bespaard. De uren die op de verkoopvestiging worden bespaard kunnen weer besteed worden aan verkoop, de uren die worden bespaard zijn 12 uur per week. Dit betekent dat het team Facilitair Beheer een parttimer nodig heeft voor maximaal 12 uur per week. Dat een vestiging minder keuzevrijheid heeft, heeft een grotere impact. Een aantal vestigingsdirecteuren gaven aan dat het wel fijn zou zijn als de vestiging inspraak had over het meubilair wat geleverd wordt. Het is voor de vestigingsdirecteuren belangrijk dat er een eigen smaak aan hun vestiging kan worden gegeven, zeker omdat dit de plek is waar regionale klanten op bezoek komen. Wanneer een vestigingsdirecteur geen inspraak meer heeft over zaken als inrichting dan wordt het draagvlak bij de vestiging kleiner. Dat er geen rekening kan worden gehouden met het commercieel belang van de regio heeft de grootste impact. Veel vestigingsdirecteuren hebben aangegeven dat ze het belangrijk vinden dat een vaste klant van de vestiging of balie het onderhoud aan de technische installaties doet. Wanneer hier geen rekening mee wordt gehouden, is het gevolg dat het draagvlak bij de vestigingen te klein is. Daarom is deze methode niet 100% passend voor Rensa Family.

Methode 4. Alles centraliseren behalve de technische installaties

Uit het gesprek blijkt dat dit de beste oplossing is, waarbij alle partijen tevreden worden gesteld. Daarom is deze methode uitgebreider uitgewerkt in hoofdstuk 7 van dit adviesrapport.

6.2 Conclusie

Aan het begin van het onderzoek zijn er diverse vragen opgesteld. In dit hoofdstuk wordt er kort antwoord gegeven op deze vragen aan de hand van de eerder beschreven resultaten en analyses.

1. Hoe is de facilitaire dienstverlening op dit moment georganiseerd?

De facilitaire dienstverlening is op dit moment vrij onduidelijk georganiseerd, op dit moment is het voor Facilitair Beheer niet duidelijk hoe bepaalde diensten geregeld zijn en door wie. Het is deels gecentraliseerd en sommige vestigingen werken nog samen met lokale partijen zoals te lezen in hoofdstuk 4.1 en 6.1.

2. Wanneer kiest men ervoor om een afdeling te centraliseren?

Uit de interviews (hoofdstuk 5) blijkt dat de vestigingsdirecteuren en Facilitair Beheer er klaar voor zijn om te centraliseren. De groepsdirectie ziet hier ook wel wat in, maar deze groep heeft verdere onderbouwing nodig. Om deze onderbouwing te geven is er gekeken naar het drie vragen model, dit model is beschreven in hoofdstuk 2.3 en verder geanalyseerd in hoofdstuk 6.1. Uit deze analyse blijkt dat centraliseren van de facilitaire dienstverlening een mogelijkheid is voor de Rensa Family.

3. Wat zijn de (financiële) voor- en nadelen van centraliseren?

Aan centraliseren zitten een aantal voor- en nadelen, deze voor- en nadelen zijn van verschillende invalshoeken bekeken. Als eerst is gekeken naar de theoretische voor- en nadelen, deze zijn uitgebreid behandeld in hoofdstuk 2.1 en 2.2. Vervolgens zijn er ook voor- en nadelen benoemd in de interviews, deze voor- en nadelen staan in hoofdstuk 5. De verschillende voor- en nadelen zijn vervolgens vergeleken en geanalyseerd in hoofdstuk 6.1.

De belangrijkste voordelen zijn de volgende: meer efficiëntie, hogere kwaliteit dienstverlening, meer gelijkheid, uitwisselbaarheid en focus op corebusiness. De belangrijkste nadelen zijn de volgende: kans op langere doorlooptijd, minder keuzevrijheid en minder focus op lokaal belang.

Naast deze voor- en nadelen zitten er ook financiële gevolgen aan centraliseren. De totale besparing is **€8.021,-** per jaar. Dit is in hoofdstuk 6.1 uitgebreider toegelicht.

4. Hoe ziet Rensa Family de toekomst wat betreft centraliseren van de dienstverlening?

Uit de resultaten van de interviews (hoofdstuk 5) blijkt dat Facilitair Beheer en de vestigingsdirecteuren open staan voor centraliseren. De groepsdirectie ziet hier ook wel wat in, maar deze groep heeft verdere onderbouwing nodig. Facilitair Beheer vindt dat centraliseren bij een organisatie als Rensa Family past en ziet hierin ook meer voordelen als nadelen voor het team. De vestigingsdirecteuren willen ook graag dat de facilitaire dienstverlening volledig gecentraliseerd wordt. Dit om de vestigingen te ontzorgen en de kwaliteit van de dienstverlening te verhogen. Beide partijen hebben aangegeven waar de verschillende behoeften liggen: wederzijds vertrouwen, overzicht, duidelijkheid en rekening houden met het commercieel belang. Dit is uitgebreid terug te lezen in hoofdstuk 5 en 6.

5. Welke diensten kan het team Facilitair Beheer centraliseren?

Uit de analyse waarbij het Kraljic-model is gebruikt blijkt dat Facilitair Beheer alle diensten kan centraliseren. Echter, uit de interviews blijkt dat er bepaalde diensten zijn waarbij het commercieel belang heel belangrijk is. Het gaat dan om de technische installaties (verwarming, ventilatie en koeling). De vestigingsdirecteuren geven aan dat het belangrijk is dat deze technische installaties worden onderhouden door een klant van de vestiging. Deze diensten/producten kunnen dus niet volledig gecentraliseerd worden, het is wel mogelijk dat Facilitair Beheer de contracten met deze lokale leveranciers in beheer heeft.

6. Welke methoden van centraliseren zijn er voor Rensa Family?

Zoals hiervoor beschreven zijn er vier oplossingen die wellicht passen bij Rensa Family. Dat zijn de volgende: huidige situatie behouden, deels centraliseren, alles centraliseren en alles centraliseren behalve de technische installaties. Deze laatste wordt gezien als de best passende oplossing volgens het onderzoek, deze is verder toegelicht en uitgewerkt in hoofdstuk 7. De overige methoden passen niet volledig bij de Rensa Family en zijn dus ook niet verder uitgewerkt.

7. Advies

In dit laatste onderdeel wordt er een advies gegeven aan Rensa Family Company en het daar bijhorende team Facilitair Beheer. Dit advies is gebaseerd op het onderzoek en de resultaten die hieruit zijn gekomen. In dit onderdeel wordt ook antwoord gegeven op de managementvraag: *“Wat is de toegevoegde waarde van het centraliseren van facilitaire diensten voor het team Facilitair Beheer en de verkoopvestigingen?”*.

Centraliseren is een toegevoegde waarde voor de gehele Rensa Family, dit blijkt uit het onderzoek en de bijhorende resultaten. Dit is in de analyse en conclusie beschreven en bevestigd. Uit het onderzoek en de analyse is ook gebleken dat Facilitair Beheer maar één passende optie heeft als het gaat om centraliseren. Er zijn wel andere alternatieve overwogen, zie hoofdstuk 6, maar er is maar één oplossing passend voor deze situatie. Deze oplossing is hieronder uitgewerkt en toegelicht.

Alles centraliseren behalve de technische installaties

Er wordt aan RFC en Facilitair Beheer geadviseerd om de facilitaire dienstverlening te centraliseren behalve de technische installaties. Dat betekent dat Facilitair Beheer alle diensten van alle vestigingen in beheer heeft. De verkoopvestigingen bepalen in overleg met Facilitair Beheer wie de technische installaties gaat leveren en onderhouden. Zodra dit bepaald is, neemt Facilitair Beheer al het contact en het contractbeheer over. In bijlage IX is dit visueel weergegeven.

Deze oplossing past het beste bij de situatie omdat het voldoet aan de gewenste voordelen die uit de interviews en theorie zijn gekomen. Deze oplossing heeft alle voordelen die centraliseren met zich meebrengt voor de verkoopvestigingen en Facilitair Beheer. Daarnaast houdt het rekening met het grootste belang van de verkoopvestiging, namelijk rekening houden met het commercieel belang. Doordat lokale leveranciers (klanten van de vestigingen) het onderhoud aan de technische installaties doen, is het commerciële belang gewaarborgd.

De exacte voor- en nadelen van deze oplossing zijn weergegeven in tabel 5, de inhoud van deze tabel is gebaseerd op de voor- en nadelen uit de theorie en de diverse interviews.

Tabel 5

Voor- en nadelen oplossing

Voordelen oplossing	Nadelen oplossing
Meer efficiëntie (slimme synergie)	Werkverhoging Facilitair Beheer
Hogere kwaliteit dienstverlening	Minder keuzevrijheid voor vestigingen
Ontzorgen van vestigingen	
Focus op corebusiness	
Prijsvoordeel door volume inkoop	
Samenwerking met lokale partijen wordt behouden	
Uitwisselbaarheid van meubilair	

Uit tabel 5 blijkt dat aan deze oplossing veel meer voordelen dan nadelen zitten. Deze nadelen zijn ook aanwezig bij bijna elke methode van centraliseren. Om deze nadelen te neutraliseren wordt geadviseerd om de vestigingen een ‘menukaart’ aan te bieden. Op deze ‘menukaart’ staan een aantal keuzemogelijkheden die voldoen aan het programma van eisen van Facilitair Beheer. Zo kan de vestiging toch een eigen keuze maken maar blijft de kwaliteit en prijs gewaarborgd. Ook wordt geadviseerd om een medewerker aan te nemen bij het team Facilitair Beheer. Op korte termijn is een parttime medewerker genoeg, dit blijkt uit de financiële berekening uit hoofdstuk 6.1. Op langere termijn is het handig om een fulltime medewerker in dienst te nemen, dit heeft te maken met de ambitie van Facilitair Beheer om de aankomende jaren steeds verder te standaardiseren en professionaliseren (R. van Beek, persoonlijke communicatie, 5 juni 2023.).

De financiële gevolgen zijn behandeld in hoofdstuk 6. Uit de berekening blijkt dat centraliseren zeker financiële voordelen met zich mee brengt. Dit is berekend voor de totale tijdsbesparing, tijdsbesparing bij de facturering en het inkoopvoordeel van de schoonmaak. De totale besparing van deze drie onderdelen is **€8.021,-** per jaar.

Mocht Rensa Family interesse hebben in de totale financiële gevolgen van dit advies dan wordt er geadviseerd om hier een vervolgonderzoek van te maken. Dit vervolgonderzoek zou bestaan uit een financieel onderzoek, waarin per dienst wordt berekend hoeveel er bespaart kan worden. Door het vervolgonderzoek kan er specifiek en uitgebreider onderzoek worden gedaan naar de financiële gevolgen. Het gaat hier namelijk om zoveel diensten, vestigingen en leveranciers dat het niet past in de haalbaarheid en scope van dit huidige onderzoek.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Dit is niet uit het onderzoek naar voren gekomen, maar volledig centraliseren met lokale leveranciers heeft ook gevolgen wat betreft maatschappelijk verantwoord ondernemen. Deze impact kan twee kanten op gaan, een positieve of negatieve kant. Een gevolg van het centraliseren van de diensten is dat Rensa Family Company zelf kan bepalen hoe ze de diensten inrichten. Facilitair Beheer heeft dan veel meer zeggenschap over de diensten en de manier waarop deze zijn ingericht. Het team heeft meer controle en kan zo sturen naar de doelstellingen van Rensa Family. In deze sturing blijkt ook de bredere maatschappelijke impact te zitten. Door het centraliseren kan Rensa Family Company sturen op duurzaamheid en inclusiviteit. De vestiging kan een leverancier kiezen die voorloopt op deze onderwerpen. Daarmee draagt Rensa Family Company een steentje bij aan de mens en maatschappij. Deze sturing kan ook anders uitpakken. Rensa Family Company kan ook sturen op goedkoop boven kwaliteit. Dit kan dan negatieve gevolgen hebben voor mens en maatschappij. Het team kan een leverancier kiezen die zich niet bezighoudt met onderwerpen als duurzaamheid en inclusiviteit omdat deze leverancier een stuk goedkoper is.

Daarnaast zit er een duurzaamheidselement in het uitwisselbare meubilair. Eén van de voordelen van centraliseren is uitwisselbaarheid, zo is gebleken uit de interviews en theorie. Hierdoor wordt er minder afval geproduceerd, Facilitair Beheer kan meubilair of andere producten steeds meer gaan hergebruiken.

Overige aanbeveling

Daarnaast wordt het team Facilitair Beheer geadviseerd om sowieso duidelijkheid en overzicht te creëren over de afdeling voor de landelijke vestigingen. Dit wordt geadviseerd om de afstand kleiner te maken en duidelijkheid te geven aan beide partijen. Uit de interviews blijkt dat deze afstand groot voelt, vaak is de fysieke afstand ook groot dus het gaat hier om de gevoelsmatige afstand. Ook blijkt uit de interviews dat de vestigingen behoefte hebben aan duidelijkheid en overzicht in wie de afdeling Facility Management is, wat voor teams er bij deze afdeling horen en wat deze teams precies doen. Dit kan de afdeling Facility Management creëren door een animatie en/of organigram op Pulse te zetten, de afdeling Marketing & Communicatie heeft dit ook al gedaan (Rensa Family Company, 2023). Een voorbeeld hiervan is te vinden in bijlage X.

Nu het advies duidelijk en compleet is, kan er een antwoord worden gegeven op onderstaande managementvraag.

“Wat is de toegevoegde waarde van het centraliseren van facilitaire diensten voor het team Facilitair Beheer en de verkoopvestigingen?”

Dat centraliseren een toegevoegde waarde met zich meebrengt is wel duidelijk, maar wat dit precies inhoudt voor het team Facilitair Beheer en de verkoopvestigingen is hieronder kort beschreven. In de voorgaande hoofdstukken is dit uitgebreider behandeld en toegelicht.

Centraliseren levert voornamelijk meer efficiëntie, controle op wet- en regelgeving, duidelijkheid en overzicht op voor het team Facilitair Beheer.

Centraliseren lever ook toegevoegde waarde op voor de verkoopvestigingen: meer focus op verkoop, ontzorging, hogere kwaliteit dienstverlening, duidelijkheid, overzicht, gelijkheid en efficiëntie op voor de vestigingen.

Bronnenlijst

- ABAB HX Advies. (2023, 10 januari). *De arbeidsmarkt in 2023: zeven trends en tips*. ABAB. Geraadpleegd op 18 april 2023, van <https://www.abab.nl/artikelen/de-arbeidsmarkt-in-2023-zeven-trends-en-tips>
- Baarda, B. (2020). *Basisboek interviewen: Handleiding voor het voorbereiden en afnemen van interviews*. Noordhoff Uitgevers.
- Bruins, R. (2023, 21 april). *Onderzoek: duurzaamheid by far grootste thema voor facilitair managers*. Facto. Geraadpleegd op 25 april 2023, van <https://www.facto.nl/22780/onderzoek-duurzaamheid-by-far-grootste-thema-voor-facilitair-managers>
- Campbell, A., Kunisch, S., & Müller-Stewens, G. (2011). To centralize or not to centralize? *McKinsey Quarterly*. https://www.researchgate.net/publication/265964987_To_centralize_or_not_to_centralize/link/58ad537c92851c3cfda0718d/download
- CAO voor de technische groothandel. (2022). Geraadpleegd op 10 juni 2023, van <https://www.technischegroothandel.org/documentatie/arbeidsvoorwaarden-cao/>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (z.d.-a). *Groei en krimp per gemeente*. Geraadpleegd op 25 april 2023, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-bevolking/regionaal/groei-en-krimp>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (z.d.-b). *Ouderen*. Geraadpleegd op 18 april 2023, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-bevolking/leeftijd/ouderen>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (z.d.-c). *Waar groeit of krimpt de bevolking?* Geraadpleegd op 25 april 2023, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/dossier/dossier-verstedelijking/waar-groeit-of-krimpt-de-bevolking->
- Centraliseren. (z.d.). In *Van Dale Online*. Geraadpleegd op 4 april 2023, van <https://www.vandale.nl/gratis-woordenboek/nederlands/betekenis/centraliseren#.ZCKSMnZBy70>
- Decentraliseren. (z.d.). In *Van Dale Online*. Geraadpleegd op 4 april 2023, van <https://www.vandale.nl/gratis-woordenboek/nederlands/betekenis/decentraliseren#.ZCKegnZBy70>
- Facto. (2020, 19 februari). *Dit verstaan experts onder een gezonde werkomgeving*. Geraadpleegd op 10 juni 2023, van <https://www-facto-nl.saxion.idm.oclc.org/10534/dit-verstaan-experts-onder-een-gezonde-werkomgeving>
- FMN & TwynstraGudde. (2023). *Facility & Workplace Management 2023: Een overzicht van marktomvang, trends en ontwikkelingen (samenvatting)*. Geraadpleegd op 10 juni 2023, van <https://fmn.nl/thema/onderhoud-en-exploitatie-1160/documenten/384-samenvatting-facility-workplace-management-marktonderzoek-2023>
- FNV. (z.d.). *Wat is hybride werken?* Geraadpleegd op 10 juni 2023, van <https://www.fnv.nl/werk-inkomen/veilig-gezond-werken/hybride-werken>
- Geertsma, P. (2014, 2 februari). *Wat is prefab of prefabricage in de techniek?* Technisch Werken. Geraadpleegd op 18 april 2023, van <https://www.technischwerken.nl/kennisbank/techniek-kennis/wat-is-prefab-of-prefabricage-in-de-techniek/>
- HeyDay. (z.d.). *De impact van hybride werken op facilitaire dienstverlening: Benchmark Facility Management 2022 - 2023*. Geraadpleegd op 10 juni 2023, van https://4658443.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/4658443/HEYDAY_Benchmark%202022-2023.pdf?__hstc=24423589.946e38ab426aa3838908e6ba0273706e.1678970619419.1682429954180.1682431969607.3&__hssc=24423589.4.1682431969607&__hsfp=3053429559&hsCtaTracking=ab18ced6-fba6-4418-9ec7-fb18c8203043%7C0db3bd1a-594e-4fe7-b9ff-7d2a757e254c
- Hoogendorp, N. (2020). All-in-one leverancier . . . en andere trends in facilitaire inkoop. *Facto*. <https://www.facto.nl/13744/de-all-in-one-leverancier-en-andere-trends-in-facilitaire-inkoop>
- Inkoopportfolio Kraljic*. (z.d.). Managementmodellensite.

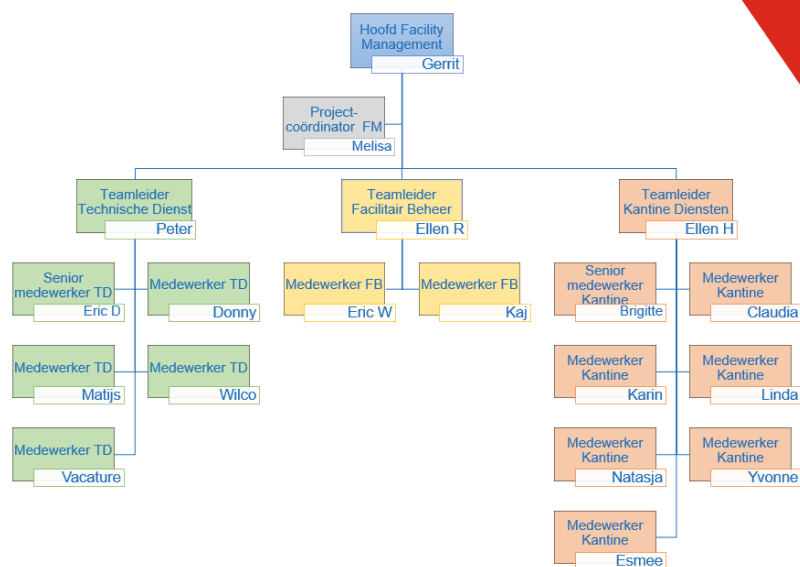
- <https://managementmodellensite.nl/inkoopportfolio-kraljic/>
- I&O Research. (2021, 12 oktober). *Actieve rol management nodig voor succesvol thuiswerken*. Geraadpleegd op 10 juni 2023, van <https://www.ioresearch.nl/actueel/actieve-rol-management-nodig-voor-succesvol-thuiswerken/>
- Loonkosten voor de werkgever berekenen*. (z.d.). BerekenHet. Geraadpleegd op 10 juni 2023, van <https://www.berekenhet.nl/ondernemen/loonkosten-werkgever.html#calctop>
- Maas, G. W. (2013). *Facility management: Over organiseren en maatwerk binnen een veranderende context*.
- Maas, G. W. A., & Pleunis, J. W. (2006). *Facility management: Strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie*.
- Marcus, J., & Van Dam, N. (2019). *Handboek organisatie en management: Een praktijkgerichte benadering* (9de editie). Noordhoff Uitgevers.
- Ministerie van Algemene Zaken. (2022, 4 oktober). *Economische ontwikkelingen 2023*. Rijksoverheid.nl. Geraadpleegd op 18 april 2023, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/prinsjesdag/economische-ontwikkelingen>
- Ministerie van Economische Zaken en Klimaat. (2022, 21 september). *Rijksoverheid stimuleert maatschappelijk verantwoord ondernemen*. Rijksoverheid.nl. Geraadpleegd op 18 april 2023, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/duurzame-economie/maatschappelijk-verantwoord-ondernemen>
- Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie. (2020a, januari 22). *Maatregelen Klimaatakkoord per sector*. Klimaatverandering | Rijksoverheid.nl. Geraadpleegd op 18 april 2023, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/klimaatverandering/klimaatakkoord/maatregelen-klimaatakkoord-per-sector>
- Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie. (2020b, januari 22). *Wat is het Klimaatakkoord?* Rijksoverheid.nl. Geraadpleegd op 18 april 2023, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/klimaatverandering/klimaatakkoord/wat-is-het-klimaatakkoord>
- Peters, J., & Brouwer, J. J. (2021). *Rijnlands organiseren*.
- Rensa Family Company. (2023). *Organigram*. Pulse. Geraadpleegd op 10 juni 2023, van <https://pulse.rensa.family/>
- Rensa Verwarming en Ventilatie. (z.d.). *Lean and Green*. Rensa. Geraadpleegd op 9 juni 2023, van <https://rensa.nl/mvo/lean-and-green>
- Stevens, J. (z.d.). *Bureaucratie en bureaucratische organisaties*. De Steven een-op-een coaching. Geraadpleegd op 4 april 2023, van <https://www.desteven.nl/leiderschapsontwikkeling/modern-leiderschap/leiders-managers/bureaucratie#:~:text=Bureaucratie%20is%20een%20aanduiding%20voor,van%20geformaliseerde%20regels%20en%20voorschriften>
- Team Facilitair Beheer. (2022). *Facilitaire gidsen*. TopDesk. Geraadpleegd op 10 juni 2023, van <https://pulse.rensa.family/>
- UWV. (2022, 7 maart). *Krapte op de arbeidsmarkt: oorzaken en oplossingen*. Geraadpleegd op 18 april 2023, van <https://inspiratie.uwv.nl/werkgeverschap/krapte-op-de-arbeidsmarkt-oorzaken-en-oplossingen>
- Verhoeven, N. (2018). *Wat is onderzoek?: Praktijkboek voor methoden en technieken*. Boom uitgevers Amsterdam.
- Weele, A. J., Van Berkel-Schoonen, J., & Walhof, G. H. (2017). *Inkoop in strategisch perspectief*. Vakmedianet.

