



Vestig Rilland

In de toekomst?

Mediatheek HvU



0300 525 1909

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave.....	2
1 Inleiding.....	3
2 De organisatie.....	4
2.1 de start	4
2.2 huidige organisatie.....	4
3 Enquête	5
3.1 Opzet enquête	5
3.2 Resultaten	6
4 Marktonwikkeling	9
4.1 Marktopbouw Zeeland.....	9
4.2 Vooruitzichten van de installatiemarkt.....	10
5 Organisatiestructuur	12
5.1 Bestaande organisatiestructuur.....	12
5.2 Aangepaste organisatiestructuur.....	12
6 Conclusie	14

Bijlage 1	adressenlijst
Bijlage 2	resultaten enquête
Bijlage 3	organogram bestaand
Bijlage 4	organogram nieuw

Bronnen: Kamer van koophandel voor Zeeland, resultaten ERBO-onderzoek 2003
Uneto-VNI, de vooruitzichten voor de installatiemarkt in 2004

1 Inleiding

Dit jaar is het eerste lustrum bereikt van de vestiging van Dalkia Installatietechniek te Rilland. In de eerste jaren is er, met vallen en opstaan, toch veel bereikt ondanks dat er veel spanning op de organisatie heeft gestaan om de doelstellingen te halen.

Achterom kijken is leuk om te zien wat er bereikt is maar de uitdaging is nu te kijken hoe in het in de toekomst met deze vestiging verder zou kunnen.

Ook binnen Dalkia vinden er op dit moment veranderingen in de organisatie plaats. In de organisatie vielen wij tot nog toe onder hoofdregiokantoor Vught maar door een reorganisatie, die door geheel Nederland binnen Dalkia plaats heeft, valt de vestiging Rilland hierna onder hoofdregiokantoor Breda.

Dit alles betekent voor de vestiging Rilland dat zij niet het Zuidwesten van Nederland als markt moet zien maar zich moet gaan concentreren op puur de Zeeuwse markt.

Mijn afstudeeropdracht is om te onderzoeken welke mogelijkheden erin de toekomst liggen voor deze vestiging en of er nog expansie mogelijk is.

Hoe kan de vestiging Rilland groeien en hoe staat zij ten opzichte van de concurrentie in de markt. Wat zal er aan de organisatie veranderd moeten worden om deze groei te kunnen realiseren of kan het met de huidige organisatie ook.

2 De organisatie

In dit hoofdstuk wordt een beeld geschetst van de organisatie zoals deze tot nog toe wordt toegepast in de vestiging Rilland. Deze vestiging houdt zich tot op heden bezig met alleen werktuigbouwkundige werkzaamheden in de utiliteitsmarkt en het verlenen van service en onderhoud aan gebouw gebonden installaties.

2.1 de start

Vijf jaar geleden is daadwerkelijk de stap gezet, door Dalkia Installatietechniek BV te Vught, om in Zuidwest Nederland een vestiging te starten op het gebied van werktuigbouwkundige installaties.

In het begin keek de markt vreemd op van deze nieuwkomer: wie zijn jullie, wat kunnen jullie en is het de moeite waard om met hun in zee te gaan. Dit waren toen veel gehoorde reacties.

Bij het opzetten van deze vestiging zaten er toen twee mensen binnen die alles deden om er een succes van te maken. Dit betekende dat zij calculeerden maar ook de uitvoering van de projecten erbij deden. Monteurs hadden wij nog niet en deze werden dan ook ingeleend van Vught.

Inmiddels is het zo dat elke partij in deze markt nu rekening met Dalkia houdt, ook omdat zij zich in deze vijf jaren hebben bewezen dat zij wel degelijk in staat zijn gebleken een goed produkt te leveren tegen een goede marktconforme prijs.

2.2 huidige organisatie

De organisatie was en is nog steeds plat waarbij er toch een sterke controle wordt gehanteerd op zowel operationeel als financieel vlak.

Zoals uit het bijgevoegde organogram blijkt (bijlage 3) is de organisatie zo opgebouwd dat deze is op te splitsen in een divisie Service en een divisie Installatietechniek.

De divisie Service houdt zich bezig met het uitvoeren van onderhoudswerkzaamheden aan de installaties en kleine projecten (ketel vervanging e.d.), de divisie Installatietechniek houdt zich bezig met de grote utiliteitsprojecten.

Beide divisies zijn opgedeeld in projectteams waarbij één man verantwoordelijk is voor twee projectteams. Een projectteam bestaat uit één projectmanager, één projectleider, één werkvoorbereider en één tekenaar. Voor de afdeling service is de indeling iets anders maar dezelfde uitgangspunten gelden ook hiervoor.

De verantwoordelijkheden ligt bij deze organisatie voor bovengenoemde functies als volgt:

- Projectmanager welke eindverantwoordelijk is voor een project en de coördinatie regelt tussen de principaal en de uitvoering.
- Projectleider begeleidt het project vanuit de vestiging en zorgt voor de verwerking van de werktekeningen en materiaal bestellingen. De projectleider doet dit samen met een werkvoorbereider.
- Rayonmanager die de algemene gang van zaken aanstuurt en tevens eindverantwoordelijk is van de serviceafdeling.

De gehele organisatie draait nu volledig onder de paraplu van de vestiging Vught maar de huidige holdingdirectie vindt dat de vestiging Rilland geografisch beter onder Breda kan vallen waarbij de vestiging Rilland zich dient te concentreren op de Zeeuwse eilanden.

3 Enquête

Tot nog toe is het werkteerrein van Dalkia Rilland de utiliteitsmarkt, bestaande uit kantoorpanden, zorgcentra, scholen etc., en komt zij bij aanbestedingen regelmatig dezelfde bedrijven tegen. Daarom leek het mij interessant om te bekijken hoe Dalkia Rilland tegenover deze bedrijven in de markt staan. Hiertoe heb ik een enquête gehouden onder diverse instellingen.

De bedrijven die ik in mijn enquête heb meegenomen bestaan, naast Dalkia, uit:

Wolter & Dros Groep;

G.T.I.;

Imtech;

Kropman.

Deze bedrijven heb ik ook gekozen omdat zij toch wel tot de marktleiders in Nederland behoren. De doelstelling van Dalkia in Nederland is om ook tot de marktleiders te gaan behoren.

3.1 Opzet enquête

Met deze enquête heb ik een beeld willen krijgen hoe Dalkia in de markt staat aan geschreven. Hoe staat het met het imago leverd Dalkia goede kwaliteit en belangrijker: voldoet zij aan de eisen van de klant.

Om dit op waarde te kunnen schatten heb ik een enquête gemaakt die ik aan 77 instellingen heb toegezonden.

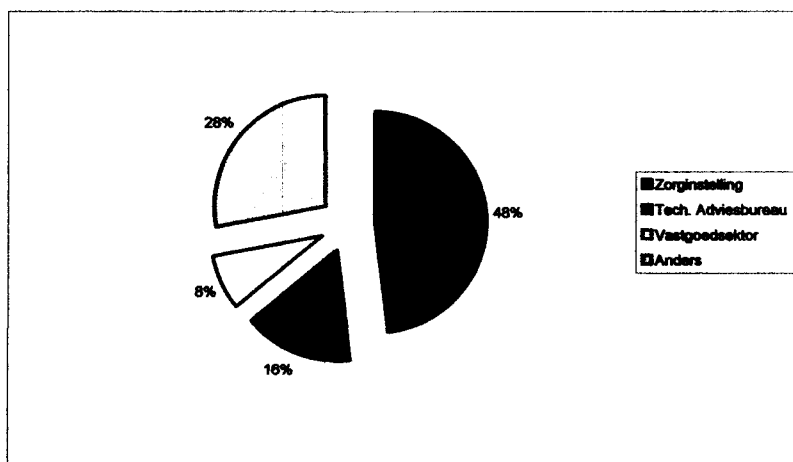
Aan deze instellingen heb ik ook niet laten merken dat ikzelf bij Dalkia werk. Met driekwart heb ik telefonisch contact gehad of zij wilden meewerken aan dit onderzoek en ik kreeg hierop positieve reacties terug, er was zelfs één instelling die het een week later speciaal kwam langs brengen omdat hij het helemaal was vergeten.

De teruggezonden enquêtes zijn echter maar iets meer dan 32% wat een tegenvaller genoemd mag worden. Toch wil ik deze resultaten meenemen in dit verslag omdat hier toch e.e.a. duidelijk naar voren komt over Dalkia.

De bedrijven die ik heb aan geschreven zijn verpleeg- en verzorgingshuizen (waar Dalkia de installaties in hun nieuwe panden heeft aangelegd of het onderhoud verzorgd), ziekenhuizen, adviseurs (die Dalkia uitnodigt om met een aanbesteding mee te doen), woningbouwcoöperaties en verschillende bouwbedrijven.

Voor de volledigheid verwijs ik u graag naar bijlage 1, hier staat de complete adressenlijst vermeldt.

