

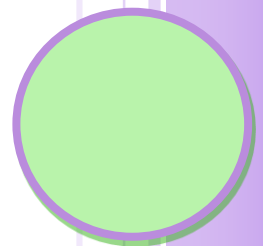


ADVIESRAPPORT CROON WOLTER & DROS

Facilitair fuseren; uitdaging of belemmering?

Eline Kevenaar 0860047

10-10-2016



ADVIESRAPPORT CROON WOLTER & DROS

Facilitair fuseren; uitdaging of belemmering?

Versie: 1.0.
Bedrijf: Hogeschool Rotterdam
Opleiding: Facility management
Naam: Eline Kevenaar
Studentnummer: 0860047
Opdrachtgever: Croonwolter&dros
Bedrijfsbegeleiders: Ben Hoogerwerf en Monique Klaver
Stagebegeleider: Tamara Agatz
Inleverdatum: 10-10-2016, Rotterdam
Stageperiode: 08-02-2016 tot 10-10-2016
Jaar: 2016/2017, 5^e leerjaar

MANAGEMENTSAMENVATTING

Dit adviesrapport is gebaseerd op de fusie tussen Croon Elektrotechniek en Wolter & Dros. Dit rapport geeft advies over hoe de facilitaire afdeling, van het gefuseerde bedrijf Croonwolter&dros, moet worden ingericht. Hierbij ligt een strategie ten grondslag.

In dit rapport wordt de volgende onderzoeksvraag beantwoord:

‘Wat is de nieuwe facilitaire strategie voor de afdeling Facilities na de fusie van Croon Elektrotechniek en Wolter & Dros?’

Ter ondersteuning aan de onderzoeksvraag is de volgende doelstelling opgesteld:

‘Het doel is om binnen een periode van 32 weken een bijdrage te leveren aan het professionaliseren van de afdeling Facilities door middel van het opstellen van een facilitaire strategie voor de afdeling Facilities van Croon Wolter & Dros.’

Het onderzoek is gebaseerd op een interne analyse van de afdeling Facilities van Croon en de faciliteiten van Wolter & Dros. Uit de analyse kwam naar voren dat er belangrijke verschillen zitten tussen hoe Croon de faciliteiten inricht en hoe Wolter & Dros de faciliteiten inricht. Allereerst is er bij Wolter & Dros geen facilitaire afdeling meer sinds 2013. Iedere locatie van Wolter & Dros is daarom zelf verantwoordelijk voor het inrichten van hun facilitaire zaken. Ze beheren zelfstandig het budget en mogen zelf kiezen waar en wat er wordt ingekocht. Ze zijn dan ook niet verplicht of af te nemen bij de landelijke contracten die worden beheerd door de Manager Beheer & Onderhoud van Wolter & Dros. Bij Croon is er wel een facilitaire afdeling. Deze afdeling zorgt voor een centrale aansturing, beheert alle facilitaire budgetten en bepaalt hiermee het assortiment. De interne klant van Croon is verplicht om af te nemen bij de afdeling Facilities.

De afdeling Facilities bevindt zich momenteel binnen het stadium van een Kostencentrum. Door als afdeling verder te professionaliseren kunnen er stappen worden gezet richting het Servicecentrum. De drie grootste zwaktes van Facilities zijn dat er onduidelijkheid heerst over de producten en diensten van Facilities, dat ze niet fysiek zichtbaar zijn op de locaties en dat ze weinig contact hebben met de interne klant. De drie grootste sterktes zijn dat Facilities gebruik maakt van de TBI Holding, dat Facilities op een prettige manier communiceert en de goede bereikbaarheid van Facilities. De grootste kansen waar Facilities op in kan spelen zijn de focus op gastvrijheid en klantgerichtheid. Daarnaast de trend van standaardisering van de dienstverlening. De grootste bedreiging voor Facilities is de minimale groei van de omzet in de installatiebranche.

Binnen de afdeling Facilities missen de medewerkers momenteel het saamhorigheidsgevoel. Er wordt weinig tot niet overlegd, samengewerkt of vergaderd. De medewerkers Facilities geven aan meer in het team te willen investeren. Binnen het team zitten er veel vastgeroeste patronen. Deze patronen zorgen ervoor dat defensief gedrag in stand blijft en men elkaar in de klem houdt.

Op bevindingen van de medewerkers van de afdeling Facilities zijn er een passende missie en visie voor de afdeling Facilities voor Croonwolter&dros opgesteld:

De missie van Facilities is als volgt:

‘Wij creëren voor de medewerkers van CW&D een prettige en plezierige werkomgeving waardoor ze zo optimaal mogelijk hun werkzaamheden kunnen uitvoeren’

De visie die Facilities na wilt streven is als volgt:

‘Facilities streeft er naar om een innovatie en gedreven samenwerkingspartner te zijn voor de medewerkers CW&D. Uniformiteit, aanwezig zijn op het juiste moment, duidelijkheid en professionaliteit staan daarbij in een hoog vaandel’

Daarnaast worden de volgende adviezen gegeven die bijdragen aan verdere professionalisering van de afdeling Facilities van Croonwolter&dros:

- Het invoeren van gedwongen winkelnering bij de voormalige locaties van Wolter & Dros;
- Doorbreken van vastgeroeste patronen op de afdeling Facilities door het houden van sessies;
- De saamhorigheid te stimuleren door het houden van een teamdag – of avond;
- Het bespreken van de missie, visie en doelen binnen de afdeling Facilities om draagvlak te creëren;
- Het uitdragen van de missie, visie en doelen van de afdeling Facilities naar de medewerkers van Croonwolter&dros;
- Het opstellen van een Service Level Agreement in samenspraak met de interne klant;
- Focus leggen op gastvrijheid en klantgerichtheid;
- Het meten van de klanttevredenheid van de interne klant van Croonwolter&dros;
- Het fysiek langs gaan bij de locaties van Croonwolter&dros.