Bijlagen

Bijlage I - Organogram afdeling Facility Management

Figuur 9

Organogram afdeling Facility Management



Opmerking. Overgenomen uit: Hengelaar, G. (2023). *Organogram afdeling Facility Management*. Microsoft Teams. Geraadpleegd op 9 juni 2023, van <https://pulse.rensa.family/>

Bijlage II - Overzicht diensten, vestigingen en contracteigenaren

Figuur 10

Overzicht diensten, vestigingen en contracteigenaren inclusief legenda

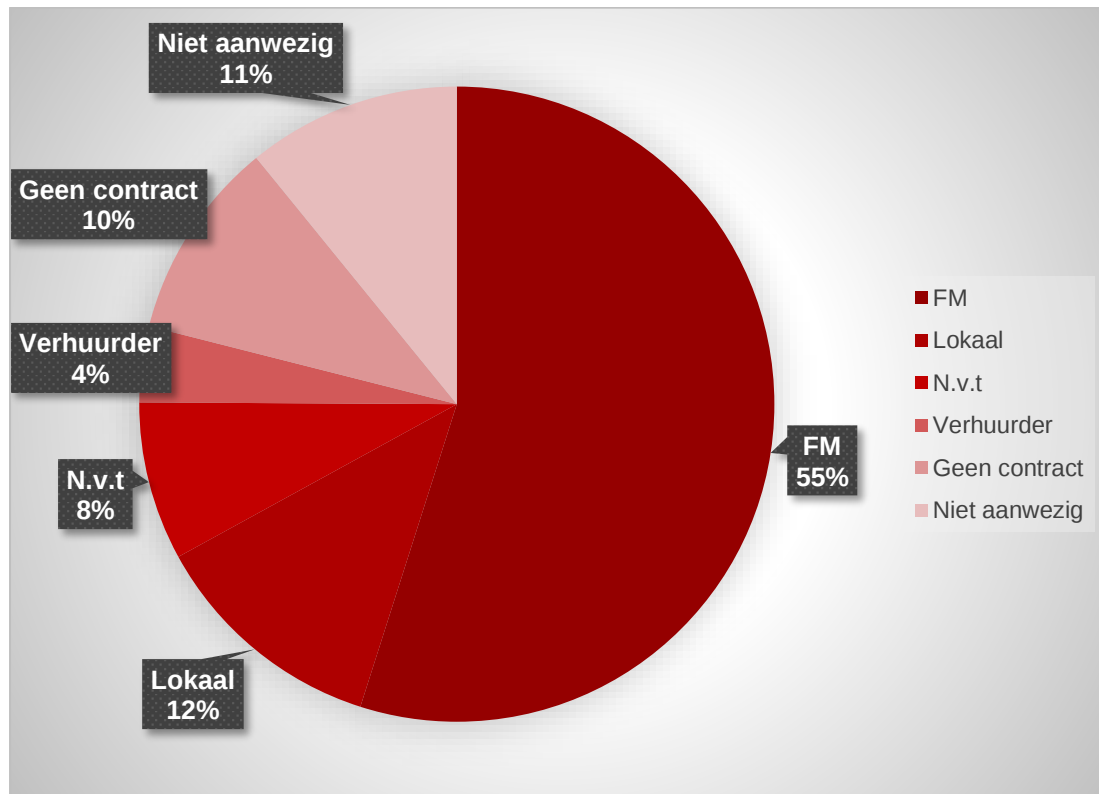
Dienst	Amersfoort	Amsterdam	Apeldoorn	Arnhem	Breda	Den Haag	Doetinchem	Drachten	Goes	Groningen	Hengelo	Moordrecht	Nieuwegein	Nijmegen	Ridderkerk	Terneuzen	Tilburg	Veldhoven	Zwolle
Afvalbeheer	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM
Audiovisuele middelen	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM
Automaten voorziening	FM	FM	FM	FM	FM	Lokaal	FM	FM	FM	FM	FM	Lokaal	Lokaal	FM	Lokaal	FM	FM	FM	FM
Bedrijfskleding en PMB's	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM
Blusmiddelen en noodverlichting	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM
Brandmeldinstallatie	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	FM	n.v.t.		n.v.t.	Verhuurder	FM	n.v.t.	FM	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	FM	n.v.t.	n.v.t.
Camerabewaking	n.v.t.	FM	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.		n.v.t.	n.v.t.		n.v.t.			n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Dak																			Verhuurder
EHBO-middelen	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM
Groenvoorziening	Geen contract	Geen contract	Verhuurder	n.v.t.	Geen contract	Geen contract		Lokaal		Lokaal	Lokaal	Verhuurder	Verhuurder	n.v.t.	FM/verhuurder	Geen contract	Verhuurder	Verhuurder	Lokaal
Huishoudelijke apparaten	Lokaal	Lokaal	Lokaal	Lokaal	Lokaal	Lokaal	Lokaal	Lokaal	Lokaal	Lokaal	Lokaal	Lokaal	Lokaal	Lokaal	Lokaal	Lokaal	Lokaal	Lokaal	Lokaal
Inbraakbeveiliging en bewaking	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM
Interieurbepaling	n.v.t.	FM	n.v.t.	n.v.t.	FM	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	FM	FM	n.v.t.	FM	FM	FM	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	FM	FM
Koeling	n.v.t.	FM	Verhuurder	n.v.t.	Lokaal	Lokaal		FM	Lokaal		FM	Lokaal	Lokaal	Geen contract	Lokaal	Lokaal	Verhuurder	Lokaal	Lokaal
Magazijninrichting	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM
Meubilair	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM
Ongediertebestrijding	Geen contract	Geen contract	Geen contract	Geen contract	Geen contract	Geen contract	FM	Geen contract	Geen contract	Geen contract	Geen contract	Geen contract	Geen contract	Geen contract	Geen contract	Geen contract	Geen contract	Geen contract	Geen contract
Reclame uitingen	FM	FM	FM	FM	FM	n.v.t.	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	n.v.t.	FM	FM	FM	FM	FM
Rioleringsbeheer	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM
Roldeuren	Lokaal	FM	Verhuurder	FM	FM	FM	FM	FM	Verhuurder	FM	FM	FM	FM	Lokaal	FM	FM	FM	FM	FM
Schoonmaak en glasbewassing	FM	FM	FM	FM	FM	Lokaal	FM	FM	Verhuurder	FM	FM	Lokaal	Lokaal	FM	Lokaal	Lokaal	FM	FM	Lokaal
Screens			n.v.t.								Verhuurder								Lokaal
Schuifdeuren	FM	Geen contract	FM	FM	FM	FM		FM	FM	FM	FM	n.v.t.	FM	FM	FM	FM	FM	FM	n.v.t.
Seutelbeheer	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM
Terreinvoorziening	Geen contract	Geen contract	Verhuurder	Geen contract	Lokaal	Geen contract	FM	Geen contract	Geen contract	Geen contract	Geen contract	Verhuurder	Verhuurder	Lokaal	Geen contract	Geen contract	Verhuurder	Geen contract	Geen contract
Verwarming	Lokaal	Lokaal	Verhuurder	FM	Lokaal	Lokaal	FM	FM	Verhuurder	FM	FM	Lokaal	Lokaal	Geen contract	Lokaal	Lokaal	Verhuurder	Lokaal	Lokaal
Ventilatie	Lokaal	Lokaal	Lokaal	FM	Lokaal	Lokaal	FM	FM	Lokaal	FM	FM	Lokaal	Lokaal	Geen contract	Lokaal	n.v.t.		Lokaal	Lokaal
Verlichting	Geen contract	Geen contract	Geen contract	Geen contract	Geen contract	Geen contract	Geen contract	Geen contract	Geen contract	Geen contract	Geen contract	Geen contract	Geen contract	Geen contract	Geen contract	FM	Verhuurder	Geen contract	Geen contract
Zonwering					Lokaal					FM								Geen contract	
Water - elektra - gas	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM

FM
Lokaal
Verhuurder
N.v.t.
Geen vast contract/leverancier
Niet aanwezig in Facilitaire Gids

Bijlage III - Cirkeldiagram totale dienstverlening

Figuur 11

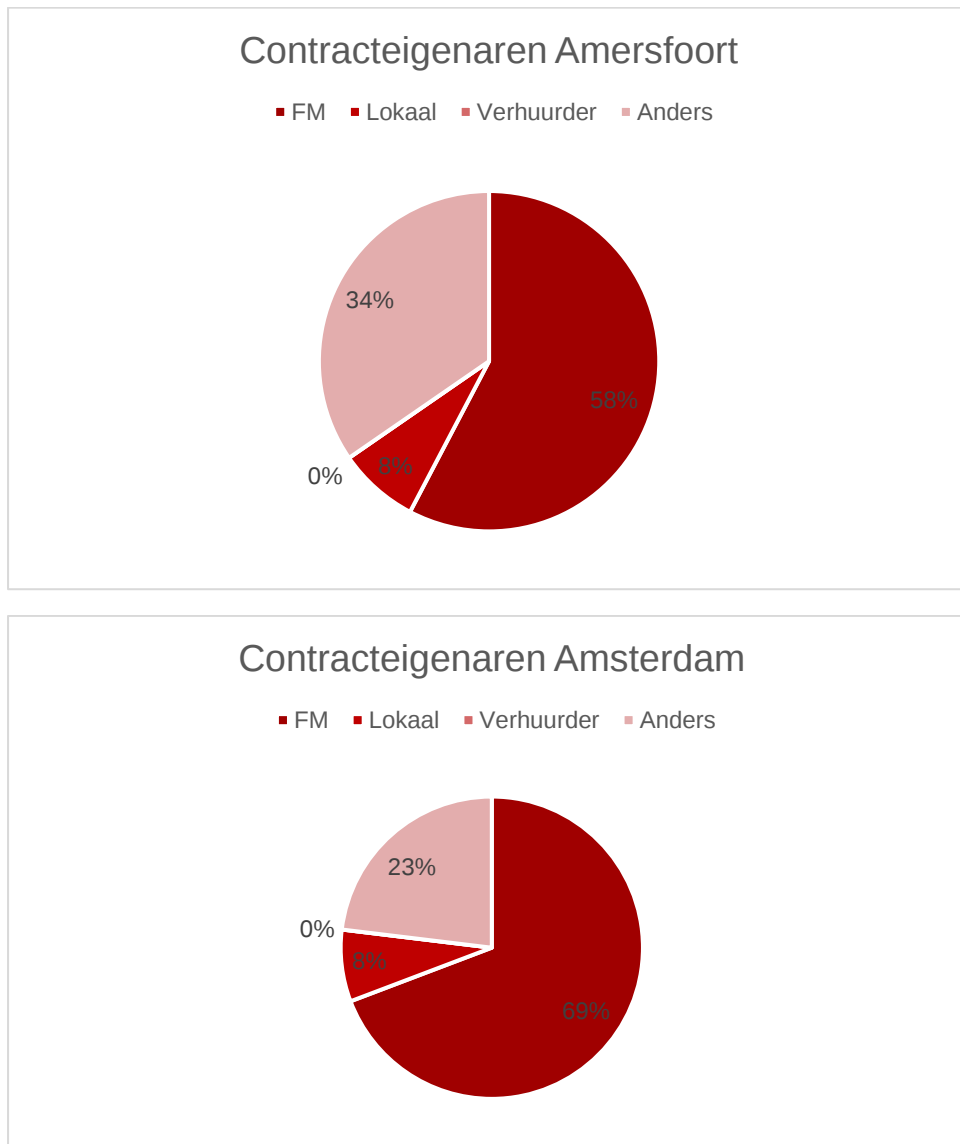
Cirkeldiagram percentage contracteigenaren totale dienstverlening



Bijlage IV - Percentuele verhouding contracteigenaren

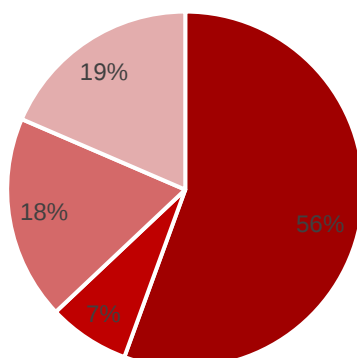
Figuur 12

Percentuele verhouding contracteigenaren per vestiging



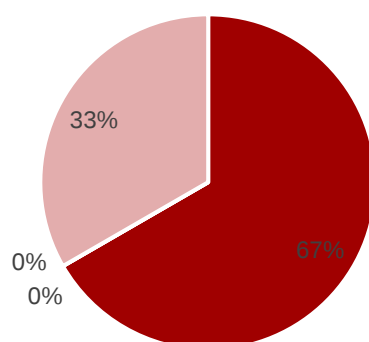
Contracteigenaren Apeldoorn

■ FM ■ Lokaal ■ Verhuurder ■ Anders



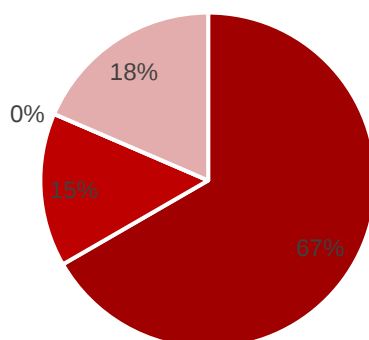
Contracteigenaren Arnhem

■ FM ■ Lokaal ■ Verhuurder ■ Anders



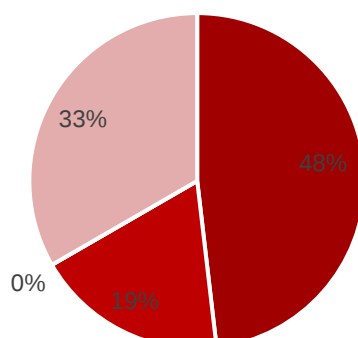
Contracteigenaren Breda

■ FM ■ Lokaal ■ Verhuurder ■ Anders



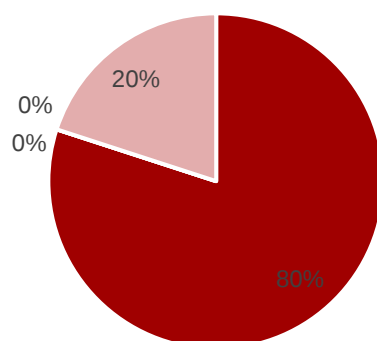
Contracteigenaars Den Haag

■ FM ■ Lokaal ■ Verhuurder ■ Anders



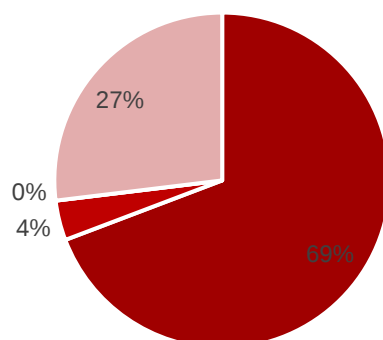
Contracteigenaren Doetinchem

■ FM ■ Lokaal ■ Verhuurder ■ Anders



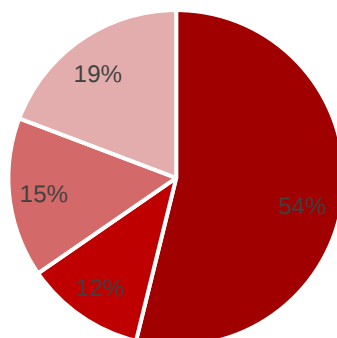
Contracteigenaren Drachten

■ FM ■ Lokaal ■ Verhuurder ■ Anders



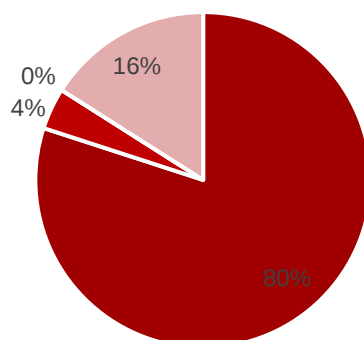
Contracteigenaren Goes

■ FM ■ Lokaal ■ Verhuurder ■ Anders



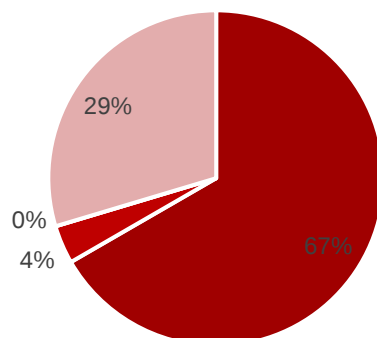
Contracteigenaren Groningen

■ FM ■ Lokaal ■ Verhuurder ■ Anders



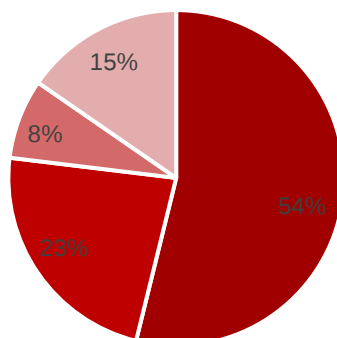
Contracteigenaren Hengelo

■ FM ■ Lokaal ■ Verhuurder ■ Anders



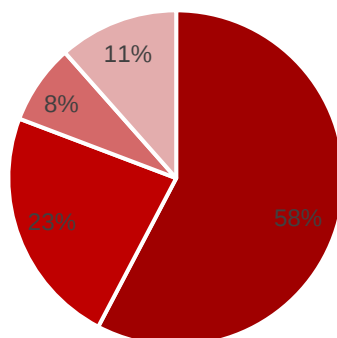
Contracteigenaren Moordrecht

■ FM ■ Lokaal ■ Verhuurder ■ Anders



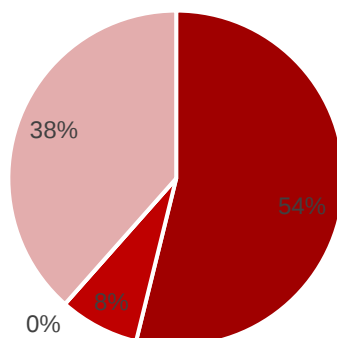
Contracteigenaren Nieuwegein

■ FM ■ Lokaal ■ Verhuurder ■ Anders



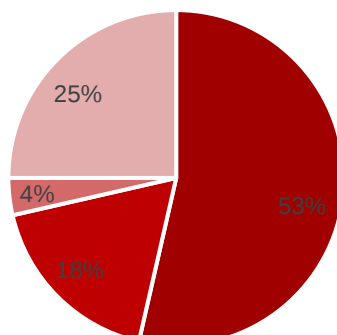
Contracteigenaren Nijmegen

■ FM ■ Lokaal ■ Verhuurder ■ Anders



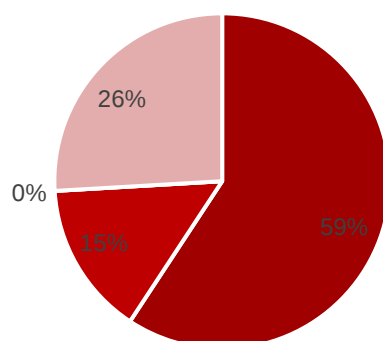
Contracteigenaren Ridderkerk

■ FM ■ Lokaal ■ Verhuurder ■ Anders



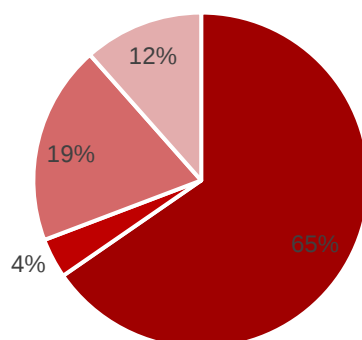
Contracteigenaren Terneuzen

■ FM ■ Lokaal ■ Verhuurder ■ Anders



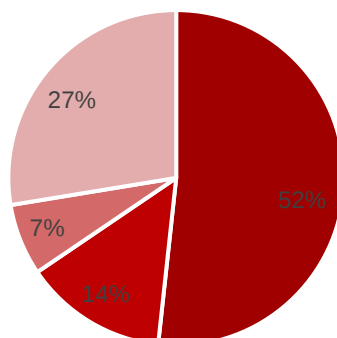
Contracteigenaren Tilburg

■ FM ■ Lokaal ■ Verhuurder ■ Anders



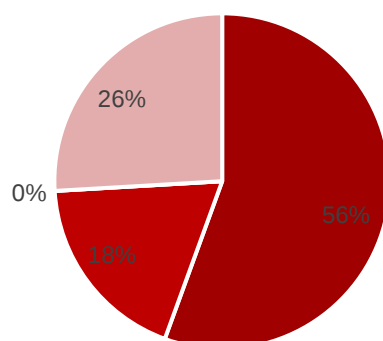
Contracteigenaren Veldhoven

■ FM ■ Lokaal ■ Verhuurder ■ Anders



Contracteigenaren Zwolle

■ FM ■ Lokaal ■ Verhuurder ■ Anders



Bijlage V - Resultaten interviews

Directie

Efficiëntie

Vijf van de zes directieleden zien efficiëntie als voordeel van centraliseren. Ze zien hierin niet alleen voordelen voor het team Facilitair Beheer en de verkoopvestigingen maar ook voor de overige afdelingen binnen RFC. Bijvoorbeeld voor het team crediteuren, wanneer iedere verkoopvestiging samenwerkt met verschillende leveranciers dan krijgt dit team veel meer facturen binnen die ze afzonderlijk moeten afhandelen. Ook wanneer een medewerker van een verkoopvestiging zelf artikelen inkoopt en vervolgens een declaratie indient. Dit zijn allemaal extra handelingen die wegvallen wanneer er gecentraliseerd wordt.