Bij de verpleeg- en verzorgingshuizen alsmede de ziekenhuizen heb ik de mensen aangeschreven die leiding geven aan de technische dienst. Bij de adviseurs de projectleiders die met Dalkia hebben gewerkt of de mensen die ik hier persoonlijk ken. Bij de bouwbedrijven waren dit ook weer de projectleiders.



Als eerste had ik in mijn enquête gevraagd of zij aan konden geven in welke sector de instelling werkzaam is. Hierboven ziet u een cirkeldiagram met daarin aangegeven hoe e.e.a. is verdeeld over de verschillende sectoren. Aangezien Dalkia in de afgelopen vijf jaar veel in de zorg werkzaam is geweest en dat ook nog zijn, op het gebied van onderhoudswerkzaamheden, is het niet verwonderlijk dat dit de grootste groep is.

De groep anders bestaat voor 57% uit de non-profit markt en elk voor 17% uit een bouw-bedrijf, een laboratorium en een projectbureau.

3.2 Resultaten

De tweede vraag die ik heb gesteld is, of zij aan konden geven hoeveel personen er in de instelling werkzaam zijn. De resultaten van de antwoorden staan hieronder vermeld met een onderverdelingen naar de diverse sectoren.

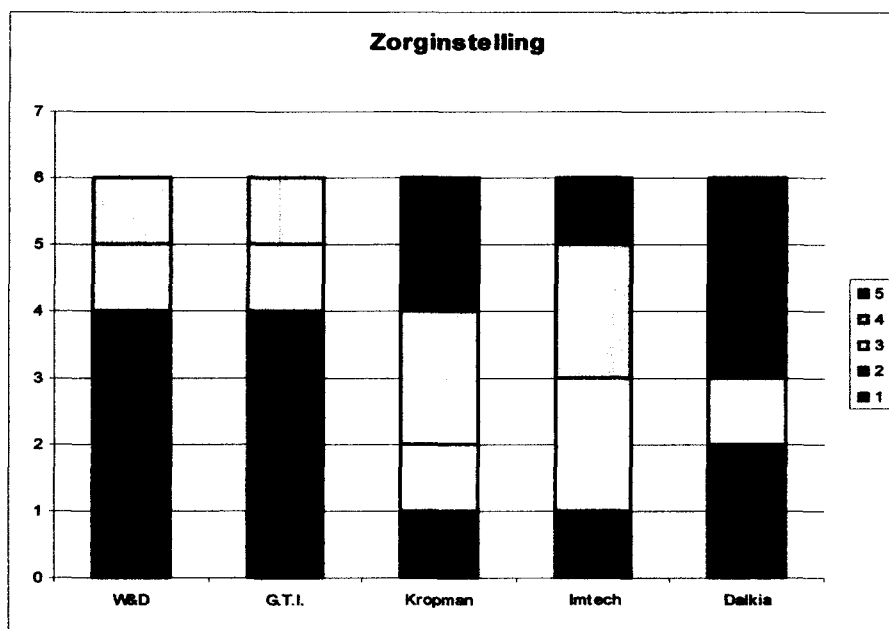
Grootte	Zorginstelling	Tech. Adviesbureau	Vastgoedsector	Anders	Totaal
1-20			1	2	3
20-50	1	1		1	3
50-100	1	1	1		3
100-200	1	1		2	4
>200	9	1		2	12
Totaal	12	4	2	7	25

Het volgende is voor meer van belang omdat hierbij een indicatie is te krijgen over het feit hoe Dalkia t.o.v. zijn concurrenten in de markt staat.

De derde vraag in de enquête is, in hoeverre men vond dat de installatiebedrijven op elkaar leken, dit heb ik onderstaande tabel weergegeven.

	zeer ongelijk	ongelijk	beetje ongelijk	geen verschil	beetje gelijk	gelijk	zeer gelijk
Wolter & Dros - G.T.I.		3	2	2	3	4	1
G.T.I. - Kropman		4	3	4	1	3	
Kropman - Imtech		4	2	3	2	4	
Imtech - Dalkia	2	7	2	1	2		1
Dalkia - G.T.I.	1	7	2	1	2	1	1
G.T.I. - Imtech	1	2		4	2	5	1
Imtech - Wolter & Dros	2	3	2	2	1	4	1
Wolter & Dros - Kropman		4	3	2	1	5	
Kropman - Dalkia	1	9	1	1	1	2	
Dalkia - Wolter & Dros	1	7	1	2	1	3	

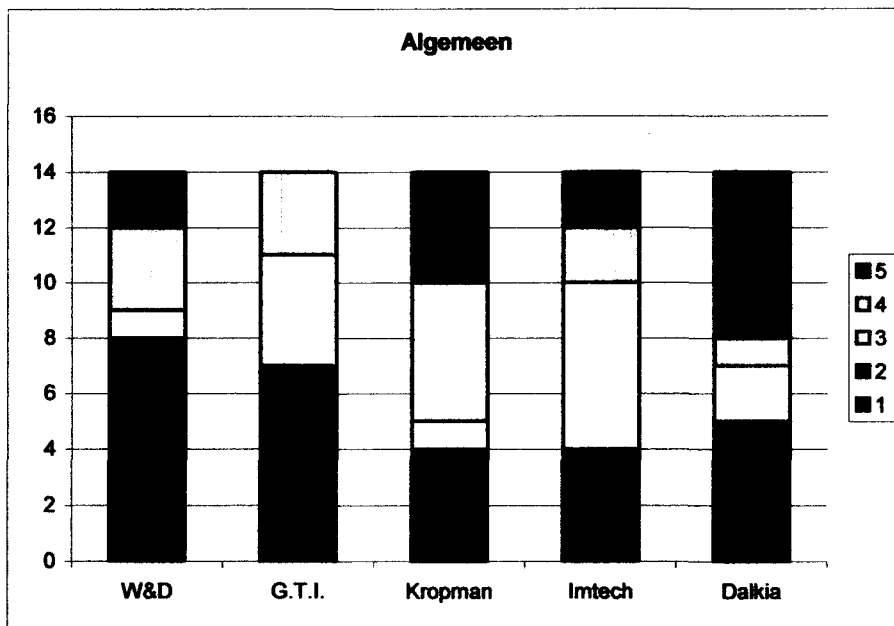
Uit deze tabel vind ik naar voren komen dat Dalkia niet gelijkwaardig word gewaardeerd ten aanzien van zijn concurrenten. Als ik kijk naar de concurrenten onderling dan is de waardering wat gelijkmatiger verdeeld en wat meer gespreid over de kolommen, terwijl als Dalkia tegenover een ander wordt gezet er veel uitschieters in de kolom "ongelijk" zitten.



Zes van de twaalf bedrijven, welke werkzaam zijn in de zorgsector, hebben het inzicht gegeven welk installatiebedrijf hun voorkeur heeft. De vraag bij deze was om de bedrijven die hun grootste voorkeur genieten een cijfer 1 te geven en het bedrijf met de kleinste voorkeur een 5. Als ik kijk naar de kolom van Dalkia dan geeft dus 50% ($3/6 \cdot 100$) van de zorginstellingen Dalkia de minste

voorkeur en 17% ($1/6 \cdot 100$) geeft ons de grootste voorkeur.
Is deze tendens ook zichtbaar in zijn algemeenheid?

Hiertoe heb ik onderstaande tabel gemaakt waarbij ik die enquêtes heb meegenomen die deze vraag hadden beantwoord. Van de vijventwintig instanties die de enquêtes hebben teruggestuurd hebben er veertien de moeite genomen ook deze vraag te beantwoorden. De verticale as geeft dus het aantal bedrijven aan met een totaal van veertien. Op de horizontale as staan de vijf bedrijven voor de vergelijking in mijn enquête.



Uit bovenstaande kan gehaald worden dat Dalkia hier een score heeft bij de minste voorkeur van 43% ($6/14 \cdot 100$). Wolter & Dros en Imtech scoren hier 14%, G.T.I. 0% en Kropman 29%, dit is dus beduidend lager dan Dalkia.

De vragen 1 t/m 3 heb ik hier vooraf gaand al behandeld, voor de vragen 4 t/m 20 van de enquête verwijs ik naar bijlage 2. In deze bijlage staan alle resultaten per bedrijf per vraag uitgewerkt. De vragen zal ik hierna kort behandelen.

Wat mij in de gehele enquête opvalt is, dat Kropman ook niet echt bekend is bij de bedrijven die ik heb aan geschreven gelet op de score van "weet niet" welke varieert tussen de 40% en 64%. Dalkia heeft zich op de markt geprofileerd als een bedrijf dat bij openbare aanbestedingen een goede scherpe prijs aanbied voor het in een bestek gevraagde kwaliteit. Echter bij tekortkomingen van het bestek of wijzigingen tijdens de bouw zijn er bijna altijd financiële consequenties aan verbonden waarbij dan een discrepantie op kan treden tussen Dalkia en de principaal. Als deze situaties niet goedschiks opgelost kunnen worden dan maar kwaadschiks.