Om de strategie te waarborgen is het belangrijk om de facilitaire strategie jaarlijks word gereflecteerd. Ook is het van belang dat medewerkers de doelen eigen maken en dit aan prestaties koppelen. De strategie neemt een hoop veranderingen met zich mee. Belangrijk is dat Facilities goed communiceert met de interne klant om de weerstand te verlagen.

VOORWOORD

Dit adviesrapport is geschreven in het kader van het afstuderen aan de Hogeschool Rotterdam, de opleiding Facility Management. De afstudeeropdracht van deze scriptie houdt in dat er een adviesrapport is geschreven waaraan een intern onderzoek ten grondslag ligt. De opdracht geeft een interne analyse weer van Croon Elektrotechniek en Wolter & Dros waarbij een strategie het resultaat is.

Tijdens het eerste gesprek met Ben Hoogerwerf en Monique Klaver is gezamenlijk de opdracht geformuleerd. De opdracht is actueel, uitdagend en complex. Dit heeft mij dan ook vanaf het begin af aan geïnteresseerd. De opdracht is complex omdat verschillende facetten van het facilitaire vakgebied worden aangesneden en doordat de fusie de nodige emoties en weerstand mee neemt binnen Croonwolter&dros. Tijdens dit onderzoek heb ik veel geleerd over zelfsturing en communiceren. Er is gecommuniceerd met veel verschillende doelgroepen die allen een andere benadering vereiste.

Dit adviesrapport is opgesteld in opdracht van Croon Elektrotechniek. Voor dit verslag wil ik graag in het bijzonder mijn stagebegeleiders Ben Hoogerwerf en Monique Klaver bedanken. Daarnaast wil ik alle medewerkers van Croon Elektrotechniek en Wolter & Dros bedanken voor de hulp en medewerking. Tot slot, wil ik Tamara Agatz en mijn medestudenten bedanken voor de stagebegeleiding vanuit de Hogeschool Rotterdam.

Rotterdam, 10 oktober 2016

Eline Kevenaar

Inhoudsopgave

INLEIDING	6
H1. ORGANISATIE	7
1.1. CROON WOLTER & DROS	7
1.2. TBI HOLDING	8
H2. PROBLEEMORIËNTATIE	9
2.1. PROBLEEMANALYSE	9
2.2. ONDERZOEKSVRAAG, DEELVRAGEN EN DOELSTELLING	9
2.3. AFBAKENING	11
H3. ONDERZOEKVERANTWOORDING	12
3.1. AANPAK ONDERZOEK	12
3.2. DATAVERZAMELINGSMETHODEN	12
H4. THEORETISCH KADER	17
4.1. FUSIES	17
4.2. STRATEGIE	17
4.3. ORGANISATORISCHE POSITIONERING	18
4.4. WAARDEPROPOSITIES	19
4.5. CENTRAAL/DECENTRAAL	19
4.6. SWOT-ANALYSE EN CONFRONTATIEMATRIX	20
4.7. CULTUUR	20
H5. OMGEVINGS-ANALYSE	21
5.1. BRANCHE-ANALYSE	21
1.2. TRENDS & ONTWIKKELINGEN FACILITAIR	22
H6. RESULTATEN ONDERZOEK FIELDRESEARCH	23
6.1. STRATEGIE	23
6.2. STRUCTUUR	25
6.3. FACILITAIRE SYSTEMEN	28
6.4. MANAGEMENTSTIJL	28
6.5. CULTUUR	29
6.6. PERSONEEL	30
6.6. STERKTES, ZWAKTES, KANSSEN EN BEDREIGINGEN	30
H7. ANALYSE	32
7.1. BELANGRIJKSTE OVEREENKOMSTEN EN VERSCHILLEN FACILITEITEN CROON ELEKTROTECHNIEK EN WOLTER & DROS	32
7.2. STRATEGIE FACILITAIRE FUNCTIE	32
7.3. STRATEGIE FACILITAIRE ORGANISATIE	33
H8. CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN	37
8.1. STRATEGIE FACILITAIRE FUNCTIE	37
8.2. STRATEGIE FACILITAIRE ORGANISATIE	38
H9. IMPLEMENTATIEADVIES	41
9.1. WAARBORGEN STRATEGIE	41
9.2. NAAR BUITEN BRENGEN VAN DE STRATEGIE	41
9.3. PLANNING	41
NAWOORD EN ZELFREFLECTIE	42
ONDERZOEKSVRAAG	42
DOELSTELLING	42
ONDERZOEKSMETHODEN	42
BIJDRAGE AAN HET FACILITAIRE WERKVELD	43
LITERATUURLIJST	44
VERKLARENDE WOORDENLIJST	46