Prijsvoordeel

Een groot voordeel van centraal organiseren en inkopen is dat je financieel vaak wat beter uit komt. Dit heeft te maken met het grotere volume dat je afneemt bij de leverancier. Toch kan dit ook tegen vallen, landelijke partijen zijn vaak groter en hebben meer panden en personeel. De overheadkosten van deze landelijke partijen zijn misschien iets hoger dan bij een kleinere lokale partij. Het grote voordeel zit in de prijs/kwaliteit verhouding. Wanneer de kwaliteit van de dienstverlening een stuk omhoog gaat en de kosten worden lager dan zit daar een toegevoegde waarde in.

Slimme synergie

Eén van de standpunten van de Rensa Family is slimme synergie behalen. Slimme synergie wil zeggen dat je synergie hebt op de punten waar dit ook echt synergie oplevert. In fragment 3.9 wordt hierover het volgende gezegd: "Je kunt een contract afsluiten voor alle koffie op alle vestigingen en je zegt van nou dat is 10% goedkoper, dus dat is synergie. Alleen vervolgens ben je er heel druk mee bezig en mensen zeggen dat het slechter is geregeld als vroeger en ze zijn ontevreden, ja is dat dan wel slimme synergie?" In fragment 4.4 wordt er het volgende over gezegd: "Met slimme synergie bedoelen we als we als geheel er beter van worden, dan moet je als individu daar even naar schikken." Slimme synergie heeft dus niet alleen met geldstromen te maken maar ook met tijd, kwaliteit en gemak.

Ontzorgen

Vier van de zes directieleden hebben ontzorgen als voordeel genoemd. Het team Facilitair Beheer zorgt ervoor dat alles geregeld is op de verkoopvestigingen. Door de vestigingen te ontzorgen hoeven ze zelf niet meer aan facilitaire zaken te denken en druk mee te zijn. Ontzorgen heeft veel raakvlakken met het voordeel bezig zijn met de corebusiness en kwaliteit.

Uitwisselbaar

Dit voordeel is maar door één respondent genoemd. Door te centraliseren en wellicht ook te standaardiseren kun je gemakkelijker producten onderling uitwisselen.

Kwaliteit

De meeste respondenten gaan er vanuit dat de kwaliteit van de dienstverlening omhoog gaat wanneer er wordt gecentraliseerd. In fragment 4.2 wordt daar het volgende over gezegd: "Ik vind dat iedereen moet doen waar die goed in is. Dus ik neem aan dat facilitair management goed is in faciliteiten verzorgen, dus laat die lekker dat doen en laat de vestigingsdirecteur vooral gaan verkopen en lijkt het me niet heel belangrijk of de koffieboon nou rond is of vierkant. Uiteindelijk komt er koffie uit." Dit stukje zegt iets over de kwaliteit die het team Facilitair Beheer heeft maar ook over het bezig houden met de corebusiness. In fragment 6.5 zegt de respondent het volgende over kwaliteit: "Wij geloven als Rensa Family in specialisme. We hebben verschillende specialistische markt organisaties, dus het is toch raar als je zegt als vestigingsdirecteur. Ik maak geen gebruik van een specialisme Facilitair Beheer, ik doe mijn eigen Facilitair Beheer wel."

Werkgeversaantrekkelijkheid

Een mogelijk gevolg van centraliseren en standaardiseren is dat er een eentonige werkomgeving ontstaat. De vraag is of Facilitair Beheer alles moet bepalen omtrent de inrichting van een ruimte. Of mag er ook ruimte zijn om als medewerker eigen inbreng te hebben. Dit kan negatieve gevolgen hebben voor de werkgeversaantrekkelijkheid. Toch kan centraliseren ook een positief gevolg hebben qua werkgeversaantrekkelijkheid, men kan meer rekening houden met het strategisch personeelsbeleid van Rensa Family.

Corebusiness

Op dit moment zijn er een aantal vestigingen die zelf nog zaken regelen en zich daardoor minder kunnen bezig houden met verkoop, hun corebusiness. De meeste respondenten zijn van mening dat centraliseren ervoor zorgt dat de verkoopvestigingen zich meer kunnen focussen op hun corebusiness. De verkoopvestigingen zijn goed in het verkopen en het team Facilitair Beheer is goed het faciliteren van de vestigingen. Ook dit voordeel hangt nauw samen met kwaliteit en ontzorgen. Als de verkoopvestigingen zelf bezig moeten zijn met het faciliteren dan moeten ze zich goed verdiepen in leveranciers, diensten, wet- en regelgeving voordat ze dezelfde kwaliteit bereiken die Facilitair Beheer kan leveren. De verkoopvestigingen kunnen die tijd veel beter besteden aan verkopen, dat is waar hun specialisme en toegevoegde waarde ligt.

Wet- en regelgeving

Er waren twee respondenten die dachten aan het onderwerp wet- en regelgeving. Zij zijn beide van mening dat centraliseren ervoor zorgt dat men beter voldoet aan de wet- en regelgeving. Een voorbeeld hiervan wordt genoemd in fragment 1.23: "Ik weet wel dat je de HACCP regelgeving hebt, dus op het moment dat er ergens frituurpannen staan en ze gaan voor klanten kroketten bakken dan krijg je weer verschil tussen bereiden en opwarmen. Maar goed, kijk op het moment dat iemand een keukentje wil hebben om eten te koken, dan zullen jullie (FB) daar meer verstand van hebben wat wel en niet aan de wet- en regelgeving voldoet."

Uniformiteit

Wat centraliseren zeker oplevert is uniformiteit. Dat betekent geen discussie meer tussen verkoopvestigingen van de ene heeft dit en de andere heeft dat. Er komt dan meer één norm vanuit Facilitair Beheer en dit voorkomt onnodige discussies over de inrichting van ruimtes en dienstverlening.

Commercieel en lokaal netwerk

Het commercieel belang van de verkoopvestigingen is een belangrijk goed volgens een aantal directieleden. Met commercieel belang wordt bedoeld dat er wordt samengewerkt met lokale partijen die ook klant zijn van Rensa in de desbetreffende regio. Bijvoorbeeld met de technische installaties in een pand, Rensa verkoopt (onderdelen van) deze installaties aan installateurs in de regio. Het is een strategische keuze dat één van deze installateurs het onderhoud of reparatiewerkzaamheden aan deze technische installaties doet. Het lokale netwerk van de vestigingsdirecteuren is vaak vrij groot. De vestigingsdirecteur opereert echt als een eigen ondernemer binnen zijn verkoopregio. Het is vaak uit belang van de vestigingsdirecteur dat een bepaalde leverancier uit de regio de klus krijgt.

Keuzevrijheid

Uit de interviews blijkt dat dit een groot nadeel is van centraliseren. Door centraliseren is er kans op minder keuzevrijheid voor de verkoopvestigingen. Dit gaat voornamelijk over de inrichting van een kantoorruimte. In fragment 2.18 wordt één gevolg van centraliseren besproken: "Je moet je realiseren, dat alles wat je centraliseert, alles wat je met regeltjes gaat doen, dat draagt niet bij aan dat mensen zelf nog dingen kunnen oplossen. Hoe meer stoplichten je neerzet, hoe groter de kans is dat iemand door rood rijdt. Maak je een rotonde dan moet iedereen opletten." Vestigingsdirecteuren willen graag hun eigen stempel op hun eigen verkoopvestiging drukken. Medewerkers van deze

verkoopvestigingen willen wellicht de kantoorruimte personaliseren. Facilitair Beheer moet zich niet druk maken over wat voor schilderij daar aan de muur hangt, als het over functioneel meubilair gaat dan is dit een ander verhaal. Een oplossing hiervoor is het werken met een menukaart, hierin kan de verkoopvestiging kiezen uit een aantal bureaus die voldoen aan de eisen vanuit Facilitair Beheer. In fragment 4.18 schetst de respondent een ideale situatie wat betreft centraliseren: “Dat er een mooi servicemodel staat dat niemand meer iets te mopperen heeft, dus dat betekent dat je daar binnen wel wat keuzevrijheid hebt, maar wel een beperkte keuzevrijheid waardoor je toch die synergie bewaart en toch een beetje de customer intimacy gevoel geeft.”

Doorlooptijd

Een risico van centraliseren is dat de doorlooptijd groter wordt. Als een vestiging iets nodig heeft is het sneller dat een medewerker van die vestiging naar de Ikea rijdt en dan de spullen haalt of een lokale partij opbelt die dezelfde dag de spullen komt leveren. Wanneer het centraal geregeld is, is de kans groter dat het wat langer duurt voordat er spullen geleverd worden of een installatie gemaakt is.

Familie gevoel

Rensa is van oorsprong een familiebedrijf, het familiale gevoel is nog steeds een belangrijk goed van het bedrijf. Het familiegevoel kan beïnvloed worden door het centralisatievraagstuk, het kan namelijk iets verminderen. Dit familiegevoel blijkt misschien in dingen als personaliseren van kantoorruimte en betrokkenheid bij je eigen werk. Toch zijn er ook respondenten die van mening dat centraliseren geen gevolgen heeft voor het familiegevoel binnen de Rensa Family. In fragment 4.15 wordt daar het volgende over gezegd: “Volgens mij betekent centraliseren en alles naar facilitair brengen niet per definitie dat het kil wordt toch?” In fragment 4.16 en 4.17 wordt een mooie metafoor gebruikt om deze situatie te beschrijven: “Maar ik weet niet hoe het bij jullie thuis gaat. Maar bij ons heeft (naam van kind) best veel vrijheid, maar ook wel grenzen want anders wordt het chaos thuis. Omdat je rekening moet houden met de rest van het gezin. Wordt daardoor je familie minder warm? Nou dat denk ik niet.”

Werkverhoging

Er was één respondent die dacht aan de werkverhoging bij het team Facilitair Beheer zelf. Volgens deze respondent brengt centraliseren van de facilitaire dienstverlening met zich mee dat de medewerkers van Facilitair Beheer vaker bij de verkoopvestigingen langs moeten en dat er meer contracten en leveranciers onder het beheer van het facilitaire team vallen.

Weerstand

Wanneer je het centralisatievraagstuk uiteindelijk gaat toepassen in de organisatie, dan is er een kans op weerstand vanuit de organisatie. Dit zal voornamelijk voorkomen wanneer de dienstverlening niet goed georganiseerd is. Medewerkers zullen dan met de hakken in het zand gaan, dat kost weer veel energie om op te lossen en uiteindelijk zal hierdoor de kwaliteit van de dienstverlening zakken.

Communicatie

Op dit moment is de samenwerking en het contact tussen Facilitair Beheer en de verkoopvestigingen goed en duidelijk. Volgens de respondenten weet Facilitair Beheer precies wat de interne klant nodig heeft. Het is ook belangrijk dat Facilitair Beheer deze behoeften kan blijven omzetten naar een goede centrale dienstverlening. Daarnaast is het ook belangrijk dat de verkoopvestigingen weten waarvoor ze terecht kunnen bij het team Facilitair Beheer.

Verantwoordelijkheid

De meeste verkoopvestigingen zijn huurpanden, bepaalde installaties en diensten vallen dus onder de verantwoordelijkheid van de verhuurder. Die verantwoordelijkheden zijn voor elk pand weer verschillend. De huurovereenkomsten zijn wel in beheer van de afdeling Facility Management.

Rijnlands organiseren

Bijna alle respondenten hebben wat gezegd over Rijnlands organiseren. Rensa Family is volgens velen een typische Rijnlandse organisatie, toch denken de respondenten anders over dit onderwerp. De één zegt dat Rijnlands organiseren niks met dit vraagstuk te maken heeft. Terwijl de andere zegt dat het nu juist Rijnlands is ingericht omdat de vestiging zelf weet wat het beste is. Ook zeggen een aantal dat het vaak voorkomt dat mensen roepen dat iets typisch Rijnlands is wanneer iets niet naar tevredenheid gaat. Volgens iemand anders is Rijnlands organiseren weer het vertrouwen op het vakmanschap van mensen. Het is in ieder geval duidelijk dat er geen duidelijk model is over Rijnlandse organisaties. Twee dingen komen wel bij bijna iedereen naar voren: Rijnlands organiseren is niet als mensen zelf dingen gaan organiseren en Rijnlands organiseren is met z'n allen iets besluiten wat het beste is voor de totale organisatie.

Historie

Van oudsher zijn er veel locaties die bepaalde zaken zelf willen organiseren. Zij kennen daar de mensen, klanten en leveranciers uit de omgeving. Vroeger waren er veel vestigingen die graag autonoom wilde opereren en alles zelf wilde bepalen en toen dacht Facility Management van als je het zelf doet dan mag je het ook helemaal zelf gaan uitzoeken en regelen.

Choose your battles

Dit onderwerp kwam voor in twee interviews en was nog niet voorgekomen in de theorie. In fragment 1.34 wordt hierover het volgende gezegd: "Choose your battles, wat maakt het uit als een vestiging een koffiemachine wilt van €3.000,- als dat nou iets is waarvan hij zegt van dan heb ik iets waardoor ik mijn klanten tevreden kan stellen en dan kan ik mijn omzetbudget halen en ons een ontzettend mooi resultaat neerzetten. Ja, wie is facility management dan? Of wie ben ik dan om te zeggen van joh dat mag jij niet doen." Is het nodig om een discussie te voeren over koffiemelk, dat levert uiteindelijk geen toegevoegde waarde op.

Vestigingsdirecteuren

Efficiëntie

Efficiëntie is een groot voordeel als het gaat om centraliseren van facilitaire dienstverlening. Deze efficiëntie zit in prijsvoordelen, planningsvoordelen, minder administratief werk en maar één meldpunt. Het onderwerp efficiëntie ligt dicht bij onderwerpen als prijsvoordeel en slimme synergie, die worden hieronder nog beschreven.

Prijsvoordeel

Veel respondenten denken dat er een prijsvoordeel ontstaat wanneer de facilitaire dienstverlening wordt gecentraliseerd. In fragment 5.8 wordt daar het volgende over gezegd: "Ja, ik zou me voor kunnen stellen dat dat wellicht gewoon geld oplevert, omdat we daarmee volume bundelen en wellicht daardoor betere tarieven kunnen bedingen als we dat centraal doen."

Slimme synergie

Rensa gebruikt als standpunt 'slimme synergie' behalen, dit komt ook terug uit de interviews. Met één partij samenwerken levert vaak een voordeel op. Dit voordeel uit zich in minder facturen en minder administratief werk. Ook is er een respondent die zich afvraagt of het allemaal wel slimmer is om te centraliseren. Vestigingen kennen de regionale markt veel beter en kunnen soms betere deals sluiten met een kleinere lokale ondernemer in plaats van een grote landelijke speler.

Ontzorgen

De meeste respondenten zien ontzorgen als een groot voordeel. Wanneer externe partijen contact opnemen met de verkoopvestiging, kunnen ze meteen zeggen dat het centraal georganiseerd is. Wanneer er een installatie defect is, dan hoeft de verkoopvestiging zelf geen partij te zoeken. De verkoopvestiging hoeft zelf niet meer te denken aan tijdig onderhoud. Het centraliseren en dus ontzorgen geeft rust en ruimte aan de vestigingen. In fragment 7.5 wordt er het volgende over ontzorgen gezegd: "Als je bezig bent met al het gedoe eromheen of de ene printer moet regelen of ja, het kan van alles wezen. En dan ben je drukker daarmee als dat je gewoon met de verkoop bezig kan

zijn en doordat je die ondersteuning hebt, heb ik tijd vrij om met mijn mensen, met de klanten en buitendienst bezig te zijn. En dat is ook mijn prioriteit en zo zie ik dat ook.”

Kwaliteit

Het centraliseren levert volgens veel respondenten kwaliteit op. En hiermee bedoelen ze de kwaliteit van de geleverde dienstverlening. Fragment 4.19 zegt het volgende over kwaliteit: “De langere zittende vestigingsdirecteuren die zijn wel echt zo opgevoed ook hè allemaal op de eigen euro. Dus ze denken altijd dat ze zelf net iets gunstiger en beter kunnen inkopen dan dat facility dat doet, daar geloof ik helemaal niet in.”

Corebusiness en tijdsbesparing

Alle vestigingsdirecteuren zien het focussen op de corebusiness als een groot voordeel. De vestigingen zijn er om te verkopen en niet om facilitaire diensten in te richten. Vaak hebben ze ook geen aandacht voor de facilitaire randzaken. Fragment 4.1 vat samen waar dit voordeel omdraait: “Ik vind dat alles gecentraliseerd moet zijn, want dat maakt het voor mij wel een stuk makkelijker. Kan ik gewoon bezig zijn met de business waar ik verantwoordelijk voor ben. En dat is niet op zaken die met facility te maken hebben.”. Veel respondenten zien ook een voordeel in het tijd besparen, dit voordeel ligt heel dicht bij het voordeel corebusiness. Dat is hiervoor al kort toegelicht. In fragment 1.5 wordt het voordeel kort toegelicht: “Als ik daar iemand voor vrij zou moeten maken, dan kost dat ook tijd.” Dit stukje gaat over wat centraliseren oplevert.

Wet- en regelgeving

Er was één respondent die dacht aan de voordelen wat betreft wet- en regelgeving. Dit ging voornamelijk over voedselveiligheid en Arbo-regelgeving. Daar werd in fragment 3.4 het volgende over gezegd: “Als we het hebben over voedselveiligheid en al die dingen dan denk ik zoiets van ja ik zou daar wel eens wat strakker contact willen hebben.”.

Uniformiteit

Een aantal respondenten noemden uniformiteit ook als een voordeel. In onder andere fragment 7.10 wordt dit voordeel besproken: “Stel dat alle vestigingen hun eigen gang zouden gaan met het facilitair, dan zouden ze binnen de familie helemaal horendol worden, want daar Pietje gaat het zo doen en Jantje gaat het zo doen en Keesje denkt er weer anders over. Het gaat alle kanten op en dat is dus in één grote organisatie gewoon niet aan te sturen hè?”

Keuzevrijheid

Slechts één respondent ziet keuzevrijheid als het grote nadeel van centraliseren. Dit uit zich voornamelijk in de inrichting van een pand en ruimte. In fragment 6.14 wordt daarover het volgende gezegd: “Het is wel jammer als het allemaal in een eenheidsworst gegooid wordt, waardoor je eigenlijk een stukje identiteit ook los moet laten.”. Dit gaat over de inrichting van een kantoorruimte en dat de vestiging daar een eigen smaak aan wilt geven.

Doorlooptijd

Een ander nadeel van centraliseren is de kans op een langere doorlooptijd. Dat heeft vaak te maken met de partijen met wie je samenwerkt, een landelijke partij is minder snel op locatie dan een regionale partij die om de hoek zit. In fragment 7.9 wordt daar het volgende over gezegd: “Het centraliseren maakt ook dat je hoe groter je wordt, hoe logger je wordt, hoe trager het wordt. Daar doe je niks aan.”. Toch is er ook een respondent dat centraliseren er juist voor zorgt dat er een snellere doorlooptijd ontstaat, in fragment 2.16 wordt dat toegelicht: “Alle extra stappen die we anders doen om te vragen, kun je dit voor me regelen? Die kun je er tussen uit snijden, dus je kan volgens mij efficiënter worden en effectiever. Je kan direct bij de juiste persoon komen. Waardoor je dus denk ik ook een doorlooptijd zal verkorten omdat je schakels er tussen uit haalt.”

Kwetsbare positie

Er was één respondent die dacht aan de kwetsbare positie van RFC als je met landelijke partijen gaat werken. Als deze landelijke partij failliet gaat dan heeft dit gevolgen voor alle verkoopvestigingen. Wanneer men samenwerkt met een regionale partij en die gaat failliet dan heeft dit alleen gevolgen voor één verkoopvestiging of servicebalie. Dit kan voorkomen worden door te werken met landelijke partijen die een kwaliteitskeurmerk hebben of zoveel jaren ervaring hebben in de branche.