Met dit in het achterhoofd verklaard voor mij dat Dalkia bij alle vragen scoort in de categorie "zeer mee oneens" en "mee oneens".

Als ik kijk naar vraag 4 dan valt mij op dat Dalkia een opgetelde score, van de categorieën "zeer mee eens" en "mee eens", heeft van 24%. Voor Imtech is dit 32%, G.T.I. heeft hier een totaal van 36% en Wolter & Dros haalt hier even 44% (Kropman laat ik buiten beschouwing omdat de score voor "weet niet" uit de pas loopt, dit geldt trouwens voor alle vragen en niet specifiek deze vraag). Wat kan hier de oorzaak van wezen? Ik heb zelf in het verleden bij Wolter & Dros gewerkt en weet dus dat zij veel via relatiebeheer opdrachten binnen halen. Daarom is het voor Wolter & Dros ook belangrijk goede contacten te onderhouden met hun opdrachtgevers. Hoe dit met Imtech en G.T.I. gaat durf ik niet te zeggen maar gelet op de score zullen zij vast ook op deze koers gaan varen of zijn bezig hun accent hiernaar toe te leggen.

De resultaten van vraag 5 laten hetzelfde beeld zien. De vraag was hoe duidelijk en herkenbaar de bedrijven in de markt staan. Ook hier scoort Dalkia in de twee ongunstigste categorieën het hoogst en de twee gunstigste het laagst. Wolter & Dros doet het weer precies andersom qua score.

Dalkia mag zich wat mij betreft wat duidelijker profileren in de markt.

Vernieuwend vinden zij Dalkia ook al niet blijkt uit vraag 6. Ook hier weer dezelfde uitkomst. Dalkia scoort slechter in de twee ongunstige gevallen en minder in de gunstigste categorieën. Toch is ook Dalkia op de hoogte van nieuwe technieken maar dragt dit te weinig naar buiten.

Maar als de persoonlijke contacten niet goed verlopen krijgt Dalkia ook moeilijkheden op andere terreinen.

Denkt de markt dat Dalkia goede kennis van zaken heeft en juiste adviezen geeft? 24% is het hier mee eens, 16% is hier niet mee eens, 20% hangt hier tussenin en 40% heeft echt geen idee. Uit het resultaat van vraag 7 komt dit naar voren. Hoe doen de andere bedrijven het? Stukken beter als Dalkia.

Volgens vraag 8 komt Wolter & Dros positiever over op de mensen dan Dalkia. Ook met de afhandeling van klachten scoort Dalkia t.o.v. de andere vier minder. Ook bij deze vraag, vraag 9 overigens, heeft Dalkia bij de "oneens" categorieën een resultaat van 16% en de positieve categorieën 32%. Als er gekeken wordt naar Wolter & Dros dan heeft deze hier respectievelijk 0% en 40%. Ook de overige bedrijven worden positiever beoordeeld dan Dalkia. Ook bij deze vraag kan het een vorm van communicatie zijn wat Dalkia onvoldoende beheerst.

Met de werkwijze van Dalkia is ook wat mis gelet op de resultaten die naar voren komen bij vraag 10. Hier heeft Dalkia als enige een negatief resultaat behaalt en de andere bedrijven niet. Kijkend naar Wolter & Dros vind ik dat deze het gewoon op alle fronten ons overtreft.

De vragen uit de enquête kunnen volgens mij onderverdeeld worden in: communicatieve vaardigheden, serviceverlening, stijl van werken en onze algemene indruk die wij hebben in de markt.

Waar het gaat om de communicatie heb ik de vragen 4, 8, 11 en 17 naast elkaar gelegd. Wat mij dan opvalt is dat Dalkia vrijwel altijd hetzelfde wordt beoordeeld. Ten opzichte van de andere vier zijn de resultaten van Dalkia steeds wat negatiever, Wolter & Dros wordt bij deze vragen het positiefst beoordeeld.

Dalkia zal beter en duidelijker moeten communiceren naar de markt toe en zich wat opener en kwetsbaarder opstellen.

Hoe staat het met serviceverlening van Dalkia. Om dit te bekijken heb ik de vragen 9, 14 en 16 gepakt. De bedrijven G.T.I., Kropman en Imtech scoren veel "weet niet" t.o.v. Wolter & Dros en Dalkia. Ook bij deze vragen wordt Dalkia negatiever beoordeeld dan de andere.

Uit deze vragen vind ik naar voren komen dat Dalkia beter naar de klachten van de klant moet luisteren en zich ook beter moet concentreren op de werkzaamheden die serviceverlening met zich mee brengt. De markt wil dat er goede diensten worden uitgevoerd.

Over de werkwijze van Dalkia heb ik gekeken naar de vragen 6, 7, 10, 15 en 18. Ook hier weer de tendens dat Dalkia negatiever wordt beoordeeld dan de andere vier bedrijven. Het percentage negatief is groter en van positief lager dan de andere. Ook hier trek ik dezelfde conclusie als bij de serviceverlening dat Dalkia beter naar de markt moet gaan luisteren en zich transparanter op de markt moet gaan richten.

Tot slot de algemene indruk die wij in de markt hebben. Gelet op het voorgaande zal ook hier het e.e.a. aan schorten, om dit te bezien ben ik uitgegaan van de vragen 5, 12, 13, 19 en 20.

Ook bij deze vragen komt het voorgaande weer naar voren. De andere vier bedrijven worden positiever beoordeeld dan Dalkia.

Ondanks dat er maar 25 enquêtes zijn meegenomen in het onderzoek zeggen deze resultaten wel iets over de algemene gedachten van de verschillende instellingen in de markt die Dalkia bediend.

De algemene conclusie die ik trek uit de gehouden enquête is dat Dalkia meer aan zijn imago moet gaan werken en zich duidelijker moet gaan profileren in de markt.

Waarom scoort Wolter & Dros over het algemeen beter? Omdat zij kunnen terugvallen op een rijk verleden en daardoor een begrip in Zeeland en een grote naamsbekendheid heeft.

Kunnen wij dit ook bereiken? Als Dalkia leerling trekt uit de resultaten dan denk ik het wel. Dalkia moet zich ook meer op andere terreinen gaan richten dan alleen op de service en onderhoud en de werktuigbouwkundige installaties. Op welke markten kan Dalkia zich in de toekomst ook aan richten? Dit heb ik proberen uiteen te zetten in het volgende hoofdstuk.

4 Marktentwikkeling

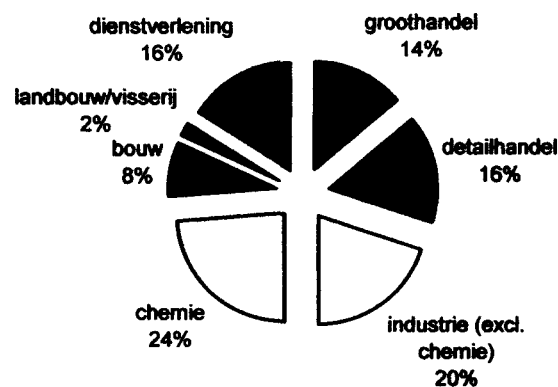
Eind 2002 heeft Dalkia Nederland DBU, De Bruin Unieteam, overgenomen. Aangezien bij DBU en bij Dalkia Gebouwenbeheer de resultaten dusdanig zijn dat dit nadelige gevolgen had voor heel Dalkia Nederland is er besloten tot een algemene reorganisatie.

Deze reorganisatie heeft tot gevolg dat Nederland door Dalkia in eerste instantie drie regio's wordt verdeeld met daarbij drie regiohoofdkantoren en daaronder eventueel regiokantoren. Voor de vestiging Rilland betekent dit dat deze niet meer valt onder Vught maar onder Breda en dat Rilland zich niet meer hoeft te concentreren op het Zuidwesten van Nederland maar zich moet bezig houden met de ontwikkeling van de Zeeuwse markt.

4.1 Marktopbouw Zeeland

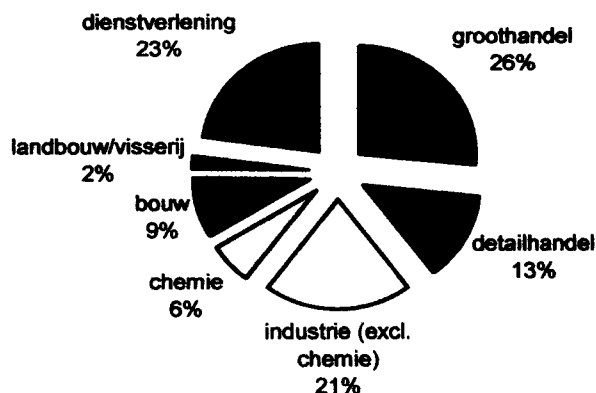
Volgens het Erbo-onderzoek, gedaan door de Kamer van Koophandel voor Zeeland, wijkt de structuur van het Zeeuwse bedrijfsleven af van die van de rest van Nederland. Dit wordt veroorzaakt door de "eilandenstructuur", de ligging aan zee, de aanwezigheid van twee zeehavens en een aantal belangrijke (internationale-) vaarroutes. Volgens dit rapport is er een sterke aanwezigheid van het industriële grootbedrijf, met name de (chemische) basisindustrie, van haven- en transportactiviteiten en van recreatie en toerisme.