INLEIDING

‘Stilstaan is automatisch achteruitgang’, is een uitspraak in het boek van Wijnen en Weggeman e.a. (2007). Je moet meebewegen met de veranderingen in de markt en soms tegen bewegen, maar vooral vooruit bewegen. Ook binnen Croon Elektrotechniek (hierna te noemen: Croon) en Wolter & Dros wordt continu gestreefd naar professionaliseren, dus vooruit bewegen. Vanaf januari 2017 gaan Croon en Wolter & Dros verder als één organisatie. Momenteel gaan beide organisaties langzaamaan meer samenwerken om uiteindelijk één lopend bedrijf te zijn. Dit heeft consequenties voor de afdeling Facilities (hierna te noemen: Facilities) binnen Croon. Er zijn een hoop veranderingen gaande waar de brandende vraag bij hoort: *‘Hoe kan het beste een beweging de goede richting op gemaakt worden?’*

Dit rapport staat in het teken van de fusie tussen Croonwolter&dros (hierna te noemen: CW&D). Dit adviesrapport geeft advies over welk pad Facilities na de fusie moet bewandelen, om verder te professionaliseren.

In dit adviesrapport wordt antwoord gegeven op de volgende onderzoeksvraag: *‘Wat is de nieuwe facilitaire strategie voor de afdeling Facilities na de fusie van Croon Elektrotechniek en Wolter & Dros?’*

Hierbij is onderzoek gedaan naar de volgende deelvragen:

1. Hoe ziet de huidige situatie eruit van de afdeling Facilities van Croon en de facilitaire verantwoordelijkheden van Wolter & Dros?
2. Welke verschillen zitten er tussen de huidige situatie van Facilities van Croon en de faciliteiten van Wolter & Dros?
3. Binnen welk stadium is de huidige situatie van Facilities van Croon te classificeren (kostencentrum, servicecentrum, businessunit, dochteronderneming)?
4. Hoe ziet de SWOT-analyse in de huidige situatie van de afdeling Facilities van Croon eruit?
5. Welke externe factoren (trends & ontwikkelingen) kunnen voor kansen en bedreigingen zorgen voor de nieuwe afdeling Facilities van CW&D?
6. Wat worden de nieuwe strategie, missie, visie en doelen voor de nieuwe facilitaire afdeling van CW&D?
7. Welke meetinstrumenten kunnen er worden ingezet om de kwaliteit van de nieuwe facilitaire afdeling van CW&D te waarborgen?

Om antwoord te kunnen vinden op de bovengenoemde onderzoeksvraag is ter ondersteuning de volgende doelstelling geformuleerd:

‘Het doel is om binnen een periode van 32 weken een bijdrage te leveren aan het professionaliseren van de afdeling Facilities door middel van het opstellen van een facilitaire strategie voor de afdeling Facilities van Croon Wolter & Dros.’

Om het doel te behalen en antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag is er gebruik gemaakt van literatuuronderzoek, interviews, telefonische vragenlijsten, enquêtes, één op één sessies en brainstormsessies.

Dit adviesrapport is bestemd voor de gehele afdeling Facilities en betrokken contactpersonen van de voormalig Croon of Wolter & Dros locaties. In het bijzonder is dit adviesrapport bestemd voor de manager Facilities en coördinator Facilities: Ben Hoogerwerf en Monique Klaver.

Leeswijzer

Het eerste hoofdstuk gaat verder in op de organisatie CW&D. Het tweede hoofdstuk bevat een probleemanalyse met de daar bijhorende afbakening. Het derde hoofdstuk verantwoordt de manier waarop het onderzoek is uitgevoerd. Het vierde hoofdstuk is een weergave van de relevante theorie voor dit onderzoek. In het vijfde hoofdstuk is een omgevingsanalyse te vinden, die betrekking heeft op de omgeving van de facilitaire afdeling en van CW&D. Het zesde hoofdstuk bevat een weergave van de resultaten die verkregen zijn uit fieldresearch. De theorie, omgeving en resultaten worden samengebracht in hoofdstuk zeven, de analyse. Uit de analyse worden conclusies getrokken en aanbevelingen gegeven in het achtste hoofdstuk. Hoe deze aanbevelingen het beste kunnen worden geïmplementeerd staat weergegeven in het negende hoofdstuk.

H1. ORGANISATIE

Op 19 april 2016 is de nieuwe merknaam 'Croonwolter&dros' geïntroduceerd. Vanaf dat moment zijn Croon en Wolter & Dros gefuseerd. Pas vanaf januari 2017 zullen de organisaties juridisch verbonden zijn. Dit hoofdstuk geeft een organisatieomschrijving weer van het gefuseerde bedrijf CW&D en de TBI Holding waar beide bedrijven onder vallen.