Afstand

De fysieke afstand tussen het team Facilitair Beheer en bepaalde verkoopvestigingen is groot. De vestigingsdirecteuren zien grote verschillen tussen de panden in Didam en Doetinchem en hun eigen panden in Nederland. In fragment 7.14 wordt dit verschil duidelijk: “Het verschil is eigenlijk dat hier in Doetinchem hoef ik nergens naar om te kijken, want daar is allemaal... Ik weet niet eens wie het regelt, maar het wordt allemaal geregeld.”. Een oplossing voor dit probleem wordt in fragment 3.11 genoemd: “Hoe zeg ik dat? Uit het oog uit het hart. Dat is lekker ver weg en Didam en Doetinchem die hoeven maar te piepen en er gebeurt wat. Hoezo? Dat zijn eigen panden, dat is allemaal makkelijker, daar weten we alles van. En waar zit Breda? Dat is een eind weg, zullen we het over Terneuzen al helemaal niet hebben, dat is drie uur rijden. Dus ik snap ook wel dat het lastiger is en daarom moet je misschien gewoon wel een heel draaiboek voor iedere vestiging hebben.”.

Verantwoordelijkheid

Vestigingsdirecteuren voelen zich heel erg verantwoordelijk voor hun eigen verkoopregio en bijhorende panden. Deze verantwoordelijkheid is vanuit Facilitair Beheer in Didam minder. Een goed voorbeeld hiervan gaat over de mindere kwaliteit van schoonmaak op één van de locaties. In fragment 3.15 wordt beschreven hoe er met het probleem wordt omgegaan: “En eigenlijk denk ik dan: Waarom moeten wij dat doen? Maar het wordt vanuit Didam gezegd van: Ja, dan moeten jullie maar zelf oplossen. Ben je er dan tevreden over? Nee, eigenlijk niet, maar weet je wat het is wij zeuren daar niet over, want het is ons probleem dus dan lossen we het zelf ook wel op. Wij blijven niet lang in de wacht houding staan. Alle vestigingsdirecteuren denken, doen ze het niet, doe ik het zelf. Bemoei je er dan ook niet meer mee.”

Afhankelijk van verhuurder

Het is goed om te weten dat bijna alle verkoopvestigingen en servicebalies huurpanden zijn, behalve de panden in Didam en Doetinchem dat zijn eigen panden. Veel verkoopvestigingen en servicebalies zijn dus ook afhankelijk van de verhuurder. Wat de verhuurder in de panden wel of niet doet verschilt per locatie. Dat maakt het voor Facilitair Beheer en de vestigingsdirecteuren vaak lastig om te bepalen wat ze in een situatie moeten doen.

Communicatie

Veel respondenten geven aan dat ze behoefte hebben aan goede communicatie vanuit Facilitair Beheer. Dit gaat voornamelijk om terugkoppeling als er onderhoud is geweest en wanneer leveranciers langs komen. Wanneer centraliseren doorgezet wordt dan vinden de vestigingsdirecteuren het wel belangrijk als de communicatie tussen Facilitair Beheer en de verkoopvestigingen blijft.

Sociale contacten en lokaal netwerk

Bijna elke respondent geeft aan dat samenwerken met lokale partijen een groot belang is. Dit gaat voornamelijk over het onderhoud aan de technische installaties in het pand als de airco, Cv-ketel en verwarming. De verkoopvestigingen en servicebalies verkopen onderdelen van deze installaties aan installateurs. Het is voor de vestiging van commercieel belang om een klant van hen als huisinstallateur te hebben. Fragment 5.4 licht het kort toe: “Dan hebben we natuurlijk ook wel te maken met onze eigen klantenkring die we daarin tevreden willen stellen. Logisch, wij leveren aan installatiebedrijven, dus dan wil ik ook wel graag dat een installateur, een goede klant van ons uit de buurt van de verkoopvestiging ook het onderhoud aan onze eigen pand doen.”

Overzicht en duidelijkheid

Uit de interviews blijkt dat bijna iedereen behoefte heeft aan overzicht en duidelijkheid. Veel vestigingsdirecteuren weten niet eens wat Facilitair Beheer doet. Ze weten het verschil niet tussen Facilitair Beheer en Huisvesting en Gebouwbeheer. Ook weten ze niet wat ze wel of niet kunnen afnemen bij Facilitair Beheer. In fragment 2.20 wordt een oplossing voor dit probleem gegeven: “Inzicht in wie waarvoor verantwoordelijk is, iets van een noem het maar een menukaart, hé, wat doen ze allemaal? Waar kan ik gebruik van maken? Ja, daarbij duidelijkheid in tarieven. Dat betekent voor de facturen die we zelf in ISP moeten valideren, moeten accorderen.”. Hier wordt aangegeven dat er behoefte is aan duidelijkheid in de vorm van een menukaart.

Vertrouwen

Het is belangrijk dat de vestigingsdirecteuren vertrouwen hebben in het team Facilitair Beheer. In fragment 4.6 wordt dit mooi beschreven: “Het heeft met vertrouwen te maken, je moet dus wel als directeur het vertrouwen hebben dat jullie afdeling gewoon invulling geeft aan de vraag die je hebt of aan de wensen die je hebt. Dat vertrouwen dat heb ik wel heel snel gekregen. Want ik beluister weleens van collega’s die dat niet doen. Want ik heb ook collega’s die vinden dat ze alles in eigen beheer moeten doen, want dan denken ze daar de controle over te behouden. Is dat ze vaak wel eens in discussie zijn gekomen met jullie afdeling en dat heeft hun minder vertrouwen gegeven, maar volgens mij is het altijd een win-winsituatie. Dus je moet iemand eerst vertrouwen geven, dan kan ook iemand vertrouwen nemen.”

Facilitair Beheer

Samenwerking

De samenwerking tussen Facilitair Beheer en de verkoopvestigingen loopt goed. Op dit moment denkt Facilitair Beheer dat ze heel weinig doen voor bepaalde locaties. Soms is het wel makkelijker om tegen een balieman te zeggen: “Loop maar even naar de Dozon om de hoek en vervang zelf het lampje”. Dat zal niet echt veranderen, maar het is wel belangrijk dat dat contact er blijft en dat Facilitair Beheer zich verantwoordelijk voelt over die locaties. De balieman voelt die verantwoordelijkheid wel en daar moet Facilitair Beheer gebruik van maken. Dat deze samenwerking zo goed is, blijkt uit het feit dat er steeds meer vestigingen dingen vragen aan en neerleggen bij Facilitair Beheer.

Efficiëntie

Centraal is niet altijd efficiënter, het ligt aan de manier hoe je het inricht. Als er aan de andere kant van het land een probleem is met het sanitair is het niet efficiënt om vanuit Didam iemand die kant op te sturen. Het is voor veel verkoopvestigingen veel efficiënter en sneller om een klant van de balie te bellen om de airco te maken. Maar vanuit Facilitair Beheer willen ze dezelfde service leveren aan de overige landelijke locaties als de service die we leveren in Didam en Doetinchem. Facilitair Beheer kan wel efficiënter inspelen op het leveranciersmanagement, men kan namelijk meer volume afnemen en vaak zitten daar prijsvoordelen bij. RFC levert zelf geen omzet op, dus is het van belang dat RFC de overige Rensa Family leden ondersteunt en ontzorgt om hun resultaat te verbeteren.

Verantwoordelijkheid

Veel vestigingen voelen zich wel verantwoordelijkheid voor hun eigen pand maar vergeten toch zaken als onderhoud aan technische installaties. Het gevolg hiervan is dat een installatie kapot gaat en dat deze niet wordt vervangen door een leverancier omdat ze niet kunnen aantonen dat ze jaarlijks onderhoud hebben uitgevoerd. Uiteindelijk bellen ze dan toch naar Facilitair Beheer en dan kunnen zij het oplossen. Facilitair Beheer voelt zich dan niet altijd de verantwoordelijkheid om het op te lossen voor een vestiging. Op dit moment komen de medewerkers van Facilitair Beheer één keer per jaar op een vestiging. Wanneer ze op een vestiging komen zien ze wel veel zaken die beter kunnen, maar ze voelen de verantwoordelijkheid niet om er echt wat van te vinden en er uiteindelijk wat aan te veranderen. De verantwoordelijkheid die de vestigingen voelen om zelf zaken te organiseren komt

voort uit een comfort factor. Het is vaak ook onduidelijk wie nu waarvoor verantwoordelijk is. De vestigingen vinden dat zij verantwoordelijk zijn omdat zij ervoor betalen, terwijl dat geld gewoon van Rensa is. Dus ook van RFC en dus Facilitair Beheer. Het is van belang om verantwoordelijkheden af te bakenen, om duidelijkheid voor beide partijen te creëren.

Onzekerheid

Bij Facilitair Beheer weten ze vaak niet wat er speelt op de verschillende locaties door het land. Ze krijgen geen hoogte van onderhoud, kapotte installaties en andere problemen op de locaties. Er is ook geen kader, er is niemand die zegt dat moet je zo doen, dat brengt een soort onzekerheid met zich mee. Het zou fijn zijn als er een duidelijke kader is en dat je kan aantonen bij een balieman of managementassistent: zo gaan we het doen en dat gaat met deze partij. Centraliseren levert duidelijkheid en overzicht op, Facilitair Beheer zou dan veel beter weten wat waar gebeurt. Dat neemt de onzekerheid bij beide partijen weg.

Planning

Als Facilitair Beheer zijnde wil je de dienstverlening aan de voorkant zo goed mogelijk georganiseerd hebben, zodat je achteraf niet of nauwelijks hoeft te schakelen. Centraliseren van de facilitaire dienstverlening vraagt om een stukje planning vanuit het team Facilitair Beheer. Dat wil zeggen in kleine stapjes en gestructureerd steeds verder centraliseren.

Organisatie

Centraliseren past op dit moment bij een organisatie als de Rensa Family. Facilitair Beheer is onderdeel van RFC en werkt dus voor de gehele Rensa Family, dus ook alle vestigingen door het land. Rensa Family beschikt over heel veel professionals met eigen specialismes, ook op de afdeling Facilitair Beheer. Hierdoor hoeft een vestiging zich alleen nog maar te focussen op hun specialisme en dat zijn commerciële activiteiten.

Onduidelijkheid

Facilitair Beheer is onderdeel van de afdeling Facility Management, ze merken zelf ook dat veel vestigingen niet weten wat Facilitair Beheer precies doet.

Werkverhoging

Centraliseren heeft veel gevolgen voor het team Facilitair Beheer en deze gevolgen uitten zich voornamelijk in meer en andere dagelijkse werkzaamheden. Ze zullen vaker contact moeten hebben met de locaties in het land, dit kan zowel een fysiek bezoek zijn of een online meeting. Daarnaast zal er meer administratief werk en contractbeheer bijkomen. Dit betekent dat ze meer uren kwijt zijn aan het organiseren van de dienstverlening voor de verkoopvestigingen.

Keuzevrijheid

Ook het team Facilitair Beheer vindt het belangrijk dat de vestigingen nog wel keuzevrijheid hebben en inspraak in besluitvorming. Als Facilitair Beheer alles voor de vestigingen gaat regelen en bepalen haal je alle zelfredzaamheid van de vestigingen weg, dan gaan ze voor elk wissewasje bellen. Je zou dit kunnen doen door een soort menukaart aan te bieden waar vestigingsdirecteuren verschillende keuzes hebben over facilitaire producten en/of diensten.

Vertrouwen

Het vertrouwen tussen Facilitair Beheer en de verkoopvestigingen is ook weleens beschadigd. Een goed voorbeeld hiervan is dat een vestiging contact opnamen om een dienst in te richten met een leverancier. En dat Facilitair Beheer er later achter kwam dat die ter vergelijk was en de vestiging met een lokale partij ging samenwerken. Dit is toen wel vier keer gebeurd en dan is het vertrouwen in die vestiging op den duur weg.

Kwaliteit

Door facilitaire diensten onder te brengen bij het team Facilitair Beheer levert dat een stuk kwaliteit op. En die kwaliteit bestaat uit de volgende zaken: korte doorlooptijd, goede prijs/kwaliteitverhouding, blijven ontwikkelen, communicatie met vestigingen en de behoeftes van vestigingen pijlen.

Bijlage VI - Berekening besparing loonkosten

In onderstaande tabel zijn de urenbesparing en fulltime uren weergegeven. De uren besparing per week zijn geschatte getallen en gebaseerd op de hoeveelheid diensten die er lokaal zelf wordt georganiseerd. Dit is in overleg met de opdrachtgever gedaan.

Tabel 6

Totale uren besparing per vestiging

Locatie	Uren besparing per week	Uren per jaar	Fulltime werkweek	Totale uren per jaar
Amersfoort	0,50	26	40	2080
Amsterdam	0,50	26	40	2080
Apeldoorn	0,50	26	40	2080
Arnhem	0,25	13	40	2080
Breda	1,00	52	40	2080
Den Haag	1,25	65	40	2080
Doetinchem	0,00	0	40	2080
Drachten	0,50	26	40	2080
Goes	1,00	52	40	2080
Groningen	0,25	13	40	2080
Hengelo	0,25	13	40	2080
Moordrecht	1,50	78	40	2080
Nieuwegein	1,50	78	40	2080
Nijmegen	0,50	26	40	2080
Ridderkerk	1,00	52	40	2080
Terneuzen	0,50	26	40	2080
Tilburg	0,25	13	40	2080
Veldhoven	0,50	26	40	2080
Zwolle	0,50	26	40	2080
Totaal	12,25	637	760	39520

Vervolgens is bepaald wat de brutolonen zijn van een managementassistent en facilitair medewerker. Een managementassistent zit in functiegroep 4 en een facilitair medewerker zit in functiegroep 2. Uit de CAO blijkt dat een managementassistent €2.431,02 bruto per maand verdiend. Een facilitair medewerker verdient €2.231,01 bruto per maand (CAO voor de technische groothandel, 2022).

Tabel 7

Werkgeverslasten per jaar

	Brutoloon per maand	Brutoloon per jaar	Werkgeverslasten per jaar
Management-assistent	€2.431,02	€29.172,24	€40.199
Facilitair MW	€2.231,01	€26.772,12	€36.893

De totale werkgeverslasten per jaar zijn als volgt berekend:

Brutoloon per maand * 13 + 8% van brutoloon per jaar + werknemersverzekering + bijdrage Zvw (Loonkosten voor de werkgever berekenen, z.d.)

Totale uren besparing per jaar = 637 van 39520 uur

Besparing bij vestigingen = $\text{€}40.199/39520 * 637 = \text{€} 647,94$

Extra werk voor FB = $\text{€}36.893/39520 * 637 = \text{€} 594,66$

Totale besparing = $\text{€} 53,29$ per jaar

Bijlage VII - Tijdsbesparing financiële afhandeling

Ook is er een tijdsbesparing in de afhandeling van facturen. Om te berekenen wat deze tijdsbesparing is, wordt eerst beschreven hoe het verwerken van facturen gedaan wordt. Er zijn hier twee wegen in: de dienst is in beheer van Facilitair Beheer en de dienst is bij de vestiging zelf in beheer.

Facilitair Beheer schat dat ze op dit moment 7 minuten kwijt zijn aan het goedkeuren en doorsturen van een factuur met meerdere vestigingen. Dit wordt twee keer gedaan, één keer door een medewerker van Facilitair Beheer en één keer door een teamleider. Voor de totale tijd is dat 14 minuten per groepsfactuur.

De afdeling Financieel is voor een factuur met meerdere vestigingen in totaal 7 minuten kwijt om deze af te handelen.

De totale tijd die het proces van de factuurcontrole neemt per maand is 21 minuten (14+7). Deze tijd geldt voor één dienst. Zoals te zien in figuur 13.

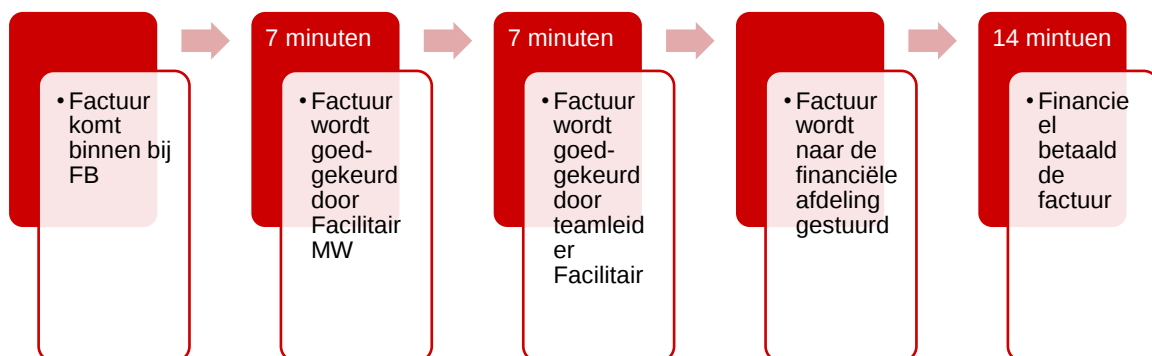
De verkoopvestiging is voor het goedkeuren en doorsturen van een factuur ongeveer 4 minuten kwijt. De afdeling Financieel is voor een factuur met één vestiging in totaal 4 minuten kwijt om het af te handelen.

De totale tijd die het proces van de factuurcontrole neemt per dienst en per vestiging is 8 minuten. Zoals te zien in figuur 14.

Dienst is in beheer van Facilitair Beheer:

Figuur 13

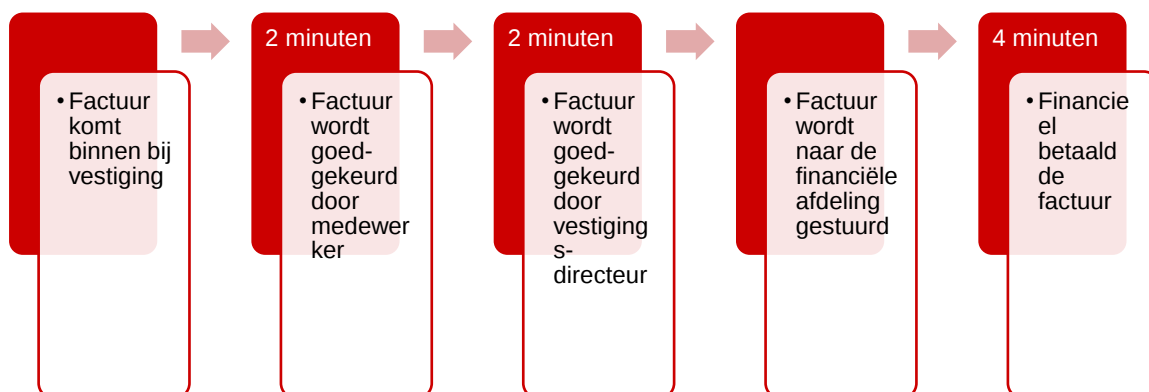
Processchema facturering inclusief tijd (centralisatie)



Dienst is bij vestiging in beheer:

Figuur 14

Processchema facturering inclusief tijd (decentralisatie)



Het lijkt hetzelfde proces maar er zit wel degelijk een verschil in. Facilitair Beheer krijgt namelijk maar één factuur per maand. Terwijl er bij het onderste proces meerdere facturen per maand worden verstuurd. Het onderste proces zou je eigenlijk zes keer per maand hebben. Zes vestigingen hebben namelijk de schoonmaak in eigen beheer.

We gaan er voor de berekening even vanuit dat elke leverancier een maandelijkse factuur stuurt.

In tabel 8 is de tijdsbesparing weergegeven die het geeft als er wordt gecentraliseerd (in minuten):

Tabel 8

Tijdsbesparing factureren

Wie	Tijd per maand nu	Tijd per maand centraliseren	Tijdsbesparing per maand	Tijdsbesparing per jaar
Medewerker facilitair beheer	182	210	+ 28	+ 336
Teamleider Facilitair Beheer	182	210	+ 28	+ 336
Financieel medewerker	182 (26 * 7) 276 (69 * 4)	210	248	2.976
Management assistent	138	0	138	1.656
Vestigingsdirecteur	138	0	138	1.656
Totaal	1.098	630	524	6.288

Dit is als volgt berekend.

Huidige situatie = 26 diensten deels in beheer van Facilitair Beheer (bovenste route) + 69 losse diensten (onderste route). Deze gegevens komen uit de inhoudsanalyse van de facilitaire gidsen.

$26 * 21 (7+7+7) = 546$ minuten

$69 * 8 (2+2+4) = 552$ minuten

----- +

= 1.098 minuten

= 18,3 uur per maand

= 219,6 uur per jaar

Volledig centraliseren = 30 diensten volledig in beheer van Facilitair Beheer (bovenste route). Deze gegevens komen uit de inhoudsanalyse van de facilitaire gidsen.

$30 * 21 (7+7+7) = 630$ minuten
 = 10,5 uur per maand
 = 126 uur per jaar

Centraliseren levert dus een tijdsbesparing op van $(219,6 - 126)$ 93,6 uur per jaar.

Maar wat levert dit op in personeelskosten. In tabel 9 is dit berekend en weergegeven.

Tabel 9

Besparing personeelskosten per jaar

Wie	Werkgeverslasten per jaar per FTE	Urenbesparing	Mogelijke extra uren	Kosten besparing of extra kosten
Medewerker Facilitair Beheer	€36.893		5,6 uur	+ €5,23
Teamleider Facilitair Beheer	€44.548		5,6 uur	+ €6,31
Financieel medewerker	€36.893	49,6 uur		- €46,30
Management assistent	€40.199	27,6 uur		- €28,07
Vestigings-directeur	€48.105	27,6 uur		- 33,60

Een financieelmedewerker zal waarschijnlijk ook in functiegroep 2 zitten, dat betekent dat een medewerker Facilitair Beheer en een financieel administratief medewerker in dezelfde functiegroep zitten en dus dezelfde werkgeverslasten hebben.