Zeeland



Hierboven ziet u de procentuele verdeling van de totale omzet naar de diverse sectoren in 2003 voor Zeeland en op de volgende pagina van Nederland. Wat opvalt is dat bijna de helft van de totale omzet in Zeeland wordt geregenereerd door de industrie. Hiermee is het omzetaandeel van deze sector in Zeeland bijna tweemaal zo groot als landelijk. Echter is in Zeeland het aandeel in de totale bedrijvigheid van zowel de groothandel als de dienstverlening lager dan landelijk.

Nederland



Een kwart van de ondernemers in Nederland verwachten voor 2004 een stijging van de omzet, in Zeeland lag dit percentage op 20%. Ook het aantal bedrijven welke willen investeren in 2004 ligt in Zeeland beduidend lager en het aantal dat een afname van het investeringsniveau in Zeeland voorziet is groter dan landelijk. Dit wordt veroorzaakt door een grotere afhankelijkheid van het Zeeuwse bedrijfsleven van ontwikkelingen op internationale markten en seizoensinvloeden.

In Zeeland verwacht 33% van het totale bedrijfsleven een afname van de investeringen tegen 28% landelijk voor 2004 en denkt 27% in Zeeland dat er een toename zal zijn tegen weer 28% landelijk.

Wat Dalkia hieruit moet halen als vestiging Rilland is dat zij zich niet teveel moeten concentreren op de nieuwbouw maar meer aandacht moeten geven aan de afdeling Service, want ook in de industrie zijn kantoren, en wellicht moet de vestiging Rilland gaan denken aan het opzetten van een Meet & Regelaafdeling zodat zij zich ook kunnen gaan richten op de procesindustrie.

4.2 Vooruitzichten van de installatiemarkt

De installatiemarkt is sterk verbonden met de bouw en de instandhouding van bouwwerken. De bouwinstallatiemarkt kan in drie segmenten worden verdeeld, te weten:

- Elektrotechniek;
- Gwalo/sanitair;
- Centrale verwarming en luchtbehandeling.

Onderling bestaan er grote verschillen als er gekeken wordt naar de werkzaamheden die in de bouw worden uitgevoerd. Aan de hand van het type werk wordt er onderscheid gemaakt in drie hoofdstromen en wel in nieuwbouw, groot onderhoud (renovatie) en onderhoud.

Bij "nieuwbouw" gaat het om toevoegingen aan de gebouwenvoorraad. Onder het begrip "groot onderhoud" (renovatie) wordt bedoeld het grootschalige aanpak van bestaande gebouwen om de levensduur te verlengen, het kwaliteitsniveau te verhogen of om de bestemming te veranderen. Het gaat hier in beide gevallen om werken waar een bouwvergunning benodigd is. Met het begrip "onderhoud" worden de rest van alle werkzaamheden die door de bouw geleverd wordt geschaard. Het gaat hier dan om de reparatie van storingen en vervangen van versleten bouwdeelen, maar ook incidentele verbeteringen en vernieuwingen waarvoor geen bouwvergunning nodig is.

Er zijn ook drie hoofdgroepen per soort bouwwerk: woningen, utiliteitsgebouwen en grond-, water- en wegenbouwkundige werken (infrastructuur).

Bovenstaande indelingen worden gehanteerd door het CBS met de daarbij behorende definities.

Volgens een raming van de ontwikkeling van de bouwinstallatieproductie door de Europese Investeringsbank zal het segment elektrotechniek voor utiliteitsgebouwen voor nieuwbouw met 2,5%, voor groot onderhoud met 3,0%, en voor het onderhoud met 2,5% toenemen tussen 2005-2009. Voor de deelmarkt CV/LB is de toename voor alle drie 2,5% en voor gawalo/sanitair bedraagt de toename respectievelijk 2,5%, 3,0% en 2,5% in dezelfde periode. Deze percentages zijn een gemiddelde jaarlijkse mutatie in de periode 2005-2009.

Ditzelfde instituut heeft eenzelfde raming gemaakt voor de industriële procesinstallaties. Hierin neemt de nieuwbouw toe met 2,5%, het groot onderhoud met 2,5% en onderhoud met 1,5%.

In Zuid, dit zijn de provincies Zeeland, Brabant en Limburg, zijn volgens de Europese Investeringsbank (EBI) de ontwikkelingen voor 2004 het meest gunstig voor het bouwinstallatiewerk. Volgens de EBI is het de enige regio waar de bouwinstallatieproductie in 2004 in alle sectoren groeit.

Dit is weergegeven in de volgende tabel.

Procentuele ontwikkeling van de installatieproductie Elektrotechniek, CV/LB en gawalo/S in Zuid in 2004 Bron: EBI

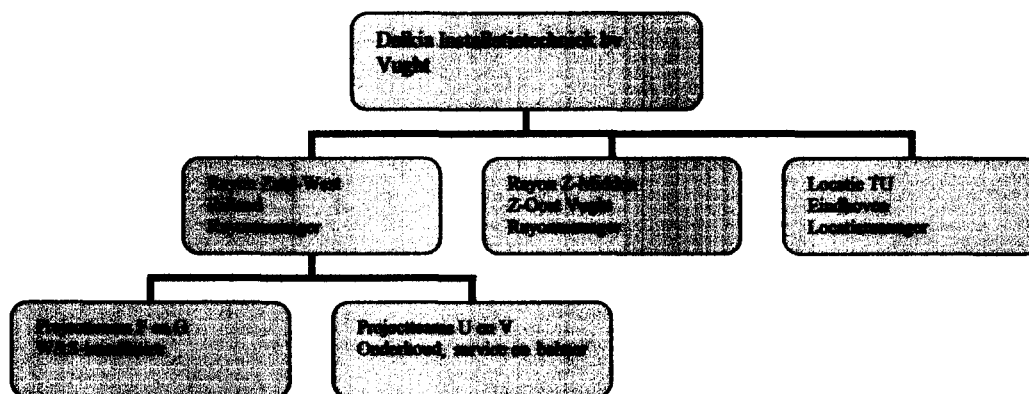
	Elektrotechniek	CV/LB	Gawalo/S
woningbouwinvesteringen	2,3	2,6	2,4
utiliteitsbouwinvesteringen	0,5	-3,0	-1,4
onderhoud gebouwen	0,7	1,4	2,7
infrastructuur	-1,5	9,4	-
totaal bouwinstallatie	1,0	1,1	1,5

Gelet op bovenstaande prognoses denk ik dat Dalkia in Rilland de doelstellingen moet gaan verleggen om een verdere groei te kunnen realiseren. Dit betekent volgens mij investeren in de afdeling Service, het opzetten van twee nieuwe afdelingen te weten Elektrotechniek en Meet & Regeltechniek en de bestaande afdeling welke nu de werktuigbouwkundige installaties ten uitvoer brengt te handhaven en te consolideren.

5 Organisatiestructuur

Aan de bestaande organisatiestructuur zal mijns inziens weinig hoeven te veranderen. Echter denk ik, gelet op het voorgaande, dat er wel een uitbreiding plaats moet vinden. Ik denk dat Dalkia dit beter nu kan doen in een wat slappe markt, wat met zich mee brengt dat de eventuele loonkosten die dit met zich mee brengt nog laag zullen zijn in vergelijking met een markt die weer overspannen dreigt te raken, dan in een oververhitte markt. Ik vind dat de vestiging in Rilland er dan al klaar voor moeten zijn zodat zij niet achter de feiten aan lopen maar erop voor bereid zijn, als de markt weer aantrekt.

5.1 Bestaande organisatiestructuur



Op dit moment zijn er in Rilland twee projectteams voor de W&S-installaties. Deze teams bestaan uit één project-manager deze is voor beide teams, elk team één projectleider, één werkvoorbereider en één tekenaar. De taakverdeling is dan als volgt: de projectmanager zorgt voor de financiële kant van de projecten en bezoekt de bouwvergaderingen, de projectleider draagt zorg voor de uitvoering van de projecten en doet de werkvergaderingen van de projecten.

Ook onderhoud, service en beheer bestaat uit twee teams, te weten team U en team V waarbij team U kleine uitvoeringsprojecten uitvoert en team V het onderhoud verricht. Ook deze beide teams hebben dezelfde team-manager, service-coördinator en een uitvoeringscontroleur. Team U bestaat verder nog uit een werkvoorbereider. In deze structuur is de teammanager van de teams U en V en de rayonmanager één en dezelfde persoon. Dit moet volgens mij om conflictsituaties te voorkomen anders worden opgezet.