1.1. Croon Wolter & Dros

CW&D bestaat uit twee gefuseerde bedrijven. De reden achter de fusie is om als één gefuseerd bedrijf beter in te kunnen spelen op de markt waar CW&D werkzaam in is. Op de website van CW&D (www.croonwolterendros.nl) staat omschreven dat CW&D oorspronkelijk beide van oudsher oude bedrijven zijn. Wolter & Dros is al in 1875 gestart en Croon een jaar later. In de jaren die volgden zijn beide bedrijven gespecialiseerd geraakt in hun eigen vakgebieden. Croon is gespecialiseerd in elektrotechniek en automatisering. Bij Wolter & Dros ligt de specialisatie bij werktuigbouwkunde en meet- en regeltechniek.

Op de website van CW&D (www.croonwolterendros.nl) staat vermeldt dat CW&D met 3000 medewerkers goed is voor een omzet van 550 miljoen. Deze 3000 medewerkers werken verspreid door heel het land in 27 vestigingen. Hiernaast beschikt CW&D ook over twee vestigingen in Aruba en Polen. Deze twee vestigingen zijn bij het onderzoek buiten beschouwing gelaten omdat deze vestigingen niet afnemen bij de afdeling Facilities.

CW&D is een divisieorganisatie. Het gefuseerde bedrijf is actief in de markten: Industrie, Infra, Marine & Offshore en Utiliteit. De structuur van de organisatie is opgebouwd aan de hand van de bovenstaande vier divisies. In Bijlage I. is de concept organogram van de nieuwe organisatie CW&D te vinden. Op de website van CW&D (www.croonwolterendros.nl) staan de verschillende divisies uitgelegd. In onderstaand *schema 1.1. Divisies CW&D* staan de verschillende segmenten per divisie weergegeven:

Divisie Industrie	Divisie Infra	Divisie Marine & Offshore	Utiliteit
Energie Food & Fijnchemie Logistiek en petrochemie	Natte infra Tunnels Water	Cruise Ships & Ferries Offshore Wind Offshore Construction Offshore Oil & Gas Yachts	Datacenters Kantoren Leisure Onderwijs Overheid en Zorg

Schema 1.1. Divisies CW&D

Het strategische plan 2016-2018 voor CW&D is nog in de maak. In de conceptversie van dit strategisch plan staat de visie van CW&D als volgt omschreven:

'De wereld draait op techniek. Mens en machine zijn voortdurend met elkaar verbonden. Steeds meer om ons heen functioneert met behulp van intelligente techniek en wordt bestuurd via het internet/web/apps. De mens heeft behoefte aan verbetering van het leven doormiddel van slimme technologie. Zonder technische installaties, besturingsapparatuur en de aanverwante infrastructures kan de mens vandaag de dag niet functioneren. De maatschappelijke afhankelijkheid van techniek neemt onverminderd toe. Technologie ontwikkelt zich exponentieel. Er is een blijvende behoefte aan specialisten die de nieuwste technologie inzetten voor een betere leefomgeving (mens, milieu, maatschappij).'

In dit strategische plan wordt ook de missie van CW&D omschreven:

'Croonwolter&dros is technisch dienstverlener die, door het gebruik van intelligente techniek, in het bijzonder werktuigbouw, elektrotechniek en ICT/automatisering, de performance van haar klanten verbetert. De vertaalslag bieden tussen techniek en functionaliteit met de focus op het te bereiken effect; efficiency, comfort, veiligheid, milieu, continuïteit en een beter rendement. Daartoe kent Croonwolter&dros een flexibele, innovatieve en integrale benadering, waarin de 'Designed to Operate' aanpak toegepast wordt. Dat betekent dat in alles wat we doen, we ons steeds afvragen wat de impact is voor de klant en haar doelstellingen. Afhankelijk hiervan ontwerpen, realiseren en onderhouden we technische installaties. De techniek moet 'gewoon' presteren! Dit alles is mogelijk door het netwerk van de deskundige en gepassioneerde technici. Zij zijn de stuwende kracht en bieden, door ervaring, kennis en inzicht, de klant de ultieme oplossing voor haar situatie en doelstellingen. Croonwolter&dros staat bekend in de markt om zijn hoge kwaliteitstreven, dit komt door deze mensen en hun relaties met de klant.'

De sterktes die in het strategische plan 2016-2018 staan omschreven zijn: Croon is marktgericht, W&D is klantgericht, TBI is solide moeder en twee bekende 140 jaar oude marktlables.

De zwaktes die in het strategische plan staan omschreven zijn: Kostenverlaging Operatie, Operational excellence, Cross- en deepselling op beide klantgroepen, ook Bij-komend-werk (beheer & onderhoud), veranderkracht, System integrator rol en van montage naar assemblage vs. vakmanschap.

De strategische doelen die geformuleerd zijn in de conceptversie van het strategisch plan 2016-2018 zijn als volgt:

- Verbetering van marktpositie in gekozen segmenten en onderscheidend vermogen vergroten;
- Risicobeheersing door voldoende aandeel in de markten woningbouw, utiliteitsbouw, infra, industrie en Marine & Offshore;
- (Weerstands-) vermogen om grotere projecten aan te kunnen;
- Bestendige verbetering EBIT;
- Nieuwe verdienmodellen;
- Uniformeren processen en systemen (primaire proces & ondersteunend) in gehele organisatie;
- Wendbaarheid (horizontaal & verticaal): snel kunnen inspelen op veranderingen (in de markt);
- 'Krachtige' organisatie om grote/complexere projecten te ondersteunen;
- Potentie 'economy of scale' meer benutten en te gelde maken;
- Moderne, duurzame signatuur.