Een teamleider Facilitair Beheer zal in functiegroep 5 zitten. Deze medewerker heeft dus een brutoloon van €2.694,41 per maand. Dat betekent dat de werkgeverslasten €44.548 per jaar zijn. Een vestigingsdirecteur zal in functiegroep 6 zitten. Deze medewerker heeft dus een brutoloon van €2.909,16 per maand. Dat betekent dat de werkgeverslasten €48.105 per jaar zijn.

Uit tabel 8 blijkt dat de totale urenbesparing inderdaad 93,6 uur per jaar is.

De extra kosten of kosten besparing is als volgt berekend:

1 FTE = 39.520 uur per jaar

Werkgeverslasten/39.520 * urenbesparing of extra uren = extra of besparing personeelskosten

De totale besparing op personeelskosten is:

+ €5,23

+ €6,31

- €46,30

- €28,07

- €33,60

----- +

€ 96,43 per jaar

Bijlage IIX - Berekening besparing schoonmaakkosten

Centraliseren kan een prijsvoordeel opleveren als het gaat om de inkoop van diensten/producten. Om een beeld te geven van wat dit prijsvoordeel kan zijn is dit berekend voor de schoonmaak. Er is gekozen voor deze dienst omdat deze dienst deels in beheer is van Facilitair Beheer en deels in beheer van bepaalde vestigingen.

In tabel 10 is per vestiging aangegeven wat de totaal schoon te maken oppervlakte is en welk deel hiervan magazijn is, de schoonmaakkosten per maand, de geschatte prijs bij Jansen-Hubers en de opbrengsten per maand. De blauwe vestigingen zijn de vestigingen die de schoonmaak nog in eigen beheer hebben. De groene vestigingen zijn de vestigingen waarbij de schoonmaak wordt georganiseerd door Facilitair Beheer.

Oppervlakte schoonmaak = de totale oppervlakte wat echt wordt schoongemaakt, bestaat vaak uit kantoren, toiletten, pantry's, kantines, entrees, hallen etc.

Oppervlakte magazijn = het magazijn wordt niet schoongemaakt door de schoonmaakpartijen, deze oppervlakte is niet van elke vestiging bekend maar ook niet relevant voor de berekening.

Prijs per maand = de afgesproken maandelijkse factuurprijs van de schoonmaakpartij die nu de schoonmaak doet op de desbetreffende vestiging. Bij de groene vestigingen is dit Jansen-Hubers (J-H). Bij de blauwe vestigingen is dit verschillend.

Geschatte prijs bij J-H = De verwachte prijs als het uitbesteed wordt bij Jansen-Hubers. Voor de groene vestigingen is dit hetzelfde. Voor de blauwe vestigingen is dit berekend aan de hand van deze formule:

$$(2 * \text{prijs van dichtstbijzijnde oppervlakte schoonmaak} + \text{prijs van ander oppervlakte schoonmaak}) / 3$$

Er is gekozen om de dichtstbijzijnde oppervlakte te vermenigvuldigen met 2, zodat er geen verdraaid beeld ontstaat. Om dit te verduidelijken is dit berekend met een voorbeeld uit de tabel (Moordrecht).

$$(2 * €580,13 + €924,21) / 3 = €694,82$$

Opbrengsten per maand = prijs per maand – geschatte prijs bij J-H

Tabel 10

Overzicht schoonmaakdienst per vestiging

Vestiging	Oppervlakte schoonmaak	Oppervlakte magazijn	Prijs per maand	Geschatte prijs bij J-H	Opbrengsten per maand
Terneuzen	51	253	€ 293,96	€ 267,02	€ 26,94
Den Haag	75	260	€ 257,48	€ 267,02	€ -9,54
Apeldoorn	78,6	0	€ 267,02	€ 267,02	€ -
Nijmegen	92,1	0	€ 333,78	€ 333,78	€ -
Amersfoort	96,6	506,3	€ 267,02	€ 267,02	€ -
Ridderkerk	133	737	€ 334,47	€ 267,02	€ 67,45
Hengelo	137,2	149,5	€ 267,02	€ 267,02	€ -
Tilburg	150	1181	€ 511,21	€ 511,21	€ -
Arnhem	174,8	0	€ 318,59	€ 318,59	€ -
Nieuwegein	190	636	€ 381,89	€ 543,90	€ -162,01
Veldhoven	191,7	0	€ 656,56	€ 656,56	€ -
Amsterdam	311,5	0	€ 593,52	€ 593,52	€ -
Zwolle	397	939	€ 720,69	€ 593,33	€ 127,36
Groningen	423,8	0	€ 593,24	€ 593,24	€ -
Breda	436,7	0	€ 580,13	€ 580,13	€ -
Moordrecht	567	640	€ 903,29	€ 694,82	€ 208,47
Drachten	988	0	€ 924,21	€ 924,21	€ -
Totaal			€ 8.204,08	€ 7.945,41	€ 258,67

In figuur 10 is te zien dat Nijmegen duurder is ten opzichte van de andere vestigingen van diezelfde oppervlakte. Dit komt omdat Jansen-Hubers werkt met onderaannemers, de prijs die deze onderaannemer heeft wordt doorgerekend. Het is mogelijk dat er in de omgeving van Nijmegen geen geschikte onderaannemer is die de schoonmaak voor een goedkopere prijs kan verzorgen.

Het onderbrengen van de schoonmaak bij Jansen-Hubers levert €258,67 per maand op. Echter door de schoonmaak te centraliseren is er sprake van een groot inkoopvolume, wellicht is er een mogelijkheid om een afspraak te maken met Jansen Hubers voor een kleine korting. Stel dat deze korting 5% is.

De nieuwe totale opbrengsten per maand:

$$€7.945,41 * 0,05 = €397,27$$

$$€258,67 + €397,27 = €655,94 \text{ per maand}$$

Per jaar levert dit een totale besparing op van €7.871,28

Deze gegevens zijn deels geschat. Wanneer er een werkelijke berekening gewenst is dan wordt er geadviseerd om een vervolgonderzoek te starten.

Bijlage IX - Toekomstige situatie

Figuur 15

Overzicht van de toekomstige situatie inclusief legenda

Dienst	Amersfoort	Amsterdam	Apeldoorn	Arnhem	Breda	Den Haag	Doetinchem	Drachten	Goes	Groningen	Hengelo	Moordrecht	Nieuwegein	Nijmegen	Ridderkerk	Terneuzen	Tilburg	Veldhoven	Zwolle
Afvalbeheer	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM
Audiovisuele middelen	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM
Automatenvoorziening	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM
Bedrijfskleding en PMB's	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM
Blusmiddelen en noodverlichting	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM
Brandmeldinstallatie	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	FM	n.v.t.		n.v.t.	Verhuurder	FM	n.v.t.	FM	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	FM	n.v.t.	n.v.t.
Camerabewaking	n.v.t.	FM	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.		n.v.t.	n.v.t.		n.v.t.			n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Dak																		Verhuurder	
EHBO-middelen	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM
Groenvoorziening	Geen contract	Geen contract	Verhuurder	n.v.t.	Geen contract	Geen contract		FM		FM	FM	Verhuurder	Verhuurder	n.v.t.	FM/verhuurder	Geen contract	Verhuurder	Verhuurder	FM
Huishoudelijke apparaten	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM
Inbraakbeveiliging en bewaking	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM
Interieurbewaking	n.v.t.	FM	n.v.t.	n.v.t.	FM	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	FM	FM	n.v.t.	FM	FM	FM	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	FM	FM
Koeling	n.v.t.	FB	Verhuurder	n.v.t.	FB	FB		FB	FB		FB	FB	FB	FB	FB	FB	Verhuurder	FB	FB
Magazijninrichting	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM
Meubilair	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM
Ongediertebestrijding	Geen contract	Geen contract	Geen contract	Geen contract	Geen contract	Geen contract	FM	Geen contract	Geen contract	Geen contract	Geen contract	Geen contract	Geen contract	Geen contract	Geen contract	Geen contract	Geen contract	Geen contract	Geen contract
Reclameuitingen	FM	FM	FM	FM	FM	n.v.t.	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	n.v.t.	FM	FM	FM	Geen contract	FM
Rioleringsbeheer	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM
Roldeuren	FM	FM	Verhuurder	FM	FM	FM	FM	FM	Verhuurder	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM
Schoonmaken glasbewassing	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	Verhuurder	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM
Screens			n.v.t.								Verhuurder								FM
Schuifdeuren	FM	Geen contract	FM	FM	FM	FM		FM	FM	FM	FM	n.v.t.	FM	FM	FM	FM	FM	FM	n.v.t.
Sleutelbeheer	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM
Terreinvoorziening	Geen contract	Geen contract	Verhuurder	Geen contract	FM	Geen contract	FM	Geen contract	Geen contract	Geen contract	Geen contract	Verhuurder	Verhuurder	FM	Geen contract	Geen contract	Verhuurder	Geen contract	Geen contract
Verwarming	FB	FB	Verhuurder	FB	FB	FB	FB	FB	Verhuurder	FB	FB	FB	FB	FB	FB	FB	Verhuurder	FB	FB
Ventilatie	FB	FB	FB	FB	FB	FB	FB	FB	FB	FB	FB	FB	FB	FB	FB	n.v.t.		FB	FB
Verlichting	Geen contract	Geen contract	Geen contract	Geen contract	Geen contract	Geen contract	Geen contract	Geen contract	Geen contract	Geen contract	Geen contract	Geen contract	Geen contract	Geen contract	Geen contract	FM	Verhuurder	Geen contract	Geen contract
Zonwering					FM					FM								Geen contract	
Water-elektra-gas	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM

	FM
	Lokale leverancier, contract in beheer van FB
	Lokaal
	Verhuurder
	N.v.t.
	Geen vast contract/leverancier
	Niet aanwezig in Facilitaire Gids

Bijlage X – Overzicht afdeling

Figuur 16

Overzicht afdeling Marketing & Communicatie



Centraliseren van facilitaire diensten

Verantwoordingsdocument

Anouk Florissen

482122

DHB4V.YP47

Facility Management

Didam

19 juni 2023

Rensa Family Company

Beekseweg 3, Didam

Ellen Regtering

Saxion Hogeschool, te Deventer

Young Professional Semester

Eric van Soest

Inhoudsopgave

Lijst van figuren en tabellen	725
1. Inleiding	76
2. Opdrachtgever en diens vraagstuk	77
3. Beroepsproduct	78
4. Trends en ontwikkelingen	79
5. Gebruik van kennis	81
5.1 Benodigde kennis	81
5.2 Kennisverzameling	82
5.3 Bevindingen	84
5.4 Discussie	84
6. Stakeholders	87
7. Maatschappelijke impact	89
8. Financiën	90
Bronnenlijst	91
Bijlagen	92
Bijlage I – Organogram Facility Management	92
Bijlage II – Overzicht methodologische verantwoording	93
Bijlage III – AAOCC-criteria	94
Bijlage IV – Interviewschema's	96
Bijlage V – Vragen focusgroep	102
Bijlage VI – Codebomen	103
Bijlage VII – Stakeholdersanalyse	105

Lijst van figuren en tabellen

Tabel 1 - Informatie over beoordelingscriteria	76
Tabel 2 - Steekproefselectie interviews	83
Tabel 3 - Belangen, rollen en verantwoordelijkheden van verschillende stakeholders	87
Figuur 1 - Organogram van afdeling Facility Management.....	92
Tabel 4 - Overzicht methodologische verantwoording.....	93
Tabel 5 - AAOCC-criteria	94
Tabel 6 - Interviewschema (groeps)directie	96
Tabel 7 - Interviewschema directeur Facility Management	98
Tabel 8 - Interviewschema vestigingsdirecteuren	100
Tabel 9 - Codeboom (groeps)directie	103
Tabel 10 - Codeboom vestigingsdirecteuren	104
Tabel 11 - Codeboom directeur Facility Management.....	104
Tabel 12 - Categoriseren stakeholders.....	105
Tabel 13 - Ingevulde matrix met belangen en invloeden stakeholders	105

1. Inleiding

Tabel 11

Informatie over beoordelingscriteria

Beoordelingscriterium	Relevante informatie in beroepsproduct	Relevante informatie in verantwoordingsdocument
De professional beantwoordt de vraag van de opdrachtgever met een passend en onderbouwd beroepsproduct.	Het beroepsproduct bestaat uit een adviesrapport waarop antwoord wordt gegeven op de managementvraag. Er wordt een advies gegeven waarbij de voor- en nadelen, mogelijke gevolgen en mogelijke alternatieven worden besproken.	In het verantwoordingsdocument worden de keuzes die tijdens het onderzoek zijn gemaakt onderbouwd en toegelicht. In hoofdstuk 2 wordt de opdracht toegelicht. In hoofdstuk 3 wordt de opbouw van het beroepsproduct onderbouwd.
De professional identificeert de belangrijkste (interne en externe) trends en ontwikkelingen en geeft duiding aan de invloed hiervan op het vraagstuk.	Het beroepsproduct bevat een DESTEP-analyse waarbij de externe trends en ontwikkelingen en het verband tot het vraagstuk wordt besproken en toegelicht. Dit staat in hoofdstuk 4.3 van het adviesrapport.	In hoofdstuk 4 van het verantwoordingsdocument worden de interne trends en ontwikkelingen weergegeven. Daarnaast worden er verbanden gelegd tussen de verschillende trends en ontwikkelingen, zowel de interne als externe.
De professional verzamelt op verantwoorde wijze kennis voor de onderbouwing van een beslissing en schat deze kennis op waarde.	In hoofdstuk 3 van het beroepsproduct is een vrij korte beschrijving van het onderzoek gegeven.	In hoofdstuk 5 van het verantwoordingsdocument is de manier van het onderzoek uitgelegd, onderbouwd en gereflecteerd.
De professional verantwoordt hoe de wensen van de stakeholders zijn meegenomen in het eindproduct.	In hoofdstuk 6 van het adviesrapport is kort aandacht besteed aan de belangen en wensen van de stakeholders. Het uiteindelijke advies in hoofdstuk 7 houdt rekening met deze wensen.	In hoofdstuk 6 van het verantwoordingsdocument zijn de stakeholders en hun belangen, rollen en verantwoordelijkheden beschreven. Ook is beschreven hoe het draagvlak gecreëerd is aan de hand van de theorie.
De professional onderbouwt in hoeverre gemaakte keuzes maatschappelijk verantwoord zijn (zoals ten aanzien van ethische, interculturele en duurzaamheidsaspecten).	In hoofdstuk 7 wordt kort toegelicht wat voor impact het advies heeft op MVO en duurzaamheid.	In hoofdstuk 7 wordt uitgebreid toegelicht wat voor gevolgen centraliseren heeft qua MVO. Dit is gedaan aan de hand van de 3P's.
De professional toont de bedrijfseconomische haalbaarheid van het beroepsproduct aan.	In hoofdstuk 6 en 7 zijn de financiële gevolgen van het beroepsproduct besproken en weergegeven.	In hoofdstuk 8 is een korte samenvatting gegeven van de financiële haalbaarheid van het beroepsproduct en bepaalde keuzes zijn hier toegelicht en onderbouwd.

2. Opdrachtgever en diens vraagstuk

Mijn opdrachtgever is Rensa Family Company (hierna te benoemen: RFC). RFC is onderdeel van de Rensa Family, dit is een divisieorganisatie. Een divisieorganisatie is vaak een grote onderneming die verschillen producten en afzetmarkten kennen en vaak vestigingen hebben op verschillende locaties (Marcus & Van Dam, 2019). De Rensa Family is begonnen met de organisatie Rensa verwarming en ventilatie, dit familiebedrijf werd 70 jaar geleden opgericht. Rensa verwarming en ventilatie is ondertussen aangevuld met internationale specialistische bedrijven. Al deze bedrijven samen vormen de Rensa Family, dat zijn vijftien bedrijven in totaal. Bij Rensa Family werken ongeveer 1600 medewerkers, waarvan 900 in Nederland. Deze bedrijven zijn met elkaar verbonden door de familiale waarden; klantgericht denken en doen, altijd klaarstaan voor een ander en een stap extra zetten om elkaar te helpen (Rensa Family, z.d.).

De missie van Rensa Family luidt als volgt: *“De Rensa Family neemt een leidende positie in, in het leveren van al datgeen wat nodig is qua installaties in de industrie of in de bebouwde omgeving.”* (R. van Beek, persoonlijke communicatie, 23 februari 2023)

De visie van Rensa Family is als volgt: De Rensa Family staat voor een hoogwaardig kwalitatief, innovatief en professioneel internationaal opererend familiebedrijf (R. van Beek, persoonlijke communicatie, 23 februari 2023).

RFC is verantwoordelijk voor de ondersteunende dienstverlening voor de verschillende bedrijven van de Rensa Family. RFC kan gezien worden als overkoepelende organisatie die de centrale dienstverlening faciliteert. Facility Management is dus ook een onderdeel van deze organisatie. De afdeling Facility Management bestaat uit drie verschillende teams: Facilitair Beheer, Technische Dienst en Kantinediensten. In bijlage I is het organogram van de afdeling toegevoegd. Ieder team heeft zijn eigen specialisme en zijn ondersteunend aan elkaar en de rest van de Rensa Family. Mijn onderzoek is gedaan voor het team Facilitair Beheer.

De aanleiding van het onderzoek is dat het team Facilitair Beheer wil weten wat de mogelijke toegevoegde waarde is van het centraliseren van facilitaire diensten. De verkoopvestigingen van Rensa verwarming en ventilatie en Gévier (beide onderdeel van de Rensa Family) zitten verspreid door heel Nederland. Facilitair Beheer doet alleen de facilitaire dienstverlening organiseren voor deze twee organisaties van de Rensa Family, daarom zijn alleen deze twee organisaties meegenomen in het onderzoek en de andere organisaties niet. Een aantal van deze vestigingen hebben bepaalde diensten in eigen beheer. Bij deze vestigingen worden sommige facilitaire diensten beheerd door de baliemannen en/of de managementassistenten. Welke diensten er bij welke vestiging in beheer zijn of juist bij het team Facilitair Beheer verschilt. Dit maakt het voor het team Facilitair Beheer lastig. Vaak is het onduidelijk wat Facilitair Beheer wel en/of niet doet voor een bepaalde vestiging. Deze onduidelijkheid heerst ook bij de vestigingen, zij weten vaak niet wat Facilitair Beheer wel en/of niet doet. Een voorbeeld hiervan gebeurde tijdens mijn stageperiode bij een vestiging wat betreft de schoonmaak. Deze vestiging kocht al jaren zelf schoonmaakmiddelen in, de vestigingsdirecteur vond het raar dat hij dit niet voor zijn andere vestigingen hoefde te doen. De vestigingsdirecteur heeft toen contact opgenomen met Facilitair Beheer en toen kwamen ze erachter dat ze jaren hebben betaald voor schoonmaakmiddelen terwijl dit in het schoonmaakcontract zit. Doordat er onduidelijkheid was, wist Facilitair Beheer niet dat deze vestiging zelf nog schoonmaakmiddelen inkocht en de vestiging wist niet dat dit in het schoonmaakcontract zat. Het doel van het afstudeeronderzoek is erachter komen wat de gevolgen zijn van centraliseren en een passende oplossing en/of werkwijze te vinden voor de verkoopvestigingen en Facilitair Beheer.

3. Beroepsproduct

Om antwoord te geven op het vraagstuk van het team Facilitair Beheer is er gekozen om een adviesrapport te ontwikkelen. De opdrachtgever vond een adviesrapport het beste passen bij dit vraagstuk, omdat de opdrachtgever meerdere alternatieven uitgewerkt wilde hebben. Het doel van het adviesrapport is om een oplossing te geven voor het probleem van de opdrachtgever. De aanleiding van het onderzoek en het vraagstuk is in het vorige hoofdstuk beschreven.

De opbouw van het adviesrapport is in eerste instantie gebaseerd op een boek van Van Schie et al. (2016). Daarna is in overleg met de opdrachtgever de volgende opbouw ontstaan:

- Voorblad, titelpagina, voorwoord, samenvatting, inhoudsopgave, lijst van figuren en tabellen
- Inleiding
- Theoretisch kader
- Onderzoek
- Resultaten deskresearch
- Resultaten fieldresearch
- Analyse en conclusie
- Advies
- Bronnenlijst en bijlagen

Er is gekozen voor deze specifieke opbouw omdat het een logische volgorde heeft, die gelijk is aan de volgorde waarin het onderzoek is gedaan.

Voor het schrijven van het adviesrapport en het verantwoordingsdocument is gebruik gemaakt van de richtlijnen rapporteren (Werkgroep Taalbeleid HBS, 2022) en de beschikbare APA-handleiding (Surf, z.d.).

Het uiteindelijke advies in het beroepsproduct is gebaseerd op bepaalde keuzes. Deze alternatieven zijn beschreven in hoofdstuk 6 van het beroepsproduct.

4. Trends en ontwikkelingen

In dit onderdeel worden in- en externe trends en ontwikkelingen beschreven en gekoppeld aan het vraagstuk. In het adviesrapport is een omgevingsanalyse gemaakt, hier komen de externe trends en ontwikkelingen naar voren.

Interne trends en ontwikkelingen

- Vakmanschap

Deze ontwikkeling speelt al wat langere tijd bij de Rensa Family en is ook een doelstelling van het team Facilitair Beheer. Rensa Family gelooft steeds meer in het vakmanschap van iedere medewerker en afdeling. Vakmanschap bestaat uit de volgende aspecten: doorlopend verbeteren, uitdaging en ontwikkeling (R. van Beek, persoonlijke communicatie, 23 februari 2023). Het ontstaan van dit vraagstuk heeft met deze ontwikkeling binnen de organisatie te maken. Als Rensa Family echt gelooft in het vakmanschap van iedere medewerker en afdeling, dan zou Facilitair Beheer alle dienstverlening in beheer moeten hebben. Dat is nu nog niet het geval, mijn onderzoek moet laten zien wat de toegevoegde waarde is van centraliseren.