Het hierboven staand schema is een juiste weergave van de structuur, een compleet organogram van de organisatie heb ik bijgevoegd als bijlage 3. De financiële zaken vinden nu nog in het "hoofd"-kantoor plaats in Vught. Deze, en andere stafdiensten, heb ik hier buiten beschouwing en derhalve niet meegenomen in mijn schema omdat deze niet relevant zijn. Het gaat mij om de organisatie die in de uitvoering bezig zijn en waar de omzet gerealiseerd wordt.

Verder wil ik hierbij nog vermelden dat er onder de projectteams nog montageploegen staan, maar die hebben wij altijd nodig dus ook deze staan hierin niet aangegeven.

5.2 Aangepaste organisatiestructuur

Zoals al eerder vermeld vindt er bij Dalkia in Nederland een reorganisatie plaats. Dit heeft voor de vestiging in Rilland geen consequenties alleen valt de vestiging Rilland dan niet meer onder Vught maar onder Breda. Ook hier vinden dan weer voor de vestiging Rilland de administratieve taken plaats tot aan het moment dat de vestiging Rilland dus-danig groot is dat het rendabel wordt om deze taken zelf uit te voeren.

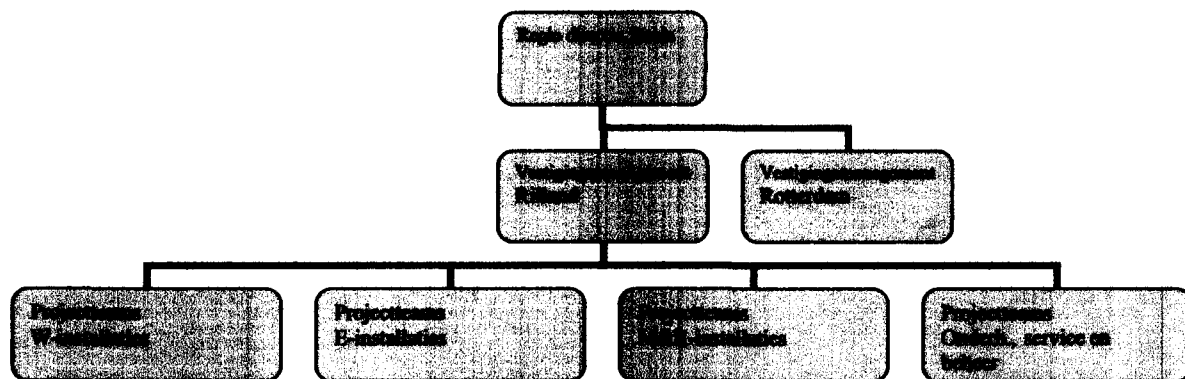
Ik heb al eerder aangegeven dat wij moeten starten met het opzetten van een Elektrotechniek afdeling en een M&R-afdeling.

Elk team, of dit nu een uitvoeringsteam of een serviceteam is, zal volgens mij dan moeten bestaan uit één projectleider, één of meerdere werkvoorbereiders (afhankelijk van het aantal projecten van het desbetreffende team) en één tekenaar. De projectleider dient verantwoordelijk te zijn voor zowel de uitvoering als ook de financiële kant van de projecten en dient zowel de bouw- als ook de werkvergaderingen te bezoeken. De werkvergaderingen dient hij samen te bezoeken met zijn werkvoorbereider van dat betreffende project. Immers, ik vind het belangrijk dat de werkvoorbereider uit de eerste hand de afspraken te horen krijgt die gemaakt worden op de werkvergaderingen. Ten tweede weet de werkvoorbereider inhoudelijk altijd meer van de projecten als de projectleider en zal daarom sneller in kunnen spelen op problemen die zich kunnen voordoen en die daarom besproken worden op de werkvergaderingen.

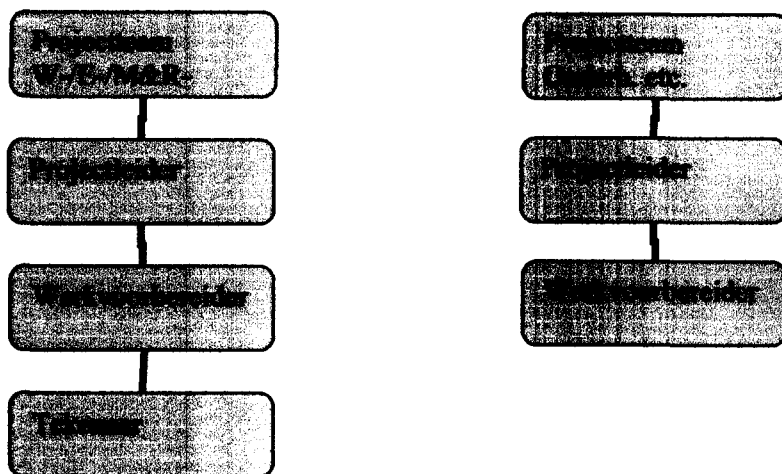
Dit betekent dus dat de functie van projectmanager en van teammanager hierbij kunnen vervallen, tegelijkertijd zijn de verantwoordelijkheden voor alle personen duidelijk afgescheiden van elkaar.

Hieronder heb ik aan gegeven hoe ik denk dat de organisatie qua uitvoering eruit zal moeten zien. Hoe de nieuwe structuur er in de ogen van Dalkia Nederland uit zal moeten zien heb ik het organogram hiervan als bijlage vier bijgevoegd.

Ik denk echter dat de vestiging Rilland nog niet groot genoeg is om deze structuur nu al in te voeren maar ik vind het wel een reële doelstelling om naar toe te werken in de toekomst.



De opzet is niet gewijzigd ten opzichte van het bestaande echter de verantwoordelijkheden verschillen echter wel. Hoe zit nu één zo'n projectteam er in mijn beleving uit? Hiertoe heb het onderstaande plaatje gemaakt.



6 Conclusie

Ook nu staat Dalkia in Rilland weer voor een moeilijk punt. Hoe gaat het verder. Ik denk dat Dalkia Rilland de huidige vorm van het projectteam voor wat betreft de W-installaties ligt moeten aanpassen, dit geldt tevens voor de afdeling onderhoud, service en beheer. Een tweetal managers zullen in mijn beleving dienen te verdwijnen. Voordeel hiervan is een nog plattere organisatie en minder kosten. Het nadeel zou kunnen zijn dat er opnieuw gezocht moet worden naar voldoende gekwalificeerd personeel, ik doel hierbij op de projectleiders. Tevens moet ervoor de bestaande teams een werkvoorbereider worden aangetrokken.

Het is wellicht een vreemd idee maar ik vind dat er nu geïnvesteerd moet worden in twee nieuwe afdelingen, namelijk in een Elektro-afdeling en een M&R-afdeling. Deze laatste zou ook een graantje mee kunnen pikken van de markt in de procesinstallaties. Investeren is nu wel belangrijk om als straks de markten weer aantrekken er klaar voor te zijn. Ook kunnen zij nu met deze nieuwe disciplines klein beginnen om ervaring op te doen en te wennen aan de extra werkdruk die dit ook weer met zich mee brengt.

Ook naar de relaties toe moet Dalkia Rilland nog veel werk verzetten om het vertrouwen, wat nu niet al te hoog is, te verhogen. Dalkia kan dan onder meer door mond op mond reclame een betere reputatie opbouwen. Echter zouden zij ook wel meer werk kunnen maken om de markten te bewerken over welke expertise wij allemaal in huis hebben en wat wij allemaal kunnen.

Is dit nu allemaal nodig? Ik zelf denk van wel. Mede gelet op het feit dat de nieuwbouwmarkt van de utiliteit, toch de markt waar de vestiging Rilland zich op begeeft, de eerste paar jaar geen echt herstel zal laten zien. Ten tweede is het altijd gevaarlijk om allen afhankelijk te zijn van één discipline, namelijk de W-installaties en de daaruit voort-komende onderhoudswerkzaamheden.

Daarom vind ik dat zij moeten investeren in meerdere disciplines waarbij ook in het oog moet worden gehouden dat de groeimarkten in de utiliteitsmarkt voornamelijk te vinden zijn in het "groot onderhoud" en "onderhoud". Ook het feit dat de procesinstallatiemarkt een groei laat zien vind ik belangrijk een feit om een M&R-afdeling op te zetten.

Is Dalkia Rilland klaar voor de toekomst? Ik denk persoonlijk van niet als zij niet de bovenstaande conclusies ten uitvoer brengen. Dalkia is dan in het Zeeuwse te afhankelijk van de nieuwbouwmarkt en juist deze markt zal de komende jaren niet groeien.

Ook gezien de resultaten van mijn enquête, al waren dit er weinig, laat een tendens zien dat Dalkia nog veel moet doen aan de naam in de markt.

Bijlage 1 adressenlijst



Vestig Rilland

In de toekomst?