1.2. TBI Holding

De website van CW&D (www.croonwolterendros.nl) geeft aan dat CW&D een zelf opererende organisatie is binnen de TBI Holding. CW&D is dan ook zelf financieel en technisch aansprakelijk. Voorheen waren Croon en Wolter & Dros beide al onderdeel van de TBI Holding.

Op de website van TBI (www.tbi.nl) staat omschreven wat TBI inhoudt: *'TBI is een groep ondernemingen die onze fysieke leefomgeving vernieuwt, inricht en onderhoudt. Gezamenlijk zorgen de TBI-ondernemingen dat ze een wendbare netwerkorganisatie zijn. TBI wil een bijdrage leveren aan de samenleving door economische en maatschappelijke waarde toe te voegen aan het wonen, werken en mobiliteit van mensen.'*

TBI Holdings B.V. is een besloten vennootschap. De aandelen in TBI Holdings B.V. worden voor 100% gehouden door de Stichting TBI.

H2. PROBLEEMORIËNTATIE

In de beginfase van de onderzoeksperiode hebben oriënterende gesprekken plaats gevonden met de Manager Facilities, Coördinator Facilities en de Manager Beheer & Onderhoud van Wolter & Dros. Uit deze gesprekken is de volgende probleemanalyse met de daaruit voortvloeiende onderzoeksvraag, doelstelling, deelvragen en afbakening ontstaan.

2.1. Probleemanalyse

Tegelijkertijd aan de fusie ziet Facilities een mogelijkheid om de eigen afdeling onder de loep te nemen. Ook voor Facilities van CW&D is stilstand een achteruitgang. Het is te allen tijde goed om Facilities een spiegel voor te houden en te kijken waar men nu staat en wat het beoogde doel is. Juist nu een fusie van twee bedrijven gaande is, ontstaat de kans bij Facilities om niet enkel van structuur te veranderen maar ook verder te ontwikkelen. Facilities heeft momenteel niet helder in beeld hoe de facilitaire taken zijn verdeeld bij Wolter & Dros. Dit komt omdat men momenteel nog in de beginfase van de fusie staat. Verder professionaliseren doet Facilities om de medewerkers van CW&D in al hun behoeftes te kunnen voorzien om optimaal te presteren. Verder professionaliseren heeft dan ook voor meerdere partijen voordelen. Dit heeft direct voordeel voor Facilities maar indirect voordeel voor alle interne klanten van CW&D.

Momenteel worden bij Facilities prestaties niet gemeten en zijn er geen strategie, missie en visie op papier gezet. Facilities heeft hierdoor geen specifieke doelen waar ze naar toe werken. Er wordt niet gemeten waar men momenteel staat en wat gedaan kan worden om in de toekomst verder te professionaliseren. Zolang dit niet inzichtelijk is, kunnen geen doelbewuste stappen vooruit worden gemaakt. Om niet stil te blijven staan, moet altijd gekeken worden welke stappen Facilities vooruitbrengt. Door de fusie kan er van beide partijen één facilitaire afdeling worden gemaakt. Het onderzoek draagt bij aan het samenbrengen van de organisaties Croon en Wolter & Dros.

De kans die hierdoor ontstaat, is dat CW&D met de nieuwe facilitaire afdeling verder professionaliseert door een strategie, missie, visie en doelen zodat er geen stilstand ontstaat.

De bovenstaande probleemanalyse is opgebouwd aan de hand van een 6W- formule. De volledige 6W-formule is te vinden in Bijlage II.

2.2. Onderzoeksvraag, deelvragen en doelstelling

In de onderstaande paragraaf staan de onderzoeksvraag, deelvragen en doelstelling omschreven die zijn voort gekomen uit de bovenstaande probleemanalyse.

2.2.1. Onderzoeksvraag

Aan de hand van de bovenstaande probleemanalyse is de volgende onderzoeksvraag opgesteld: 'Wat is de nieuwe facilitaire strategie voor de afdeling Facilities na de fusie van Croon Elektrotechniek en Wolter & Dros?'

De operationalisatie van de onderzoeksvraag is in de onderstaande *Tabel 2.1. Operationalisatie* terug te vinden:

Begrip	Definities	Definitie in context	Dimensie	Indicatoren	Respondenten	Dataverzamelingsmethoden
Strategie	<i>Beleid, plan volgens welk men te werk gaat (Van Dale, 2016)</i>	Strategie	Beleid	Klanttevredenheid	Directie →	Interviews
		Missie	Plan	Stijging van volwassenheidsniveau	Management →	Interviews Klankbordsessies
		Visie	Doel(en)			Interviews Klankbordsessies
	<i>Goed doordacht te werk gaan om een doel te bereiken (Encyclo, z.d.)</i>	Doelen	Missie	Aantal behaalde doelen	Coördinatoren →	Interviews Klankbordsessies
		Kernwaarden	Visie		Contactpersonen →	Telefonische enquête
		Meet-instrumenten	Kenwaarden		Kantoor medewerker →	Enquête
	<i>Een plan waarin staat aangegeven wat een organisatie wil doen om haar doelstellingen te realiseren (Van Dam & Marcus, 2015)</i>					