- Slimme synergie

Ook deze ontwikkeling speelt al langere tijd bij de Rensa Family. Het behalen van slimme synergie is een doelstelling die steeds vaker terugkomt en belangrijker wordt. Slimme synergie betekent het volgende voor het team Facilitair Beheer: het samenwerken met de best passende toeleveranciers, het continu afwegen van belangen en daaruit een beslissing nemen die het meeste oplevert, een brede keuze in standaarddiensten en altijd ruimte en aandacht voor klant-specifieke oplossingen (R. van Beek, persoonlijke communicatie, 23 februari 2023). Voor de gehele Rensa Family heeft slimme synergie een bredere betekenis, namelijk het behalen van voordelen op een slimme en efficiënte manier (R. van Beek, persoonlijke communicatie, 23 februari 2023). Voor het vraagstuk betekent dit dat Rensa Family slimme synergie wil behalen. Misschien is het centraliseren van de facilitaire dienstverlening wel een oplossing om een stap te zetten in het behalen van meer slimme synergie.

- Duurzaamheid

Een grote ontwikkeling binnen de Rensa Family is het inspelen op duurzaamheid. Rensa heeft op dit moment haar vierde lean and green ster behaald (Rensa Verwarming en Ventilatie, z.d.). Daarnaast heeft Rensa Family de doelstelling om in 2030 CO²-, energie- en afvalneutraal zijn. Dit is een vrij ambitieuze doelstelling aangezien 2030 al over 7 jaar is en ze deze doelstelling nog (lang) niet behaald hebben. Een gevolg van centraliseren zou kunnen zijn dat er meer gestuurd kan worden op duurzaamheid binnen de facilitaire dienstverlening.

Verbanden tussen de trends

Er zijn verschillende trends en ontwikkelingen beschreven, maar er zitten ook verbanden tussen deze trends en ontwikkelingen. Die verbanden zijn hieronder kort beschreven.

- Vergrijzing + regionale bevolkingskrimp = tekort aan personeel

Aan deze drie externe trends zit een oorzaak-gevolg verband. Eén van de oorzaken van het personeelstekort is de vergrijzing en de regionale bevolkingskrimp. Zeker de vergrijzing is één van de grootste oorzaken van het personeelstekort in Nederland (Klein, 2022). Eén van de gevolgen van de bevolkingskrimp is dat vacatures niet worden vervuld, dit leidt ook tot een personeelstekort (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2021).

- Hybride werken = veranderende werkomgeving = gezonde werkomgeving

Hybride werken kan leiden tot een veranderende en uiteindelijk gezondere werkomgeving. Doordat er meer thuis wordt gewerkt kan het kantoor anders worden ingericht. Waarschijnlijk blijft er dan meer ruimte over op kantoor, in deze ruimte zou gewerkt kunnen worden aan de gezondere werkomgeving.

- Duurzaamheid + MVO = Klimaatakkoord

Het Klimaatakkoord is iets waar de overheid en organisaties niet onderuit kunnen. Wat kan leiden tot het behalen van het Klimaatakkoord is dat duurzaamheid en MVO steeds populairder worden. Ook bij Rensa Family is duurzaamheid een belangrijk onderwerp, de organisatie is hier actief mee bezig en heeft zelf ambitieuze doelstellingen opgesteld. Deze doelstellingen kunnen helpen bij het behalen van de doelstellingen van het Klimaatakkoord.

5. Gebruik van kennis

In dit hoofdstuk wordt het onderzoek uitgebreid beschreven. Eerst wordt de vooraf benodigde kennis beschreven. Daarna wordt onderbouwd hoe deze kennis is verzameld. Vervolgens worden de resultaten van het onderzoek beschreven en als laatste wordt er gereflecteerd op de manier van onderzoeken en de resultaten hiervan.

5.1 Benodigde kennis

Voor dit onderzoek is de volgende managementvraag opgesteld:

“Wat is de toegevoegde waarde van het centraliseren van facilitaire diensten voor het team Facilitair Beheer en de verkoopvestigingen?”

Om antwoord te geven op deze managementvraag zijn er een aantal deelvragen opgesteld. De deelvragen zijn hieronder benoemd en daarbij is ook toegelicht welke kennis hiervoor nodig was.

1. *Hoe is de facilitaire dienstverlening op dit moment georganiseerd?*

Om de huidige situatie in beeld te brengen wordt er deskresearch gedaan. Deze deskresearch bestaat uit literatuuronderzoek (Kraljic-matrix), kwantitatieve inhoudsanalyse van de facilitaire gids, interne organisatieanalyse en externe organisatieanalyse. Er is gekozen voor deskresearch omdat alle informatie die ervoor nodig is om antwoord te geven op deze vraag al beschikbaar is.

2. *Wanneer kiest men ervoor om een afdeling te centraliseren?*

Om deze deelvraag te beantwoorden wordt er deskresearch gedaan. De benodigde deskresearch bestaat voor deze deelvraag uit literatuuronderzoek. Er is gekozen voor literatuuronderzoek omdat er informatie nodig was vanuit wetenschappelijke artikelen.

3. *Wat zijn de (financiële) gevolgen van centraliseren?*

Om de voor- en nadelen in beeld te brengen wordt er deskresearch en fieldresearch gedaan. De benodigde deskresearch bestaat uit literatuuronderzoek, interne organisatieanalyse en externe organisatieanalyse. Er is gekozen voor deze onderzoeksmethoden omdat, eerst de theoretische voor- en nadelen onderzocht moeten worden voor een theoretisch vangnet. Het veldonderzoek bestaat uit interviews met de (groeps)directie, vestigingsdirecteuren en Facilitair Beheer. Door deze onderzoeksmethode wordt duidelijk hoe de verschillende stakeholders over het vraagstuk denken.

4. *Hoe ziet Rensa Family de toekomst wat betreft centraliseren van de dienstverlening?*

Om de gewenste situatie in beeld te brengen wordt er fieldresearch gedaan. Het veldonderzoek bestaat uit interviews met de groepsdirectie, vestigingsdirecteuren en Facilitair Beheer. Door deze onderzoeksmethode wordt duidelijk hoe de verschillende stakeholders over het vraagstuk denken.

5. *Welke diensten kan het team Facilitair Beheer centraliseren?*

Om deze deelvraag te beantwoorden wordt er deskresearch en fieldresearch gedaan. De benodigde deskresearch bestaat uit literatuuronderzoek en kwantitatieve inhoudsanalyse van de facilitaire gids. Er is gekozen voor deze onderzoeksmethoden omdat, eerst het Kraljic model moet worden toegelicht. Daarna moeten de verschillende diensten uit de facilitaire gids in het model geplaatst worden. Het veldonderzoek bestaat uit interviews met de groepsdirectie, vestigingsdirecteuren en Facilitair Beheer. Door deze onderzoeksmethode wordt duidelijk hoe de verschillende stakeholders over het vraagstuk denken.

6. *Welke methoden van centraliseren zijn er voor Rensa Family?*

Deze deelvraag is er later tijdens het onderzoek bijgekomen. Om deze deelvraag te beantwoorden wordt er deskresearch en fieldresearch gedaan. De benodigde deskresearch bestaat uit een kwantitatieve inhoudsanalyse van de facilitaire gids. Er is voor deze onderzoeksmethode gekozen omdat, deze analyse inzichten geeft over hoe het op dit moment georganiseerd is. Het veldonderzoek

bestaat uit interviews met de groepsdirectie, vestigingsdirecteuren en Facilitair Beheer. Door deze onderzoeksmethode wordt duidelijk hoe de verschillende stakeholders over het vraagstuk denken en wat hun behoeften zijn.

5.2 Kennisverzameling

In hoofdstuk 3 van het beroepsproduct is kort beschreven hoe er onderzoek is gedaan. In dit onderdeel zal een uitgebreidere versie beschreven worden en in bijlage II is een schematisch overzicht gegeven van de gebruikte methodologie per deelvraag.

Deskresearch

Bij bureauonderzoek ga je niet echt het veld in om je onderzoek te doen, vaak blijf je achter je bureau zitten (Verhoeven, 2018). Er zijn een aantal vormen van bureauonderzoek, ik heb de methoden gebruikt die hieronder worden besproken.

Literatuuronderzoek

Bij dit soort onderzoek wordt er naar gegevens gezocht die al door anderen zijn verzameld, secundaire informatie (Verhoeven, 2018). Er is gekozen voor een literatuuronderzoek om een theoretisch vangnet te creëren die de uitkomsten van de interviews kunnen onderbouwen. Verder is er literatuuronderzoek gedaan om verschillende begrippen en modellen toe te lichten. De zoekmachines Google Scholar, Google en Saxion Bibliotheek zijn hierbij gebruikt. Daarbij is gebruik gemaakt van de volgende zoektermen: centralisatie van diensten, centraliseren, decentralisatie, decentraliseren, facilitaire diensten, centrale diensten, Rijnlands organiseren, Kraljic model etc. Voor het zoeken naar theoretisch materiaal worden deze bronnen eerst beoordeeld met behulp van de AAOC-criteria. Om te laten zien dat er aan de AAOC-criteria voldaan is, zijn er vijf verschillende bronnen aan de hand van deze criteria uitgewerkt, dit is uitgewerkt in bijlage III. Verder wordt er ook literatuur gebruikt die de afgelopen jaren in de studie is behandeld, zoals boeken. Vervolgens zijn de uitkomsten geanalyseerd door te kijken wat de invloed op of het verband met het vraagstuk is. Ook de organisatieanalyse is gedaan door middel van literatuuronderzoek. De interne organisatieanalyse is geanalyseerd door twee processen als voorbeeld te nemen, die later in het onderzoek ook worden gebruikt bij het financiële gedeelte. Er is voor deze methode gekozen om een logisch verhaal in het adviesrapport te krijgen. Doordat deze processen eerst geanalyseerd zijn is het financiële verhaal ook beter te begrijpen. De omgevingsanalyse is geanalyseerd door middel van de DESTEP-methode. Door het gebruik van deze methode worden de relevante omgevingsfactoren duidelijk. Deze factoren kunnen niet veranderd worden door de Rensa Family, maar zijn wel van belang voor het succes van de organisatie (Marcus & Van Dam, 2019). De gebruikte trends en ontwikkelingen zijn onderbouwd door theoretische bronnen of door middel van persoonlijke communicatie met werknemers uit de organisatie. De resultaten van het literatuuronderzoek komen terug in hoofdstuk 2 en 4 van het beroepsproduct en wordt in hoofdstuk 6 geanalyseerd.

Kwantitatieve inhoudsanalyse

Om de huidige situatie in beeld te krijgen is ervoor gekozen om deze onderzoeksmethode toe te passen. Een inhoudsanalyse is meer dan het bestuderen van literatuur. Het is een vorm van dataverzameling waarin geschreven tekst wordt verzameld rondom een bepaald onderwerp. Bij de kwantitatieve vorm wordt er geteld hoe vaak een aspect voorkomt (Verhoeven, 2018). Alle facilitaire gidsen zijn bestudeerd en geanalyseerd, dit is dan ook meteen de steekproef van dit onderzoek. Het gaat om 19 verschillende facilitaire gidsen, van iedere servicebalie/verkoopvestiging een eigen gids. In de facilitaire gidsen staat beschreven voor elke dienst wat het team Facilitair Beheer doet en wat de verkoopvestigingen zelf doen.

Fieldresearch

Bij veldonderzoek gaat de onderzoeker wel echt het veld in (Verhoeven, 2018). Er zijn een aantal vormen van veldonderzoek, maar ik heb alleen een aantal interviews afgenomen. Een interview is

een vraaggesprek met als doel informatie te verzamelen over een bepaald onderwerp (Verhoeven, 2018). Dit kan in de vorm van een groepsgesprek of een tweegesprek. Bij dit onderzoek zijn beide vormen gebruikt en deze zullen apart van elkaar besproken worden. Daarnaast zijn alle interviews afgenomen aan de hand van de NGWI-regelgeving, deze ingevulde formulieren zijn naar de examinatoren gestuurd via SurfFileSender. Dit is in overleg met de tutor afgesproken.

Half-gestructureerd interview

Met dit type interview wordt er een centrale hoofdvraag met enkele deelvragen besproken. Door dit type interview te gebruiken worden alle relevante thema's besproken, daarnaast kun je ook de volgorde van thema's aanpassen op het gesprek en doorvragen wanneer nodig (Baarda, 2020, p. 16). De interviews zijn zoveel mogelijk face-to-face gehouden, dit is bij één iemand niet gelukt. Toen is er voor gekozen om het via Teams te doen zodat we elkaar wel konden zien. Het face-to-face interviewen zorgde voor een persoonlijke sfeer, dit past goed bij de familiale waarden van Rensa Family. Verder was er genoeg ruimte voor doorvragen en persoonlijke inbreng (Dingemanse, 2022). Voorafgaand was een steekproefpopulatie ontstaan van 16 personen, dit zijn personen die werkzaam zijn in de (groeps)directie of vestigingsdirecteur zijn van een verkoopvestiging van Rensa of Gévier. Na een afmelding en een aantal overleggen met de opdrachtgever is deze steekproef toch iets veranderd. De huidige steekproef is in tabel 2 weergegeven.

Tabel 12

Steekproefselectie interviews

Functie	Hoeveel personen gesproken	Hoeveel personen werkzaam
(Groeps)directie	6 personen	6 personen
Vestigingsdirecteur	7 personen	9 personen
Directie FM	1 persoon	1 persoon
Medewerkers FB (focusgroep, wordt verderop besproken)	5 personen	5 personen

Door het gekozen half-gestructureerde interview zijn er vooraf interviewschema's opgesteld. Voor iedere functie is een interviewschema opgesteld, deze zijn terug te vinden in bijlage IV. De input voor het interviewschema is het literatuuronderzoek en de input van de opdrachtgever.

Ik wil benadrukken dat er bewust voor is gekozen, in overleg met de opdrachtgever, om de managementassistenten en baliemannen niet te interviewen, ondanks dat zij vaak het facilitaire proces uitvoeren op de vestigingen. Deze keuze is gemaakt, omdat deze groep geen invloed heeft op de keuze of er wel of niet wordt gecentraliseerd. Deze keuze ligt echt bij de groepsdirectie en vestigingsdirecteuren, het zou nadelig zijn voor het onderzoek als we deze groep zouden meenemen.

Focusgroep

Een focusgroeponderzoek is een vorm van een groepsinterview. Bij dit soort gaat het over één onderwerp, in dit geval ging het alleen over centraliseren (Verhoeven, 2018). Hierbij heb ik de groepsleden geselecteerd op basis van functie, alleen medewerkers van het team Facilitair Beheer mochten deelnemen. Dit waren in totaal vijf mensen (inclusief teamleider en projectmedewerker) en ze hebben ook alle vijf deelgenomen aan het onderzoek. Het voordeel van een focusgroep is dat mensen sneller hun mening durven te geven omdat ze met gelijkgestemden en mede ervaringsdeskundigen in de ruimte zitten. Deze interactie met elkaar levert vaak meer resultaten op. Vooraf zijn een aantal vragen opgesteld, deze vragen zijn terug te vinden in bijlage V.

Coderen en analyseren

Nadat alle interviews getranscribeerd waren, kon het coderen beginnen. De transcripten van de interviews zijn via SurfFileSender naar de examinatoren verzonden, dit in overleg met de tutor. De

reden dat er gebruik is gemaakt van deze manier is dat het bestand vrij groot is en dat het te veel pagina's zijn voor in de bijlagen. Bij het coderen zijn er drie groepen van elkaar gescheiden: (groeps)directie, vestigingsdirecteuren en Facilitair Beheer. Bij deze laatste groep hoort het interview met de directeur van FM en het focusgroeponderzoek met medewerkers van Facilitair Beheer. Het coderen is gedaan volgens de video op BlackBoard (Docententeam YP-semester, 2023). De codebomen die hierbij zijn ontstaan staan in bijlage VI. Voor de focusgroeponderzoek is het coderen iets anders gegaan, omdat dit transcript zo lang was is ervoor gekozen om deze via Atlas te coderen. Uiteindelijk rolden hier meer dan 70 unieke codes uit, dat was wel heel erg veel en daarom is er voor gekozen om alleen de codes uit te werken die 2 keer of meer voorkwamen. Dit waren ongeveer 10 codes. Toen alles gecodeerd was, is de inhoud die bij de codes hoort samengevat tot een conclusie. Dit is weergegeven en beschreven in hoofdstuk 5 van het beroepsproduct. Deze manier van interviewen en het verwerken van de interviews heeft geleid tot de huidige resultaten. De respondenten hebben tijdens het afnemen van de interviews verteld waar zij behoefte aan hebben en hoe zij de toekomstige situatie zien. Door deze resultaten te analyseren en te vergelijken met de huidige situatie worden de verschillen duidelijk. Dit is gedaan in hoofdstuk 6.1 van het adviesrapport.

Methoden van centraliseren

Zoals hiervoor al benoemd is de volgende deelvraag er later bijgekomen: *“Welke methoden van centraliseren zijn er voor Rensa Family?”*. Tijdens mijn onderzoek kwam ik erachter dat ik geen onderzoeksvraag had om tot verschillende alternatieven te komen. Daarom is deze deelvraag er later bij bedacht, zo heb ik toch alternatieven kunnen geven. Dit heb ik onderzocht tijdens een presentatie van mij. Dit is niet vastgelegd, want in eerste instantie zou ik dit niet meenemen in mijn onderzoek. In overleg met mijn opdrachtgever is er toch voor gekozen om dit wel mee te nemen en dat ook op deze manier te doen. Tijdens mijn onderzoek is er tussendoor een moment geweest waar ik de resultaten uit de interviews gepresenteerd heb aan mijn begeleider/opdrachtgever, het afdelingshoofd van Facility Management en de directeur van de afdeling Facility Management en Huisvesting & Gebouwbeheer. Tijdens deze bespreking zijn er vier verschillende methoden van centraliseren bedacht en besproken. Er werd ingegaan op de voor- en nadelen die uit de theorie en interviews zijn gekomen en hebben deze onder de verschillende methoden geplaatst. Dit gaf inzicht in welke methode momenteel het beste voor Rensa werkt.

5.3 Bevindingen

In dit onderdeel moet ik de resultaten van het onderzoek beschrijven en dat vervolgens relateren aan relevante theorieën en modellen. Dit is in hoofdstuk 4, hoofdstuk 5 en hoofdstuk 6 van het beroepsproduct al gedaan.

5.4 Discussie

In dit onderdeel wordt ingegaan op de relevantie van de onderzoeksresultaten en de waarde van deze resultaten. Als laatste wordt er gereflecteerd op de ethische aspecten van het onderzoeksproces.

Relevantie van kennis

De onderzoeksresultaten waren meestal relevant en bruikbaar voor het onderzoek. Bepaalde interviewvragen bleken achteraf minder relevant voor het onderzoek. Het gaat om de volgende twee vragen:

- Wat vinden jullie er van als het Rijnlands organiseren meer wordt losgelaten?
- Wat valt nu buiten facility management maar zou je wel graag bij facility management willen zien?

Vooraf die laatste vraag valt helemaal buiten mijn onderzoek scope, deze vraag is meegenomen omdat de opdrachtgever benieuwd was naar het antwoord. Achteraf is dit niet verwerkt in de onderzoeksresultaten, analyse en advies. De reden hiervoor is dat het afleid van de kern van het adviesrapport. De antwoorden op deze vraag zijn in een overleg met de opdrachtgever mondeling

toegelicht. Wat betreft die eerste interviewvraag, die had ik eigenlijk na 3 interviews niet meer hoeven te stellen. Toch heb ik deze vraag in elk interview gesteld, terwijl ik het antwoord al wist. Rijnlands organiseren heeft namelijk geen invloed op dit vraagstuk.

Daarnaast was de DESTEP-analyse niet van direct belang voor het vraagstuk en het uiteindelijke advies. Deze analyse heeft wel een mooi inzicht gegeven in verschillende trends en ontwikkelingen en de relevantie tot het vraagstuk hiervan.

Als ik terug kijk op het hele onderzoek had ik graag de methoden van centraliseren beter willen onderzoeken. Zoals eerder al beschreven is dit onderwerp er later bijgekomen en was er geen mogelijkheid meer om dit mee te nemen in de interviews. Er is daadwerkelijk onderzoek naar gedaan door middel van een open conversatie over de resultaten van de interviews. Het was niet de bedoeling dat we het zouden hebben over de methoden van centraliseren, toch kwam dit ter sprake en toen is ervoor gekozen om dit toch mee te nemen in het onderzoek. Ik had graag dit onderwerp eerder en beter willen onderzoeken dan dit nu is gedaan. Dit had ik dan kunnen doen door het mee te nemen in de interviews en focusgroep.

Waarde van kennis

De waarde van de kennis wordt beoordeeld door de volgende begrippen: begripsvaliditeit, interne validiteit, externe validiteit en betrouwbaarheid.

Begripsvaliditeit

Deze vorm van validiteit zorgt ervoor dat je meet wat je wilt meten met je onderzoek (Verhoeven, 2018). Bij de interviews is hier rekening mee gehouden door een aantal vragen vooraf op te stellen en deze vragen te laten controleren door mijn begeleider. Ook is er bij interviews de mogelijkheid om het begrip of de vraag te verduidelijken. Zo is begripsvaliditeit van de interviews zo goed als mogelijk gewaarborgd.