[illegible]

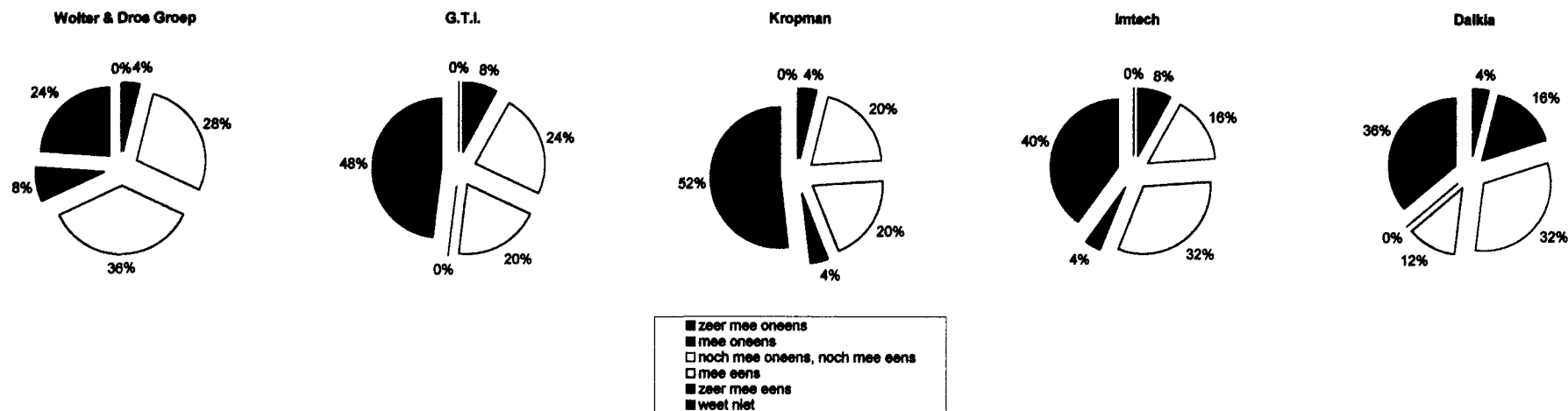
Bijlage 2 resultaten enquête



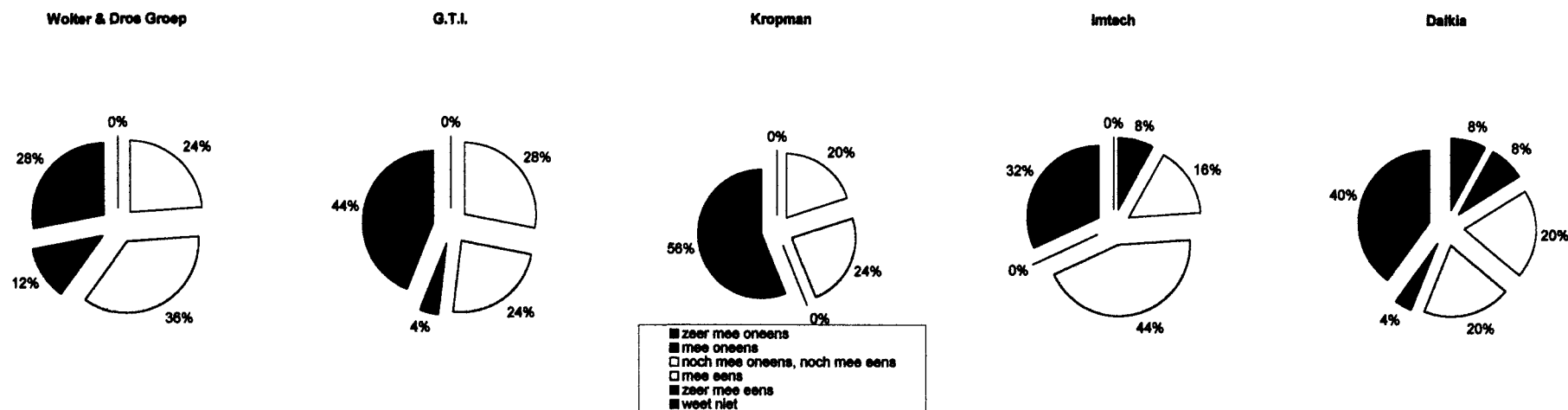
Vestig Rilland

In de toekomst?

Vraag 6; Dit bedrijf is zeer innovatief.

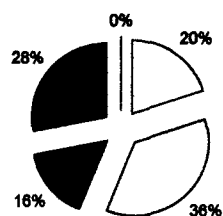


Vraag 7; Dit bedrijf heeft een goede kennis van zaken, dat is merkbaar in de adviezen die zij geven

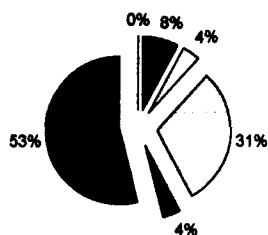


Vraag 8; Deze onderneming heeft enthousiaste en loyale medewerkers

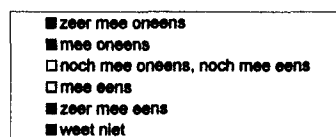
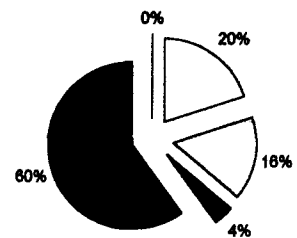
Wolter & Dros Groep



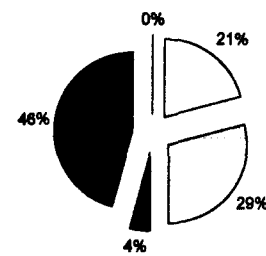
G.T.I.



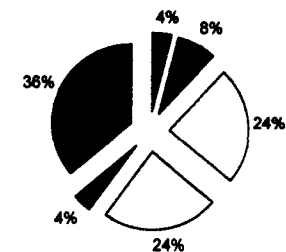
Kropman



Imtech

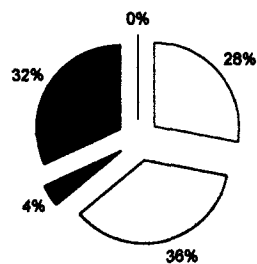


Dalkia

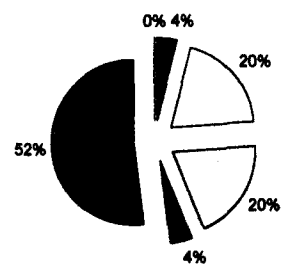


Vraag 9; De afhandeling van klachten van dit bedrijf is goed

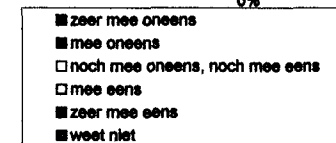
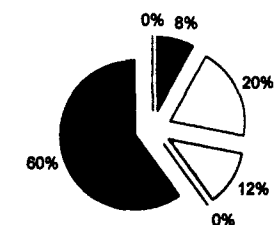
Wolter & Dros Groep



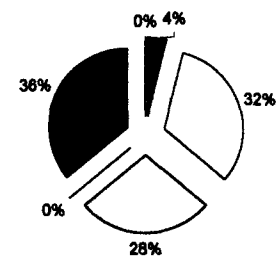
G.T.I.



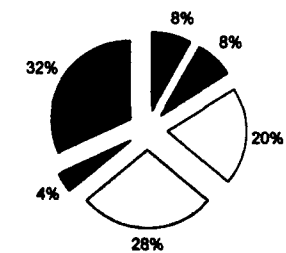
Kropman



Imtech

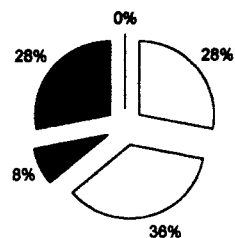


Dalkia

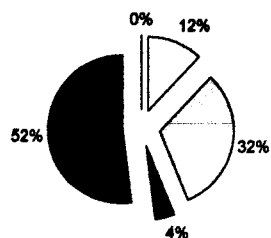


Vraag 10; Deze onderneming zorgt voor complete en correcte opleveringen van de installaties

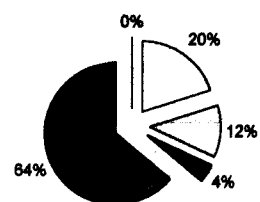
Wolter & Dros Groep



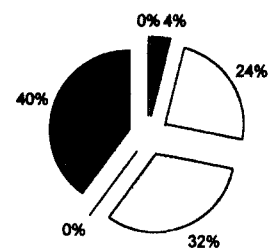
G.T.I.