Tabel 2.1. Operationalisatie

2.2.2. Deelvragen

Om antwoord te krijgen op de bovenstaande onderzoeksvraag, is het onderzoek gebaseerd op de volgende deelvragen:

1. Hoe ziet de huidige situatie eruit van de afdeling Facilities van Croon en de facilitaire verantwoordelijkheden van Wolter & Dros?
2. Welke verschillen zitten er tussen de huidige situatie Facilities van Croon en de faciliteiten van Wolter & Dros?
3. Binnen welk stadium is de huidige situatie van Facilities van Croon te classificeren (kostencentrum, servicecentrum, businessunit, dochteronderneming)?
4. Hoe ziet de SWOT-analyse in de huidige situatie van de afdeling Facilities van Croon eruit?
5. Welke externe factoren (trends & ontwikkelingen) kunnen voor kansen en bedreigingen zorgen voor de nieuwe afdeling Facilities van CW&D?
6. Wat worden de nieuwe strategie, missie, visie en doelen voor de nieuwe facilitaire afdeling van CW&D?
7. Welke meetinstrumenten kunnen er worden ingezet om de kwaliteit van de nieuwe facilitaire afdeling van CW&D te waarborgen?

Per deelvraag zijn er sub-deelvragen opgesteld. Deze sub-deelvragen zijn te vinden in Bijlage III.

2.2.3. Doelstelling

Het antwoord op de onderzoeksvraag is gevonden doordat de onderstaande doelstelling is behaald:

‘Het doel is om binnen een periode van 32 weken een bijdrage te leveren aan het professionaliseren van de afdeling Facilities door middel van het opstellen van een facilitaire strategie voor de afdeling Facilities van Croon Wolter & Dros.’

2.3. Afbakening

Dit onderzoek betreft een interne analyse van de afdeling Facilities en de faciliteiten bij Wolter & Dros. Het onderzoek is gebaseerd op het 7S-model van McKinsey en theorie van De Jong & Niesten (2007). De interne analyse is hierdoor gebaseerd op de onderwerpen strategie, structuur, facilitaire systemen, managementstijl, cultuur en personeel. Aan de hand van de interne analyse wordt er een strategisch plan opgesteld. Dit strategisch plan bevat een strategie voor de facilitaire functie en een strategie voor de facilitaire afdeling Facilities.

In de onderstaande *Tabel 2.2. Afbakening* onderzoek wordt weergegeven welke onderwerpen niet zijn meegenomen in het onderzoek. Daarbij wordt er een onderbouwing gegeven waarom deze onderwerpen buiten beschouwing zijn gelaten:

Niet meegenomen onderwerpen	Onderbouwing
Personele bezetting	Voorafgaand aan het onderzoek is er samen met de Manager Facilities besloten om de personele bezetting van Facilities niet mee te nemen in het onderzoek. Voorafgaand aan dit onderzoek, was de Manager Facilities bezig met inventariseren van de medewerkers. Daarbij inventariseerde hij welke medewerkers werkzaamheden voor Facilities uitvoeren maar niet op de loonlijst van Facilities staan. Doordat dit in volle gang is, ontstaan er tijdens het onderzoek mogelijk conflicten met de gegevens vanuit de inventarisatie. Daarnaast is personele bezetting een gevoelig onderwerp binnen Facilities. Dit onderwerp wordt extra complex omdat er voor dit onderzoek sprake is geweest van een Vervroegde Uitredingsregeling voor heel Croon.
Sourcingstrategie	In overleg met de Manager Facilities is besloten om sourcingsvraagstukken niet mee te nemen in het onderzoek. Momenteel wordt alles, behalve kleine onderhoudsklussen en de receptie, uitbesteed. Het uitbesteden van receptie of onderhoudsklussen hangt samen met de personele bezetting van de afdeling.
Huisvestingsvraagstukken	Binnen Facilities is facilitair duidelijk onderverdeeld in twee onderdelen. Huisvesting en overig. Binnen Croon is er geen vastgoedafdeling of vastgoedmanager. Deze vraagstukken zijn de verantwoordelijkheid van de Manager Facilities. Tijdens dit onderzoek is er enkel gefocust op 'overig' (onder overig vallen alle producten en diensten die Facilities aanbiedt) omdat de Manager Facilities aangaf dat de huisvestingsvraagstukken (m ² reduceren, nieuwe hoofdlocatie en interne verhuizingen i.v.m. fusie) zo snel mogelijk worden opgepakt door de Manager Facilities en een medewerker van de TBI Holding. Hierdoor is het gevolg dat dit onderzoek achter de feiten aan gaat lopen en geen bijdrage kan leveren op het gebied van huisvesting.
Klanttevredenheid van Facilities	Dit onderzoek bevat een intern onderzoek. Dit betekent dat Facilities is geanalyseerd vanuit de afdeling zelf.