Interne validiteit

Resultaten van het onderzoek zijn intern valide als je er de juiste conclusies mee kunt trekken. Juiste conclusies zijn conclusies die standhouden en kritiek kunnen overleven. Bij de volgende situaties had het de interne validiteit van dit onderzoek in gevaar kunnen komen (Verhoeven, 2018):

- Selectie van proefpersonen: Het onderzoek is uitgevoerd bij personen die direct invloed hebben op de uitkomst ervan. Voor de steekproefselectie is gekozen om de (groeps)directie, vestigingsdirecteuren en medewerkers van Facilitair Beheer te interviewen. Er is bewust gekozen om de managementassistenten en baliemannen niet te interviewen, ondanks dat zij vaak het facilitaire proces uitvoeren op de vestigingen. Deze keuze is gemaakt, omdat deze groep geen invloed heeft op de keuze of er wel of niet wordt gecentraliseerd. Deze keuze ligt echt bij de groepsdirectie en vestigingsdirecteuren, het zou nadelig zijn voor het onderzoek als we deze groep zouden meenemen.
- Groei: Dit kan nadelig zijn voor de interne validiteit als het onderzoek te lang duurt. Mijn onderzoek heeft maximaal 3 maanden geduurd, er is dus geen sprake van een te lang onderzoek.
- Extern voorval: Dit is nadelig voor de interne validiteit als er een externe gebeurtenis plaatsvindt die de resultaten van het onderzoek beïnvloedt. Dat is bij dit onderzoek niet het geval.
- Instrumentatie: Dit is nadelig voor de interne validiteit als de vragenlijst tijdens het onderzoek wordt bijgesteld. Dat is tijdens het onderzoek niet gebeurd en er dus nauwelijks sprake van een vertekening van de resultaten. Alleen het doorvragen kan anders zijn gebeurd.
- Mortaliteit: Hiervan is sprake als er mensen uitvallen tijdens het onderzoek en dan voornamelijk bij een voor- en nameeting. Hier is geen sprake van bij dit onderzoek.
- Testeffect: Wanneer mensen weten dat ze deelnemen aan een onderzoek is de kans aanwezig dat ze anders reageren dan normaal. Bij de interviews zou dit het geval kunnen zijn, wellicht hebben respondenten het gevoel gehad dat ze niet eerlijk konden zijn. Toch denk ik dat dit

meevalt, sommige respondenten konden negatieve en positieve dingen aan Facilitair Beheer noemen.

Ook met het analyseren van de resultaten is hier aan gedacht. De meeste resultaten uit de interviews zijn te onderbouwen met de theorie. Ik denk dat we kunnen concluderen dat de interne validiteit goed gewaarborgd is in dit onderzoek.

Externe validiteit

Bij deze vorm van validiteit gaat het over de onderzoekspopulatie en of deze overeenkomt met de kenmerken van deze populatie (Verhoeven, 2018). De externe validiteit is zo goed als mogelijk gewaarborgd, er zijn drie groepen stakeholders geïnterviewd. Zoals te zien in tabel 2, in hoofdstuk 5.2, zijn er maar twee respondenten die niet aan het onderzoek hebben meegewerkt. Dat de opkomst van het onderzoek zo hoog is, is positief voor de externe validiteit van het onderzoek.

Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van onderzoeksresultaten geeft aan in hoeverre het onderzoek vrij is van toevallige fouten. Het onderzoek is betrouwbaar wanneer het herhaalbaar is en dat leidt tot dezelfde resultaten (Verhoeven, 2018). Om deze betrouwbaarheid te onderbouwen is er in dit onderzoek gebruik gemaakt van triangulatie. Dit houdt in dat door verschillende methoden te gebruiken, verhoog je de betrouwbaarheid (Verhoeven, 2018). In dit onderzoek is er literatuuronderzoek gedaan en dit onderzoek kan de resultaten van de interviews bevestigen. Daarnaast zijn de interviews afgenomen bij drie verschillende stakeholders, er zitten ook veel overeenkomsten in de resultaten van de verschillende interviews. Doordat er gebruik is gemaakt van een interviewguide is de betrouwbaarheid ook groter, zo is ervoor gezorgd dat er bij elk interview dezelfde vragen zijn gesteld. Wanneer een andere onderzoeker de gemaakte interviewguide zou gebruiken dan is de kans groot dat het dezelfde resultaten oplevert. Door deze verschillende manieren is de betrouwbaarheid van dit onderzoek vergroot.

Reflectie op ethische aspecten

Voordat er überhaupt onderzoek gedaan kon worden, heeft mijn tutor akkoord moeten geven. Dit is gedaan doormiddel van het toestemmingsformulier dataverzameling. Alle deelnemers zijn vooraf geïnformeerd over het doel en inhoud van het onderzoek. Alle respondenten van het interview hebben een toestemmingsformulier ingevuld volgens de NGWI-regelgeving, al deze formulieren zijn via SurfFileSender verzonden naar de examinatoren. Door deze twee dingen te doen heb ik voldaan aan de ethische aspecten van het onderzoek.

6. Stakeholders

Bij het uiteindelijke advies zijn er een aantal stakeholders die hier belang bij of invloed op hebben. Deze stakeholders en hun belangen, rollen en verantwoordelijkheden worden in dit hoofdstuk besproken. Vervolgens wordt besproken hoe het beroepsproduct rekening houdt met deze belangen en hoe het draagvlak gecreëerd kan worden. Als eerst is er een stakeholderanalyse gemaakt om de stakeholders te categoriseren en vervolgens te plaatsen in een matrix, dit is terug te vinden in bijlage VII.

In tabel 13 is een overzicht gegeven van de belangen, rollen en verantwoordelijkheden van deze stakeholders.

Tabel 13

Belangen, rollen en verantwoordelijkheden van verschillende stakeholders

Stakeholder	Belangen	Rollen	Verantwoordelijkheden
Facilitair Beheer	Een kwalitatief goede dienstverlening leveren waarbij het duidelijk is wat facilitair doet voor wie en met wie.	Het organiseren en optimaliseren van de facilitaire dienstverlening voor de Rensa Family.	Beheren en coördineren van diensten, contractbeheer, contact met leveranciers onderhouden.
Vestigingsdirecteuren	Volledige focus hebben op de verkoop.	Het runnen van de vestiging op een efficiënte en winstgevende manier waarbij de medewerkers gemotiveerd worden.	Behalen van doelstelling, beheer van budget, het ontwikkelen van medewerkers, implementeren van beleid.
Baliemannen	Volledige focus hebben op de verkoop en alle aandacht hebben voor de vragen van een installateur.	Het verkopen van (onderdelen van) technische installaties en adviseren van installateurs.	Installateurs en klanten welkom heten, vragen beantwoorden, installateurs te woord staan, juiste producten verkopen, bestellingen afhandelen.
Management assistenten	Volledige focus hebben op de verkoop en ontzorgt worden wat betreft alle randzaken.	Het ondersteunen van de vestigingsdirecteur.	Ontvangen van klanten, plannen van afspraken, ondersteuning bieden aan vestigingsdirecteur waar nodig, zorgen voor een soepele samenwerking op kantoor.
Leveranciers	Een efficiënte en duurzame samenwerking met de opdrachtgever.	Het leveren van een kwalitatieve dienst en/of product.	Het leveren van diensten/producten, zorgen voor een duurzame relatie, service bieden aan opdrachtgever, contacten onderhouden.
Klanten	De klant wil volledige focus en aandacht van balieman, managementassistent of vestigingsdirecteur.	Het kopen van producten van Rensa en/of Gévier.	Producten kopen, vragen stellen, advies vragen aan balieman
Groepsdirectie	De Rensa Family leiden en beheren zodat het succesvol blijft en groeit.	Het bepalen van de strategie en het beleid voor de Rensa Family.	Implementeren en beheren van strategie en beleid, het aansturen van de organisatie, waarborgen van efficiënte en effectieve werkwijze, budgetbeheer.

Het beroepsproduct houdt rekening met de belangen, rollen en verantwoordelijkheden van Facilitair Beheer, vestigingsdirecteuren en groepsdirectie doordat ik deze stakeholders als steekproef had voor de interviews. De resultaten uit deze interviews zijn de input van het uiteindelijke advies. Er is bewust gekozen om geen rekening te houden met de belangen, rollen en verantwoordelijkheden van de baliemannen en managementassistenten. Deze twee stakeholders heb ik bewust niet geïnterviewd omdat zij geen invloed hebben op de besluitvorming. Als één balieman zegt dat hij het heel leuk vindt om de facilitaire dienstverlening te organiseren is dat nooit een reden om het dan zo te laten zoals het nu is. Deze keuze is door de opdrachtgever gemaakt. Daarnaast wordt er ook nauwelijks rekening

gehouden met de leveranciers en de klanten, omdat dit externe stakeholders zijn. Daardoor hebben ze nauwelijks tot geen invloed op het vraagstuk.

De (groeps)directie noemde in de interviews al dat er kans is op weerstand vanuit de organisatie. Deze weerstand zal vooral tot uiting komen als centraliseren leidt tot een slechtere dienstverlening. Wat de veranderbereidheid van de verschillende stakeholders is, kan bekeken worden aan de hand van drie factoren: willen, kunnen en moeten. Wanneer aan alle drie de factoren wordt voldaan dan is de kans op een succesvolle verandering het grootst (Metselaar et al., 2016).

Willen

Hierbij gaat het om vier aspecten: gevolgen voor het werk, emoties die het oproept, meerwaarde voor organisatie en betrokkenheid van medewerker bij proces (Metselaar et al., 2016). Het beroepsproduct houdt rekening met deze vier aspecten omdat de gevolgen voor het werk besproken zijn in de interviews. De vestigingsdirecteuren zien alleen maar positieve gevolgen voor hun werk. De groepsdirectie en Facilitair Beheer zien dat er meer werk voor facilitair komt. Er zullen geen heftige negatieve emoties worden opgeroepen bij de stakeholders. Centraliseren brengt toegevoegde waarde met zich mee zoals blijkt uit het onderzoek, de stakeholders zullen deze meerwaarde ook inzien. Alle stakeholders zijn betrokken bij het veranderproces. De vestigingsdirecteuren zullen inspraak hebben in de samenwerking met bepaalde leveranciers.

Kunnen

Deze factor heeft de meeste aspecten: kennis en ervaring van stakeholders, kwaliteit van aansturing, kwaliteit van informatievoorziening, verandervermogen, beheersbaarheid van proces, timing van proces en de complexiteit van de verandering (Metselaar et al., 2016). Het beroepsproduct houdt rekening met deze zeven aspecten. Het eerste aspect gaat over de competenties en ervaringen die de medewerkers hebben die nodig zijn voor de verandering. Voor Facilitair Beheer verandert het meest, zij hebben wel de nodige competenties en ervaringen. De kwaliteit van de aansturing en informatievoorziening en het verandervermogen ligt in de handen van het management. Het beroepsproduct houdt hier rekening mee door een overzicht van de afdeling te creëren en doordat de verantwoordelijkheid van de verandering bij het directe management van Facilitair Beheer zelf ligt. De verandering is goed beheersbaar, er is geen sprake van externe moeilijk voorspelbare factoren. Van timing van het veranderproces is nog geen sprake, eerst moet het vraagstuk goedgekeurd worden bij de groepsdirectie. Het veranderproces is niet heel complex voor de vestigingsdirecteuren, voor het team Facilitair Beheer is het complexer. Het team Facilitair Beheer heeft wel de kennis en ervaring die nodig is om met deze complexe situatie om te gaan.

Moeten

Deze factor bestaat uit twee aspecten: interne druk en externe noodzaak (Metselaar et al., 2016). Bij interne druk gaat het om het gevoel dat de medewerker moet veranderen, hoe sterker dat gevoel is hoe beter. Bij dit vraagstuk ligt de interne druk hoog. Wanneer de groepsdirectie besluit dat centraliseren de nieuwe norm is, dan geldt dit voor alle vestigingen en zullen ze hier aan moeten meewerken. De externe noodzaak is niet aanwezig. Er is geen sprake van concurrentiestrijd of een snelle marktontwikkeling in verband met dit vraagstuk.

Conclusie

Het draagvlak is gecreëerd door rekening te houden met de belangrijkste belangen van de belangrijkste stakeholders. Er wordt bijvoorbeeld rekening gehouden met het commercieel belang van de vestigingsdirecteuren. De (groeps)directie vindt dit ook een belangrijk onderwerp. Het advies houdt hier rekening mee door de technische installaties onder te brengen bij een lokale leverancier (klant van de desbetreffende vestiging). Het contract met deze leverancier zal wel in beheer zijn van Facilitair Beheer. Daarnaast wordt het draagvlak vergroot doordat de stakeholders inzien dat centraliseren een toegevoegde waarde heeft voor alle interne stakeholders.

7. Maatschappelijke impact

Maatschappelijke impact is de impact van de projectactiviteiten op mens en/of maatschappij (Winters, 2022). De bredere maatschappelijke impact van mijn project kan twee kanten op, zowel positief als negatief. Deze beide kanten worden in dit onderdeel beschreven aan de hand van de 3P's.

Planet

Het organisatiebeleid en de strategie houdt rekening met de natuurlijke leefomgeving (Van der Veen & Moratis, 2010). Eén van de gevolgen van het centraliseren van de facilitaire dienstverlening is dat het team Facilitair Beheer zelf kan bepalen hoe ze deze diensten inrichten. Hierdoor heeft het team veel meer zeggenschap en verantwoordelijkheid over de diensten en de manier waarop deze zijn ingericht. Facilitair Beheer heeft meer controle en kan zo sturen naar de doelstellingen van Rensa Family. Hierin blijkt ook de bredere maatschappelijke impact te zitten.

Door het centraliseren kan het team Facilitair Beheer sturen op duurzaamheid. Ze kunnen een leverancier kiezen die voorloopt op dit onderwerp. Daarmee draagt het team Facilitair Beheer en RFC hun steentje bij aan de mens en maatschappij. Toch kan deze sturing ook anders uitpakken. Facilitair Beheer en RFC kunnen er ook voor kiezen om te sturen op goedkoop boven kwaliteit. Dit kan dan negatieve gevolgen hebben voor mens en maatschappij. Facilitair Beheer kan een leverancier kiezen die zich totaal niet bezighoudt met een onderwerp als duurzaamheid, omdat deze leverancier bijvoorbeeld een stuk goedkoper is.

Centraliseren neemt het voordeel uitwisselbaarheid met zich mee, dit blijkt uit de interviews en het literatuuronderzoek wat in het adviesrapport is beschreven. Dit voordeel houdt in dat producten uitwisselbaar zijn met andere locaties en afdelingen. Denk hierbij aan het kantoormeubilair, wanneer er ergens een bureaustoel of vergadertafel over is, dan kan dit meubilair zo naar een andere verkoopvestiging gebracht worden. Dit scheelt een hoop onnodig afval.

People

Hiermee wordt bedoeld de zorg voor zowel eigen personeel als voor de samenleving als geheel (Van der Veen & Moratis, 2010).

Wat hiervoor bij Planet is beschreven wat betreft het zeggenschap over met welke leveranciers er wordt samengewerkt geldt ook voor de People. Facilitair Beheer kan er voor kiezen om samen te werken met een leverancier die streeft naar een wereld met inclusiviteit en hier ook echt mee bezig is. Dit heeft positieve gevolgen voor de maatschappij.

Centraliseren kan ook negatieve gevolgen hebben als het gaat om People. Centraliseren betekent namelijk dat er minder werkverschaffing nodig is op de vestigingen zelf en er iets meer werk komt bij Facilitair Beheer. Voor de vestigingen kan het betekenen dat werknemers geen werk meer hebben. Nu zal dit niet heel snel het geval zijn, want de tijdsbesparing is per vestiging klein en de verkoopafdeling is vaak heel druk.

Een ander negatief gevolg is de vermindering van lokale activiteit. Dit gevolg zou wel aanwezig en direct zichtbaar zijn. Door centraliseren wordt er meer samengewerkt met landelijke partijen, dit betekent dat er geen samenwerking meer mogelijk is met lokale leveranciers. Dit heeft natuurlijk negatieve gevolgen voor de lokale samenleving van deze vestigingen. De leverancier verliest namelijk inkomen en werk met wellicht als uiteindelijk gevolg dat mensen hun baan verliezen.

Profit

Dit verwijst naar de economische aspecten van duurzaamheid. Dit is de financiële basis om de continuïteit van de Rensa Family te behouden (Van der Veen & Moratis, 2010). Centraliseren heeft ook gevolgen als het gaat om Profit. Centraliseren levert namelijk een prijsvoordeel op. Doordat je inkoopt met een groter volume kun je vaak een prijsvoordeel met de leverancier afspreken. Daarnaast lever centraliseren een tijdsbesparing op bij het factureren en bij de verkoopvestiging zelf. Deze laatste is vooral belangrijk. De tijd die bespaart wordt bij de verkoopvestiging kan namelijk besteed worden aan de verkoop en dat levert dus weer omzet op.

8. Financiën

Wat zijn de financiële gevolgen van mijn beroepsproduct? Dit is ook al toegelicht in het adviesrapport, namelijk in hoofdstuk 6 en 7.

Het is belangrijk om te weten dat het financiële plaatje niet bij de randvoorwaarden van de opdrachtgever hoort. Dit onderzoek is echt bedoeld om de toegevoegde waarde en de kwalitatieve voor- en nadelen van centraliseren te onderzoeken en niet om de financiële gevolgen te berekenen. Mijn opdrachtgever en ik wisten van tevoren dat er financiële gevolgen aan centraliseren zaten, maar dit was niet van belang voor dit onderzoek. Dit onderzoek was echt bedoeld om te oriënteren of centraliseren überhaupt wat is voor Rensa Family. Om toch een stukje van de financiële gevolgen in kaart te brengen is ervoor gekozen, in overleg met de opdrachtgever en tutor, om het financiële voordeel van de schoonmaakdienst te berekenen als er gecentraliseerd wordt. Daarnaast is er een totale tijdsbesparing en een tijdsbesparing van het factureren berekend. Deze tijdsbesparing is uiteindelijk omgerekend naar een besparing in personeelskosten. Mocht Rensa toch wel interesse hebben in de financiële gevolgen van mijn advies dan wordt er geadviseerd om hier een vervolgonderzoek van te maken. Het gaat hier namelijk om zoveel diensten, vestigingen en leveranciers dat het niet past in de haalbaarheid en scope van dit onderzoek.

Bronnenlijst

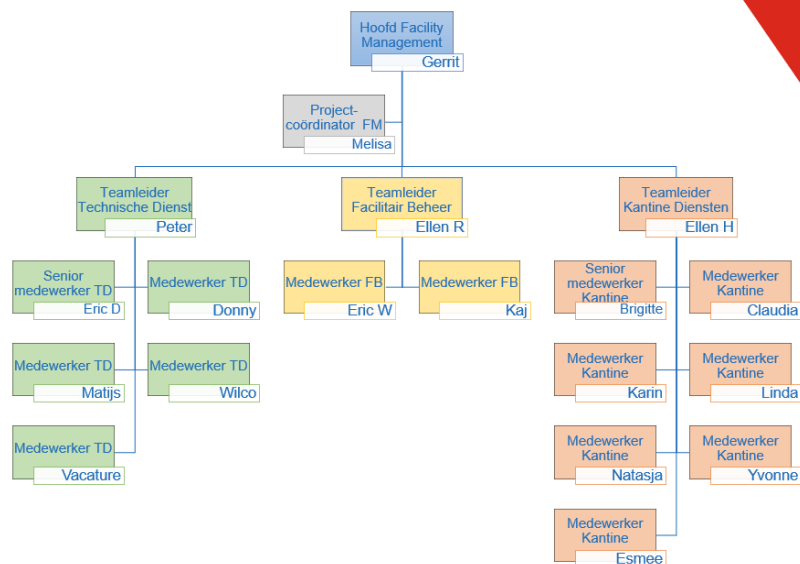
- Baarda, B. (2020). Basisboek interviewen: Handleiding voor het voorbereiden en afnemen van interviews. Noordhoff Uitgevers.
- Docententeam YP-semester. (2023). Kennisclips ter ondersteuning van een kwalitatief onderzoek. BlackBoard. Geraadpleegd op 9 juni 2023, van <https://leren.saxion.nl>
- Hengelaar, G. (2023). *Organogram afdeling Facility Management*. Microsoft Teams. Geraadpleegd op 9 juni 2023, van <https://pulse.rensa.family/>
- Klein, C. (Red.). (2022, 13 augustus). "Achilleshiel van maatschappij", zes oorzaken van personeelstekort. NOS. Geraadpleegd op 9 juni 2023, van <https://nos.nl/artikel/2440392-achilleshiel-van-maatschappij-zes-oorzaken-van-personeelstekort>
- Marcus, J., & Van Dam, N. (2019). Handboek organisatie en management: Een praktijkgerichte benadering (9de editie). Noordhoff Uitgevers.
- Metselaar, E. E., Cozijnsen, A. J., & Delft, H. (2016). Van weerstand naar veranderbereidheid: Over willen, moeten en kunnen veranderen. Bricklayer Productions.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2021, 5 oktober). Oorzaken en gevolgen bevolkingsdaling. Rijksoverheid. Geraadpleegd op 9 juni 2023, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/bevolkingsdaling/oorzaken-en-gevolgen-bevolkingsdaling>
- Rensa Family. (z.d.). Over ons - werken bij Rensa Family. Geraadpleegd op 14 maart 2023, van <https://werkenbijrensafamily.nl/over-ons>
- Rensa Verwarming en Ventilatie. (z.d.). Lean and Green. Rensa. Geraadpleegd op 9 juni 2023, van <https://rensa.nl/mvo/lean-and-green>
- Surf. (z.d.). *De apa-richtlijnen uitgelegd* [Handleiding voor bronvermelding in het hoger onderwijs]. Mijn Saxion. Geraadpleegd op 14 juni 2023, van <https://mijn.saxion.nl/>
- Van der Veen, M., & Moratis, L. (2010). Basisboek MVO: Maatschappelijk verantwoord ondernemen. Uitgeverij Van Gorcum.
- Van Schie, W., Smals, H., & Noort, P. (2016). Zo schrijf je een rapport. Noordhoff Uitgevers.
- Verhoeven, N. (2018). Wat is onderzoek?: Praktijkboek voor methoden en technieken. Boom uitgevers Amsterdam.
- Werkgroep Taalbeleid HBS. (2022). *Richtlijnen Rapporteren 2022-2023*. Mijn Saxion. Geraadpleegd op 14 juni 2023, van <https://mijn.saxion.nl/>
- Winters, K. (2022, 27 juli). Maatschappelijke impact maken: wees een deel van het grote geheel – Hieroo. Hieroo. Geraadpleegd op 14 maart 2023, van <https://www.hieroo.nl/maatschappelijke-impact-maken-wees-een-deel-van-het-grote-geheel/#:~:text=Maatschappelijke%20impact%20is%20de%20impact,dat%20eenzaamheid%20bij%20ouderen%20aanpakt>