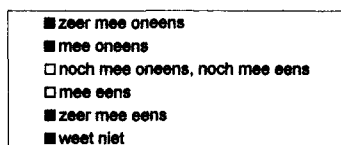
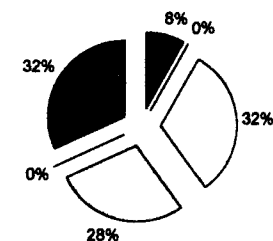
Kropman



Imtech

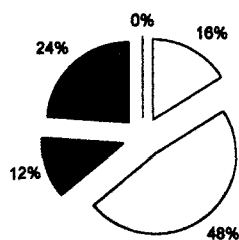


Dalkia

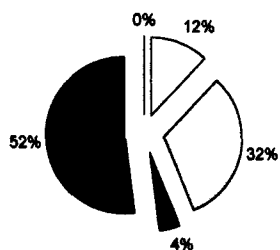


Vraag 11; Dit bedrijf is makkelijk bereikbaar

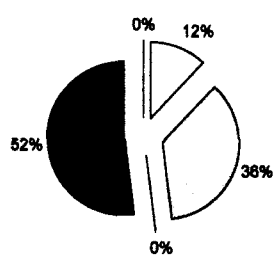
Wolter & Dros Groep



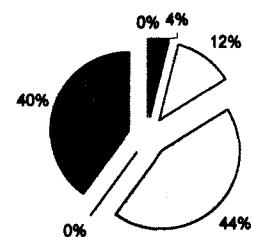
G.T.I.



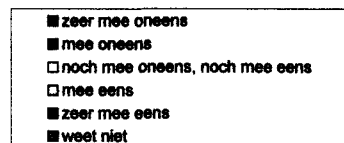
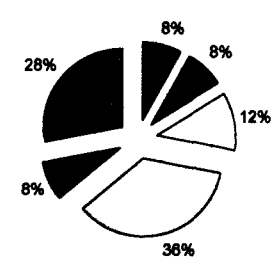
Kropman



Imtech

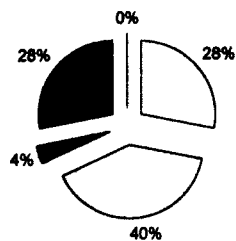


Dalkia

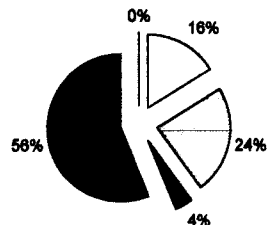


Vraag 14; De nazorg van dit bedrijf is goed

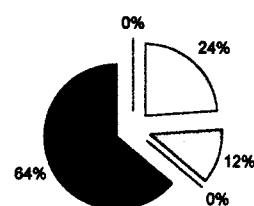
Wolter & Dros Groep



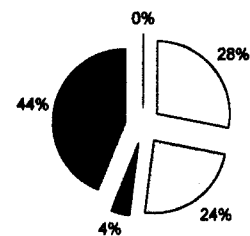
G.T.I.



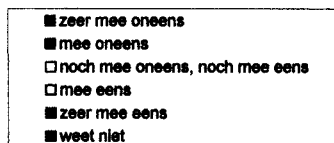
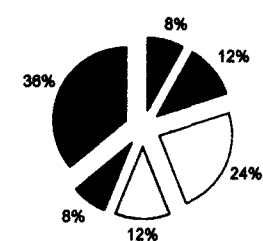
Kropman



Imtech

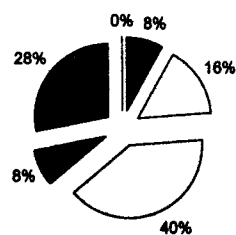


Dalkia

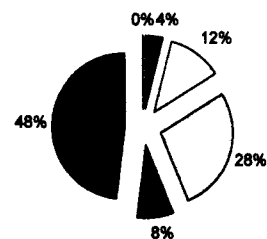


Vraag 15; Deze onderneming levert maatwerk aan zijn opdrachtgevers

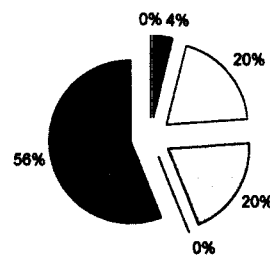
Wolter & Dros Groep



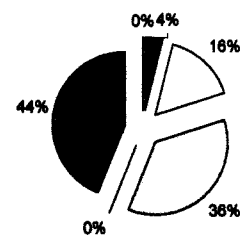
G.T.I.



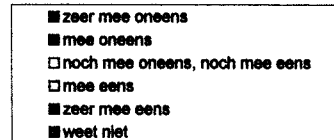
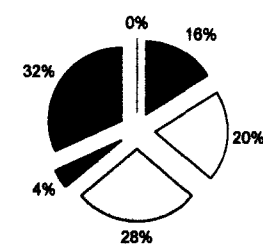
Kropman



Imtech

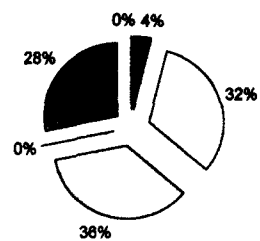


Dalkia

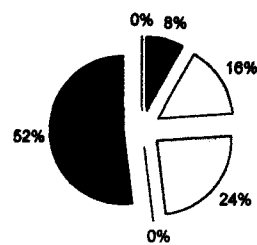


Vraag 20; De prijs-kwaliteit verhouding van dit bedrijf is goed

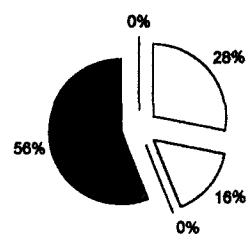
Wolter & Dros Groep



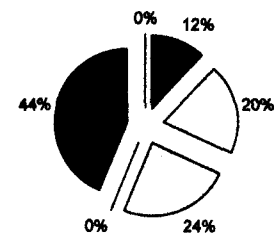
G.T.I.



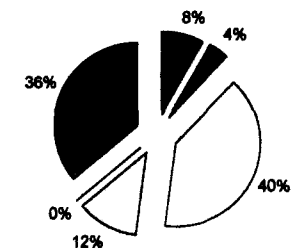
Kropman



Imtech



Datkla

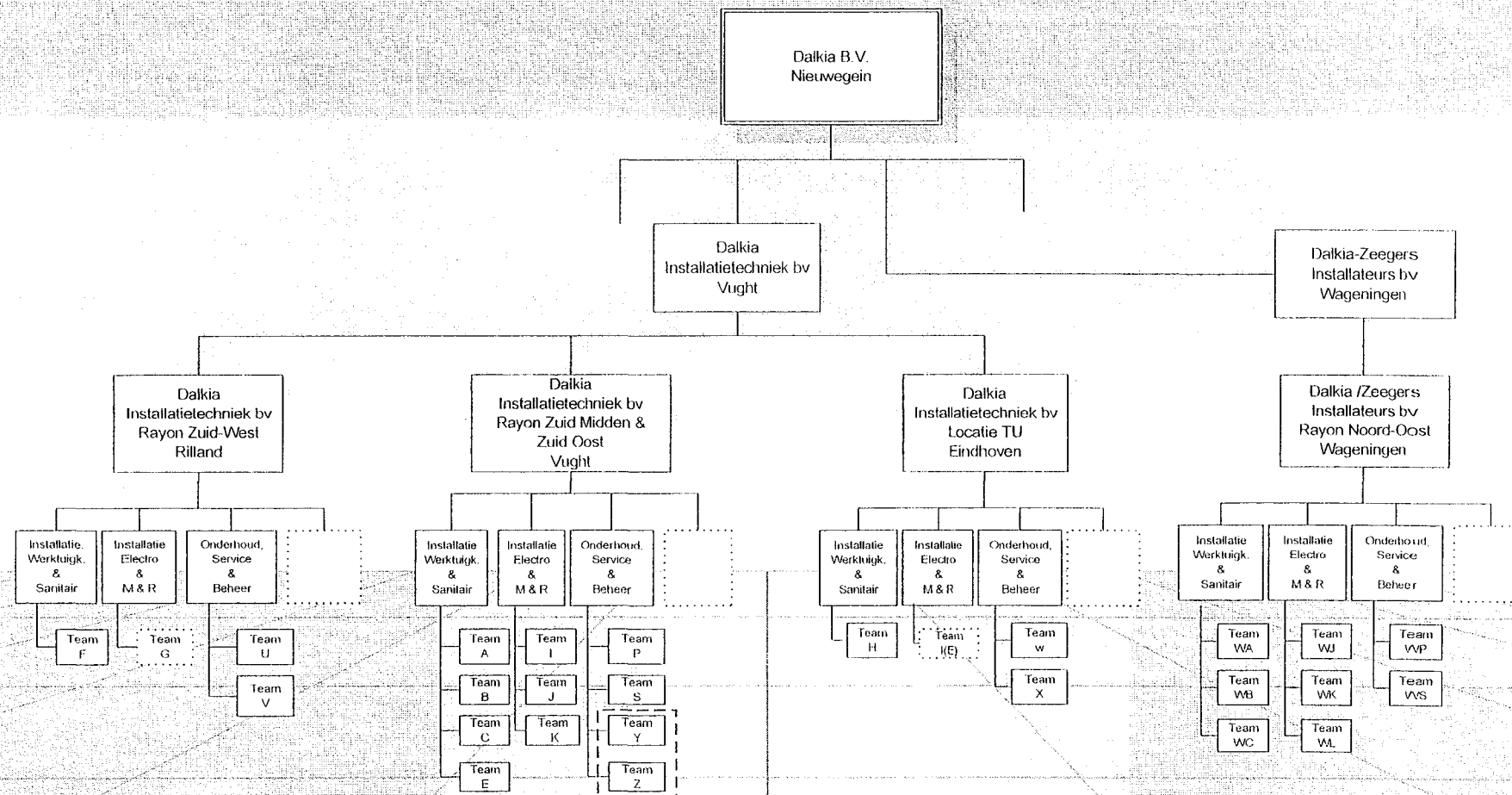


- zeer mee oneens
- mee oneens
- noch mee oneens, noch mee eens
- mee eens
- zeer mee eens
- weet niet