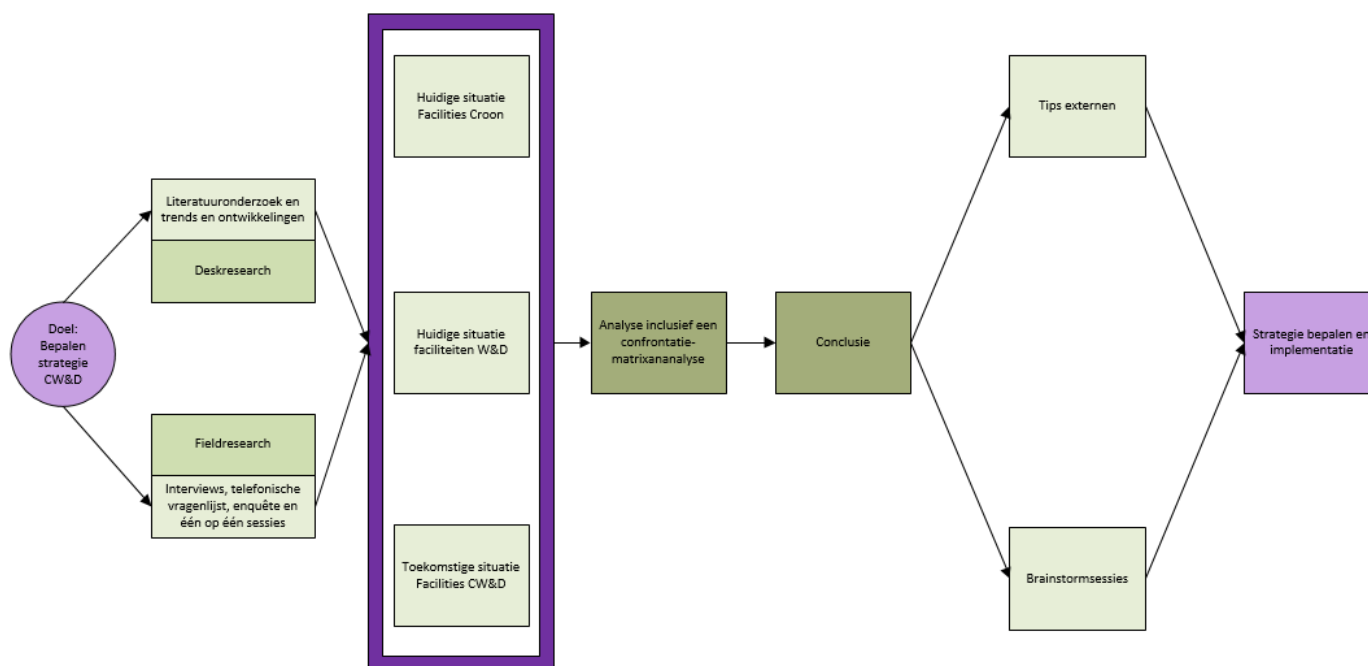
Tabel 2.2. Afbakening onderzoek

H3. ONDERZOEKVERANTWOORDING

Dit hoofdstuk geeft een weergave van de stappen die tijdens dit onderzoek zijn doorlopen en welke onderzoeksmethoden hierbij gebruikt zijn. Dit hoofdstuk dient als verantwoording voor het onderzoeksproces.

3.1. Aanpak onderzoek

Tijdens dit onderzoek zijn verschillende stappen doorlopen. In onderstaand *schema 3.1. Onderzoeksproces* wordt weergegeven welke stappen er tijdens het onderzoeksproces zijn doorlopen:



Schema 3.1. Onderzoeksproces

Allereerst is het doel van het onderzoeksproces weergegeven. In het paarse kader zijn de huidige en toekomstige situatie geplaatst. Dit kader vormt de basis van het onderzoek. Hoe de stappen doorlopen zijn, wordt in de onderstaande *paragraaf 3.2. Dataverzamelmethode* toegelicht.

3.2. Dataverzamelmethode

Zoals weergegeven in bovenstaand *schema 3.2. Dataverzamelmethode* zijn verschillende stappen doorlopen tijdens het onderzoeksproces. Dit is door middel van verschillende onderzoeksmethoden gedaan. In deze paragraaf worden de gebruikte onderzoeksmethoden toegelicht.

3.2.1. Literatuuronderzoek

Voorafgaand en tijdens het onderzoek is een literatuurstudie uitgevoerd. De literatuur geeft voornamelijk antwoord op de vraag: 'Hoe moet een strategie worden opgesteld?' en geeft geen antwoord op de onderzoeksvraag. Tijdens het literatuuronderzoek is er voornamelijk gebruik gemaakt van schriftelijke bronnen en digitale bronnen (websites). Deze schriftelijke bronnen zijn boeken die allen door de Hogeschool Rotterdam worden aangeboden. De literatuur die hieruit gebruikt is, is afkomstig van 2007 tot en met 2013. Getracht is om zo recent mogelijk literatuur te gebruiken die inspelen op de huidige ontwikkelingen. De literatuur is bewust gekozen en enkel betrouwbare bronnen zijn geselecteerd.

Naast schriftelijke bronnen is er gebruikt gemaakt van websites. De websites die gebruikt zijn, zijn voor het grootste gedeelte websites die recent worden bijgehouden. De omschreven trends en ontwikkelingen binnen de branche en facilitaire werkveld zijn enkel afkomstig van websites die de trends van 2015 en 2016 omschrijven. Daarnaast zijn de websites gebruikt voor definities van begrippen.