Bijlagen

Bijlage I – Organogram Facility Management

Figuur 17

Organogram van afdeling Facility Management



Opmerking. Overgenomen uit: Hengelaar, G. (2023). *Organogram afdeling Facility Management*. Microsoft Teams. Geraadpleegd op 9 juni 2023, van <https://pulse.rensa.family/>

Bijlage II – Overzicht methodologische verantwoording

Tabel 14

Overzicht methodologische verantwoording

M-vraag: “Wat is de toegevoegde waarde van het centraliseren van facilitaire diensten voor het team Facilitair Beheer en de verkoopvestigingen op?”					
Field-research	Desk-research	Primair	Secundair	Onderzoeksmethode	Analyse methode
Hoe is de facilitaire dienstverlening op dit moment georganiseerd?					
	X	X		Literatuuronderzoek + organisatieanalyse + kwantitatieve inhoudsanalyse	Proces analyse + DESTEP-analyse
Wanneer kiest men ervoor om een afdeling te centraliseren?					
	X	X		Literatuuronderzoek	Vergelijking met huidige situatie
Wat zijn de (financiële) gevolgen van centraliseren?					
X	X	X	X	Literatuuronderzoek + interviews + focusgroep	Coderen en analyseren + vergelijken theorie en praktijk
Hoe ziet Rensa Family de toekomst wat betreft centraliseren van de dienstverlening?					
X			X	Interviews + focusgroep	Coderen en analyseren
Welke diensten kan het team Facilitair Beheer centraliseren?					
X	X	X	X	Literatuuronderzoek + organisatieanalyse + kwantitatieve inhoudsanalyse + interviews + focusgroep	Alle resultaten samenvoegen in Kraljic-model
Welke methoden van centraliseren zijn er voor Rensa Family?					
X			X	Interviews	Coderen en analyseren + criteria afwegen

Bijlage III – AAOCC-criteria

Tabel 15

AAOCC-criteria

Bron	Authority	Accuracy	Objectivity	Currency	Coverage
Maas en Pleunis	++ Beide auteurs hebben facilitaire werkervaring	++ De informatie in de bron is goed te begrijpen, hierdoor is de validiteit goed.	++ De gegevens kloppen, dit wordt ook nog onderbouwd met de uitkomsten van de interviews.	+ - Het boek komt uit 2011, dit is lang geleden maar de stof is nog steeds actueel als vakliteratuur.	++ Bron gaat over de voor- en nadelen centraliseren van de facilitaire dienstverlening.
(Campbell et al., 2011)	++ Campbell is een directeur van het Ashridge Strategisch Management Centrum; Kunisch is een promovendus aan de Universiteit van St. Gallen Instituut van Management; Müller-Stewens is hoogleraar strategisch management aan de Universiteit van St. Gallen	++ De informatie in de bron is goed te begrijpen, hierdoor is de validiteit goed.	++ De gegevens in de bron mogen als waarheid beschouwd worden aangezien het een wetenschappelijk artikel is.	+ - De bron komt uit 2011, dit is lang geleden maar de gegevens zijn nog steeds redelijk actueel.	+ - Bron gaat over wel of niet centraliseren van een proces of afdeling, niet specifiek over de facilitaire dienstverlening.
I&O research	+ - I&O research is een onafhankelijke instantie die betrouwbaar en onafhankelijk onderzoek doen. Er is geen auteur bekend.	++ De informatie in de bron is goed te begrijpen, hierdoor is de validiteit goed.	++ De gegevens in de bron mogen als waarheid beschouwd worden aangezien het een wetenschappelijk onderzoek is geweest.	++ Bron komt uit 2021, het is dus een recente bron.	++ Bron gaat over het nieuwe werken en de gevolgen hiervan.

Facto	++ De auteur van dit artikel is inkoopadviseur bij Emeritor Procurement Services.	++ De informatie in de bron is goed te begrijpen, hierdoor is de validiteit goed.	+ - De gegevens in de bron zijn niet te controleren. Dit zijn trends en ontwikkelingen volgens de auteur, door haar functie en de publicatie in het vakblad mag je aannemen dat de gegevens kloppend zijn.	++ Dit artikel komt uit 2020, het is dus een recent artikel met recente trends.	++ De bron geeft verschillende facilitaire trends en ontwikkelingen aan over inkoop.
(Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie, 2020b).	++ De auteur is het Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie, dit is een organisatie die wel verstand heeft over het onderwerp.	++ De informatie in de bron is goed te begrijpen, hierdoor is de validiteit goed.	+ - De overheid is geen onafhankelijke partij. Toch moet je aannemen dat de gegevens in de bron waar zijn, de overheid is verplicht om de burgers te informeren met waarheden.	++ Dit artikel komt uit 2020, het is dus een vrij recent artikel met recente ontwikkelingen.	++ De bron geeft uitleg over het klimaatakkoord. Genoeg informatie om deze ontwikkeling te beschrijven.

Bijlage IV – Interviewschema's

Tabel 16

Interviewschema (groeps)directie

(Groeps)directie Naam interviewer: Naam geïnterviewde: Datum: Plaats:		
Introductie en opening Onderwerpen: - Huidige situatie - Centralisatie - Voordelen centraliseren - Nadelen centraliseren - Gewenste situatie Belangrijk: Waarom zou hij wel of niet willen centraliseren? Welke risico's en/of kansen ziet hij?		
Openingszin: - Welkom - Voorstellen - Doel interview - Terugkoppeling keuze geïnterviewde - Verwachtingen - Thema's - Tijdsduur - Opname - Meeschrijven - Vragen of opmerkingen vooraf? <u>Openingsvraag:</u> Kunt u uzelf kort voorstellen?		
Onderwerpen	Hoofdvragen	Mogelijke doorvragen
Thema 1: Huidige situatie	Hoe loopt de samenwerking tussen FB en de verkoopvestigingen? Hoe vindt u de samenwerking tussen het team FB en de R-punten/balies en verkoopvestiging(en)? Vind je dat ze op de verkoopvestigingen bezig zijn met de zaken waar ze mee bezig moeten zijn? (zie; zijn ze niet teveel bezig met andere	Waarom? Hoe is deze verdeling tot stand gekomen? Etc.

	(facilitaire) randzaken en daardoor te weinig met de verkoop?)	
Thema 2: Centralisatie	Wat vinden jullie er van als het Rijnlands organiseren meer wordt losgelaten? Staan jullie achter de behoefte die er bij FB is om zaken meer centraal te gaan regelen? Zijn jullie van mening dat, ondanks dat er misschien meer gecentraliseerd gaat worden, dat dit voor de vestigingsdirecteuren een vrije keuze moet blijven in hoeverre zij hier in mee willen gaan? (ik bedoel hiermee; is het "alles of niets" wanneer we voor centralisatie zouden kiezen)	Waarom? Voorbeelden?
Thema 3: Voordelen	Wat denkt u dat centraliseren van de facilitaire diensten gaat opleveren voor Rensa? Eén van de standpunten van Rensa is slimme synergie behalen. Hoe staat dit in verband met het centraliseren van de dienstverlening?	Waarom? Voorbeelden? Etc.
Thema 4: Nadelen	Wat denk jij dat mogelijke risico's zijn van het centraliseren van de facilitaire diensten voor Rensa? Kan het familiale gevoel binnen de organisatie in gevaar komen door het centraliseren van de dienstverlening?	Waarom? Voorbeelden? Etc.
Thema 5: Gewenste situatie	Wat zou jij graag zien qua samenwerking van FB met de R-punten/balies en verkoopvestigingen? Zou centralisatie van de facilitaire dienstverlening een toegevoegde waarde zijn voor Rensa? Wat valt nu buiten facility management maar zou je wel graag bij facility management willen zien?	Waarom? Voorbeelden? Wat zijn belangrijke onderwerpen? Etc.
Afsluiting Onderwerpen: - Samenvatten (wat vond je mooi aan het gesprek) - Feedback vragen - Wat ga je nu doen - Bedanken		

Tabel 17

Interviewschema directeur Facility Management

Directeur FM Naam interviewer: Naam geïnterviewde: Datum: Plaats:		
Introductie en opening Onderwerpen: - Huidige situatie - Centralisatie - Voordelen centraliseren - Nadelen centraliseren - Gewenste situatie Belangrijk: Waarom zou hij wel of niet willen centraliseren? Welke risico's en/of kansen ziet hij?		
Openingszin: - Welkom - Voorstellen - Doel interview - Terugkoppeling keuze geïnterviewde - Verwachtingen - Thema's - Tijdsduur - Opname - Meeschrijven - Vragen of opmerkingen vooraf? <u>Openingsvraag:</u> Kunt u uzelf kort voorstellen?		
Onderwerpen	Hoofdvragen	Mogelijke doorvragen
Thema 1: Huidige situatie	Hoe loopt de samenwerking tussen FB en de verschillende vestigingen? Hoe vindt u deze samenwerking tussen het team FB en de R-punten/balies en verkoopvestiging(en)? Vind je dat ze op de verkoopvestigingen bezig zijn met de zaken waar ze mee bezig moeten zijn? (zie; zijn ze niet teveel bezig met andere	Waarom? Hoe is deze verdeling tot stand gekomen? Etc.

	(facilitaire) randzaken en daardoor te weinig met de verkoop?) Hoe is de facilitaire organisatie in Duitsland georganiseerd?	
Thema 2: Centralisatie	Wat vindt jij er van als het Rijnlands organiseren meer wordt losgelaten? Sta jij achter de behoefte die er bij FB is om zaken meer centraal te gaan regelen? Ben jij van mening dat, ondanks dat er misschien meer gecentraliseerd gaat worden, dat dit voor de vestigingsdirecteuren een vrije keuze moet blijven in hoeverre zij hier in mee willen gaan? (ik bedoel hiermee; is het "alles of niets" wanneer we voor centralisatie zouden kiezen)	Waarom? Voorbeelden?
Thema 3: Voordelen	Wat denkt u dat centraliseren van de facilitaire diensten gaat opleveren voor de Rensa Family? Eén van de standpunten van de Rensa Family is slimme synergie behalen. Hoe staat dit in verband met het centraliseren van de dienstverlening?	Waarom? Voorbeelden? Etc.
Thema 4: Nadelen	Wat denk jij dat mogelijke risico's zijn van het centraliseren van de facilitaire diensten voor de Rensa Family? Kan het familiale gevoel binnen de organisatie in gevaar komen door het centraliseren van de dienstverlening?	Waarom? Voorbeelden? Etc.
Thema 5: Gewenste situatie	Wat zou jij graag zien qua samenwerking van FB met de R-punten/balies en verkoopvestigingen? Zou centralisatie van de facilitaire dienstverlening een toegevoegde waarde zijn voor de Rensa Family?	Waarom? Voorbeelden? Wat zijn belangrijke onderwerpen? Etc.
Afsluiting Onderwerpen: - Samenvatten (wat vond je mooi aan het gesprek) - Feedback vragen - Wat ga je nu doen - Bedanken		

Tabel 18

Interviewschema vestigingsdirecteuren

Vestigingsdirecteur Naam interviewer: Naam geïnterviewde: Datum: Plaats: Vestigingen:		
Introductie en opening - Huidige situatie - Voordelen centraliseren - Nadelen centraliseren - Kansen en risico's - Gewenste situatie Belangrijk: Waarom zou hij wel of niet willen centraliseren? Welke risico's en/of kansen ziet hij?		
Opening: - Welkom - Voorstellen - Doel interview - Verwachtingen - Thema's - Tijdsduur - Opname - Meeschrijven - Vragen of opmerkingen vooraf? <u>Openingsvraag:</u> Kunt u uzelf kort voorstellen?		
Thema 1: Huidige situatie	Hoe vindt u de samenwerking tussen het team FB en de R-punten/balies/verkoopvestiging(en) uit jouw regio? Wat maakt dat er nu nog niet optimaal wordt samengewerkt met FB? De ene dienst wel en de andere niet? Ben je van mening dat de facilitaire zaken die nu nog vanuit de vestiging zelf geregeld worden onderdeel (moeten) zijn van jullie werkzaamheden? Hoeveel tijd is de baliemedewerker per dag kwijt met het regelen van facilitaire zaken?	Waarom? Hoe is deze verdeling tot stand gekomen? Etc. Voorbeeld schoonmaak benoemen. Waarom?

Thema 2: Voordelen	Wat denkt u dat centraliseren van de facilitaire diensten gaat opleveren voor jouw regio? Eén van de standpunten van de Rensa Family is slimme synergie behalen. Hoe staat dit in verband met het centraliseren van de dienstverlening?	Waarom? Voorbeelden? Etc.
Thema 3: Nadelen	Wat denkt u dat mogelijke risico's zijn van het centraliseren voor jouw regio?	Waarom? Voorbeelden? Etc.
Thema 4: Gewenste situatie	Wat zou jij graag zien qua samenwerking van FB met de R-punten en verkoopvestigingen? Zou centralisatie van de facilitaire dienstverlening een toegevoegde waarde zijn voor jouw regio, kijkend naar alle voor en nadelen?	Wat verwachten jullie van FB? Waarom? Voorbeelden? Wat zijn belangrijke onderwerpen? Etc.
Afsluiting Onderwerpen: - Samenvatten (wat vond je mooi aan het gesprek) - Feedback vragen - Wat ga je nu doen - Bedanken		
Opvallende punten facilitaire gidsen: Welke vestigingen/locaties vallen eronder? Zijn er diensten die volgens jou niet onder de afdeling FM vallen maar daar wel horen?		

Bijlage V – Vragen focusgroep

Introductie:

- Verwelkom deelnemers.
- Bedank mensen voor hun komst.
- Stel jezelf voor.
- Leg in grote lijnen het doel van de focusgroep uit.
- Vertel hoeveel tijd er is voor de groepsdiscussie.
- Kondig aan dat er een opname wordt gemaakt.
- Vertel dat resultaten anoniem worden uitgewerkt.
- Maak afspraken: ieders mening telt, maar er wordt niet door elkaar gesproken; er is telkens één persoon aan het woord.

Discussie:

- Wat is jullie visie over centraliseren?
- Wat is de toegevoegde waarde van het centraliseren voor het team Facilitair Beheer?
- Wat zijn risico's van het centraliseren voor het team Facilitair Beheer?
- Wat zou de ideale situatie zijn voor Facilitair Beheer als het gaat om de dienstverlening naar de verkooplocaties en balies in Nederland?

Afsluiting:

- Samenvatten
- Bedanken voor deelname
- Vervolgstappen uitwerken

Bijlage VI – Codebomen

Tabel 19

Codeboom (groeps)directie

Code	Sub-code	Fragmentnummers
Voordelen	Efficiëntie	1.16; 1.17; 1.23; 1.24; 1.25; 1.26; 2.6; 2.21; 4.12; 4.19; 5.12; 5.19; 6.20
	Prijsvoordeel	1.21; 1.22; 2.8; 3.6; 3.15; 4.13; 5.10; 5.17; 5.27; 6.5; 6.8
	Slimme synergie	1.20; 1.21; 1.22; 3.9; 4.3; 4.4; 4.5; 4.6; 4.18
	Ontzorgen	1.30; 1.31; 2.8; 2.13; 2.19; 2.20; 5.5; 6.4; 6.5; 6.8; 6.20
	Uitwisselbaar	2.8
	Kwaliteit	1.23; 3.1; 3.2; 3.4; 3.13; 3.15; 4.2; 4.8; 4.9; 4.13; 4.20; 5.12; 5.17; 5.18; 5.20; 5.22; 6.5; 6.6; 6.8; 6.20
	Werkgeversaantrekkelijkheid	2.21; 2.22
	Corebusiness	1.5; 1.13; 1.19; 1.23; 2.3; 2.6; 3.1; 3.6; 4.2; 4.20; 5.10; 5.19; 5.20; 6.4; 6.8; 6.20
	Wet- en regelgeving	1.11; 1.13; 1.23; 2.13; 2.20
	Uniformiteit	4.12; 6.16; 6.17; 6.18; 6.21
Nadelen	Commercieel	5.12; 5.13; 5.15; 5.16; 5.26
	Keuzevrijheid	1.27; 2.2; 2.4; 2.7; 2.8; 2.9; 2.10; 2.15; 2.16; 2.17; 2.18; 2.19; 2.20; 2.21; 2.22; 3.12; 4.16; 4.17; 4.18; 6.12; 6.13; 6.14; 6.15; 6.16; 6.19; 6.21
	Doorlooptijd	1.28; 2.5; 3.1; 3.7; 3.10; 3.14; 6.8; 6.11; 6.20
	Familie gevoel	1.27; 1.29; 3.11; 3.12; 4.15; 4.16; 4.17; 6.9
	Werkverhoging	3.6; 3.7; 3.16
	Lokaal netwerk	3.18; 5.28; 5.29
Samenwerking	Weerstand	4.14
	Communicatie	1.27; 1.32; 4.9; 5.2; 6.1; 6.2; 6.3; 6.10; 6.11
	Verantwoordelijkheid	2.1; 2.12; 2.13; 2.20; 3.5; 4.1; 5.21
Cultuur	Rijnlands organiseren	1.7; 1.8; 1.10; 1.12; 1.35; 2.11; 3.3; 4.7; 5.11; 5.13; 5.27
	Historie	5.11; 5.25; 6.4
	Choose your battles	1.34; 1.35; 4.10; 4.11

Tabel 20

Codeboom vestigingsdirecteuren

Code	Sub-code	Fragmentnummers
Voordelen	Efficiëntie	1.10; 1.11; 2.16; 6.6
	Prijsvoordeel	1.5; 1.10; 5.8; 7.12
	Slimme synergie	1.11; 1.14; 6.11
	Ontzorgen	2.18; 2.19; 3.10; 3.12; 3.14; 3.18; 3.19; 3.20; 3.24; 3.30; 4.1; 4.7; 4.14; 4.19; 5.8; 7.1; 7.5
	Kwaliteit	3.17; 3.20; 3.22; 4.19; 5.5; 6.9; 6.14; 7.11
	Corebusiness	2.17; 3.8; 3.10; 3.12; 4.1; 7.5; 7.6; 7.12
	Wet- en regelgeving	3.3; 3.4
	Uniformiteit	3.5; 6.6; 6.9; 6.16; 6.18; 7.10
	Tijdsbesparing	1.5; 3.7; 3.19; 4.5
	Duidelijkheid	2.15; 4.5; 6.16
Nadelen	Keuzevrijheid	6.13; 6.14; 6.15; 6.17
	Doorlooptijd	1.3; 2.2; 2.3; 2.16; 7.7; 7.9; 7.10
	Kwetsbare positie	1.11
	Afstand	2.7; 2.8; 3.11; 7.14; 7.15
Samenwerking	Verantwoordelijkheid	3.15
	Afhankelijk van verhuurder	1.1
Behoeften	Communicatie	1.18; 2.8; 3.22; 3.30; 4.9; 6.3; 6.4; 7.8; 7.11
	Sociale contacten/lokaal netwerk	1.7; 2.18; 3.7; 5.4; 5.10; 5.11; 5.12; 6.10; 6.12; 7.1; 7.2; 7.3
	Overzicht	1.12; 1.13; 2.2; 2.3; 2.5; 2.7; 2.8; 2.9; 2.13; 2.15; 2.20; 3.4; 3.11; 3.18; 3.23; 4.10; 4.13; 5.3; 5.13; 6.1; 6.2
	Vertrouwen	2.14; 4.6; 4.8; 7.6

Tabel 21

Codeboom directeur Facility Management

Samenwerking	1.1
Efficiëntie	1.6; 1.17; 1.20
Verantwoordelijkheid	1.2; 1.8; 1.18
Onzekerheid	1.6
Planning	
Organisatie	1.2; 1.15; 1.16
Onduidelijkheid	
Werkverhoging	
Keuzevrijheid	1.2; 1.6; 1.8; 1.11; 1.12; 1.14
Vertrouwen	1.15; 1.16
Kwaliteit	1.10; 1.17; 1.19; 1.20; 1.24
Betrokkenheid	1.13

Bijlage VII – Stakeholdersanalyse

Tabel 22

Categoriseren stakeholders

Stakeholderanalyse	Primair	Secundair
Interne stakeholder	Facilitair Beheer Vestigingsdirecteuren Groepsdirectieleden	Baliemannen Managementassistenten
Externe stakeholder	Leveranciers	Klanten
Interface stakeholder	-	-

Tabel 23

Ingevulde matrix met belangen en invloeden stakeholders

Stakeholderanalyse		Belang voor stakeholder			
		Laag	Matig	Hoog	Zeer hoog
Invloed/macht van stakeholder	Zeer hoog			Vestigings-directeuren Groeps-directieleden	Facilitair Beheer
	Hoog				
	Matig				Management-assistenten Leveranciers
	Laag		Klant		Baliemannen