DALKIA INSTALLATIETECHNIEK BV

ACTIVITEITEN ORGANOGRAM 2004

VERSIE 01 01-01-2004

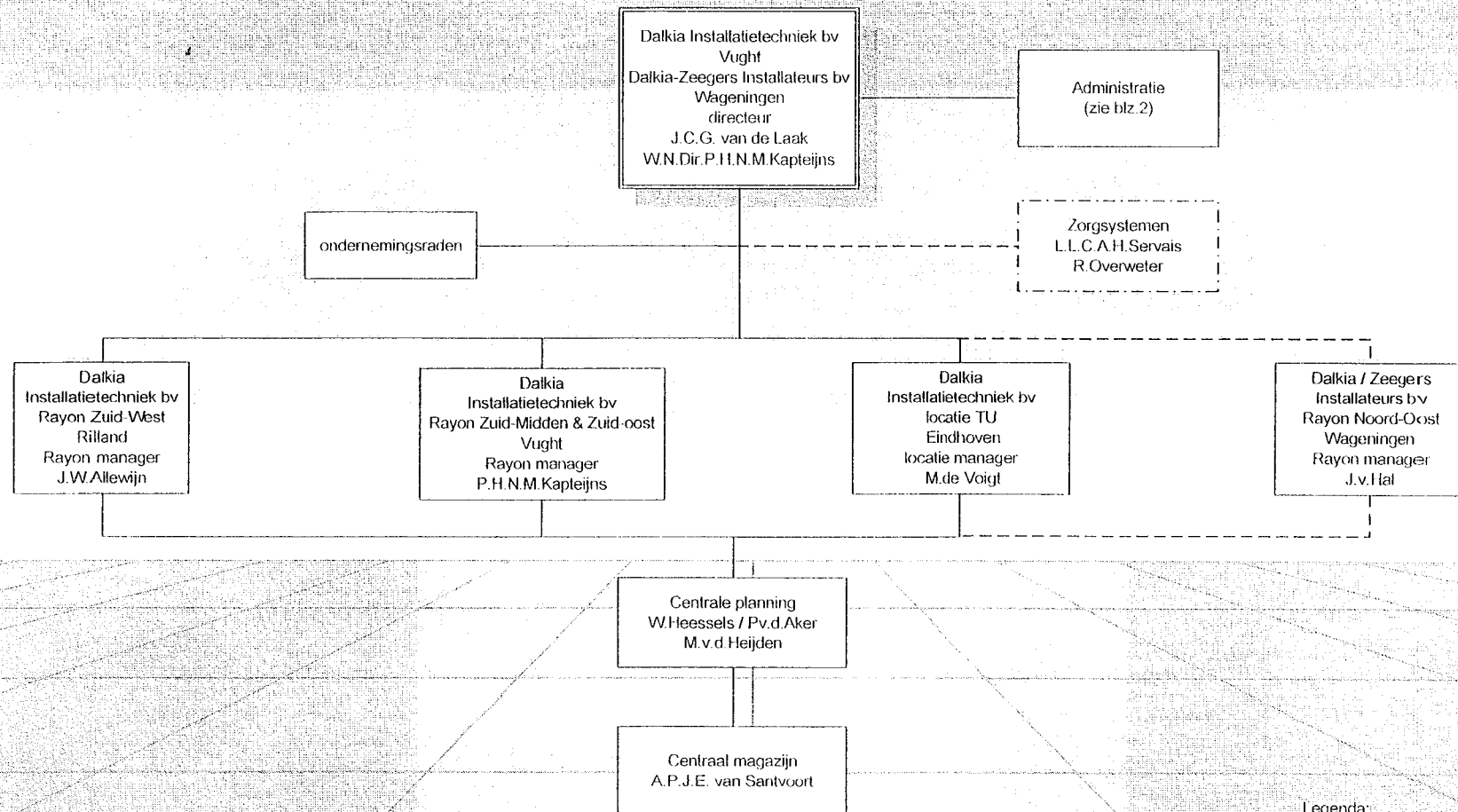


Legenda:
 ————— hierarchisch
 - - - - - Functioneel
 Optioneel

DALKIA INSTALLATIETECHNIEK BV

OPERATIONEEL ORGANOGRAM 2004

VERSIE 01 - 01-01-2004

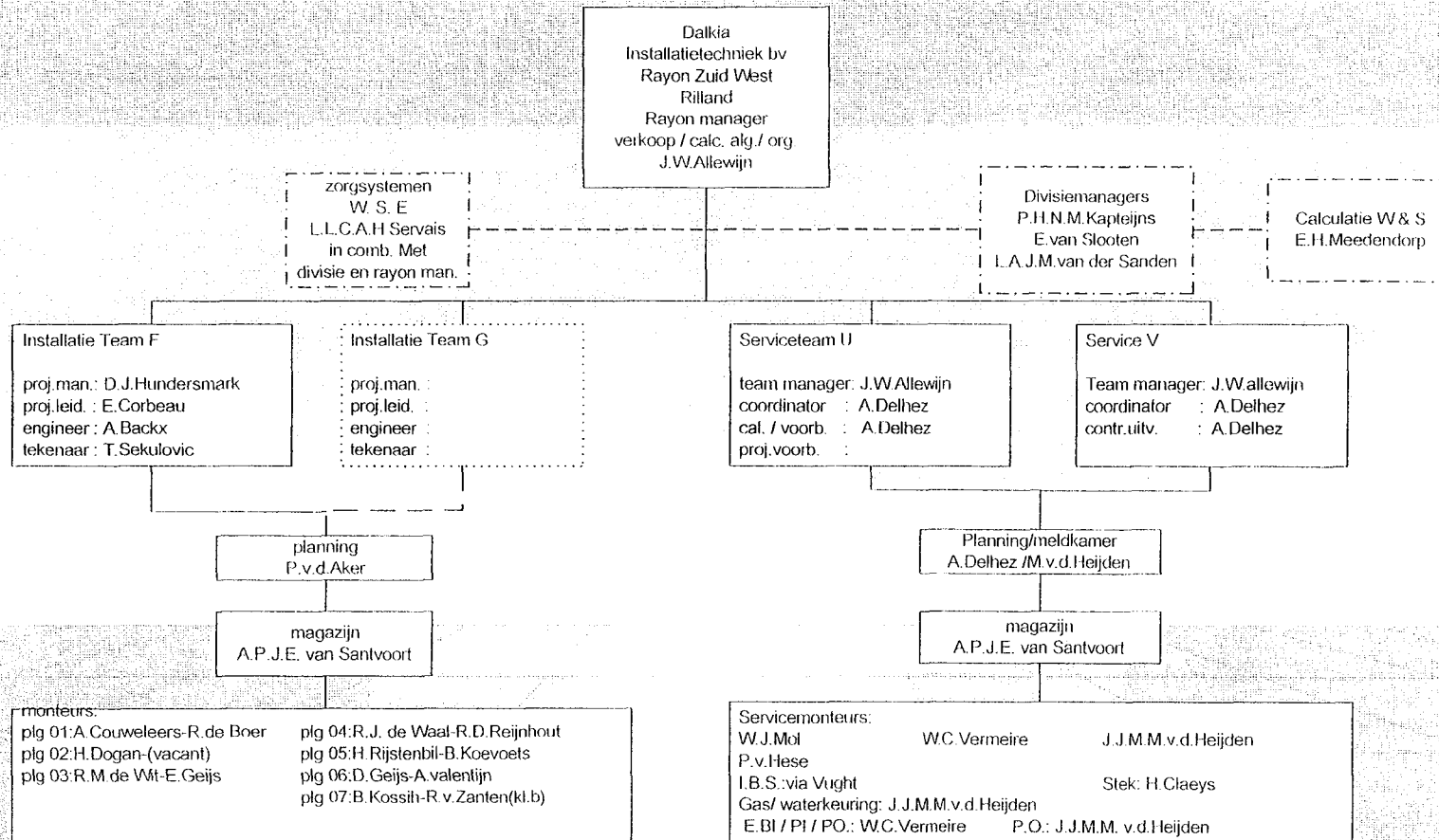


Legenda;
 — hierarchisch
 - - - - - Functioneel
 Optioneel

DALKIA INSTALLATIETECHNIEK BV

OPERATIONEEL ORGANOGRAM 2004

VERSIE 01 01-01-2004



Legenda:
 ————— hierarchisch
 - - - - - Functioneel
 Optioneel

Bijlage 4 organogram nieuw



Vestig Rilland

In de toekomst?