De onderwerpen van het literatuuronderzoek zijn gebaseerd op de operationalisatie van de onderzoeksvraag. Dit is aangevuld met relevante onderwerpen die daar mee samen hangen en gericht zijn op de interne analyse van de

afdeling Faciliteiten van Croon en de faciliteiten van Wolter & Dros. De bronnen van de literatuur die gebruikt is, is terug te vinden in de literatuurlijst na het nawoord en zelfreflectie.

3.2.1. Interviews

Tijdens dit onderzoek is er het meeste gebruik gemaakt van interviews. De eerste reeks interviews hebben plaats gevonden met de directievoorzitter van Croon, het management en coördinatie van Faciliteiten en het management van de afdeling Beheer en Onderhoud van Wolter & Dros. Om op een strategisch niveau te blijven, zijn de interviews afgenomen bij alle medewerkers van Faciliteiten die op strategisch en tactisch niveau werkzaam zijn. De medewerkers die operationele werkzaamheden uitvoeren, zijn buiten wege gelaten bij deze interviews. Er is gekozen voor het afnemen van interviews om een zo helder mogelijk beeld te krijgen van de huidige situatie en de toekomstvisie van Faciliteiten van Croon en de faciliteiten van Wolter & Dros. Deze interviews zijn opgesteld aan de hand van de theorie van De Jong & Niesten (2007). Zij geven aan dat een huidige situatie kan worden geanalyseerd aan de hand van het 7S-model van McKinsey. De interviews zijn daarom opgebouwd aan de hand van de volgende onderwerpen: Strategie, Structuur, Systemen, Managementstijl, Cultuur en Personeel. Daarnaast zijn de onderwerpen Sterktes & Zwaktes en Trends & Ontwikkelingen toegevoegd om een SWOT-analyse te maken voor de afdeling Faciliteiten en de faciliteiten van Wolter & Dros. In de onderstaande *Tabel 3.1. Respondenten eerste reeks interviews* staan de respondenten van de eerste reeks interviews weergegeven:

Respondent	Functie
Lennart Koek	Directievoorzitter Croon Elektrotechniek
Ben Hoogerwerf	Manager Faciliteiten Croon Elektrotechniek
Cor Homan	Manager Beheer & Onderhoud Wolter & Dros
Jan van Geffen	Coördinator Faciliteiten Croon Elektrotechniek
Monique Klaver	Coördinator Faciliteiten Croon Elektrotechniek

Tabel 3.1. Respondenten eerste reeks interviews

Er heeft geen interview plaats gevonden met een directielid van Wolter & Dros omdat er geen directieleden in dienst zijn die al werkzaam waren vóór de reorganisatie. De huidige directieleden (die dus later zijn gekomen) zijn bedoeld om de fusie te leiden en bemoeiden zich in geen opzicht met facilitaire zaken. Bij Wolter & Dros zijn geen facilitaire coördinatoren werkzaam. De uitgewerkte transcripten van de eerste reeks zijn terug te vinden in Bijlage VI tot en met Bijlage X.

Naast interviews om de huidige situatie en toekomstvisie helder te krijgen, zijn er ook interviews afgenomen bij externen. Het doel van de interviews is om ervaringen te delen met managers die een strategisch plan hebben opgesteld of een strategische verandering hebben doorgevoerd. De externe ervaringsdeskundigen dienden aan de volgende criteria te voldoen:

- Werkzaam in het facilitaire werkveld;
- Werkzaam als manager;
- Heeft een nieuwe strategie recent opgesteld of een strategische verandering recent doorlopen.

Daarnaast hebben er een interviews plaats gevonden met een verandercoach en een trendmatcher. De verandercoach is gespecialiseerd in het begeleiden van grote veranderingsprocessen. Het doel van het interview is om tips te krijgen voor tijdens het veranderproces. De trendmatcher heeft als expertise huidige ontwikkelingen in de markt te zien. Het doel van het interview met de trendmatcher is om de trends en ontwikkelingen in het facilitaire werkveld helder te krijgen. De externe interviews hebben deels plaats gevonden met medestudent Annemarth Hagestein. In de onderstaande *Tabel 3.2. Respondenten tweede reeks interviews* wordt weergegeven wie de respondenten zijn van de tweede reeks interviews:

Respondent	Functie	Organisatie
Ariande Brederode	Verandercoach en projectleider	Ministerie van Financiën, Rijksoverheid
Karoline de Koning	Trendmatcher	Yask
Kyra Pijlman	Facility Manager	Parnassia Groep
Maarten de Bie	Manager Facilitaire Services	Rabobank
Marianne Salomons	FM Director	AON
Mary de Wagenaar	Facility Manager	Gemeente Tilburg

Tabel 3.2. Respondenten tweede reeks interviews

De uitgewerkte transcripten en gespreksverslagen van de tweede reek interviews zijn terug te vinden in Bijlage XI tot en met Bijlage XVI.

Validiteit & Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid en de validiteit van de interviews worden gewaarborgd door verschillende maatregelen te nemen. Allereerst is bij de eerste reeks interviews vooraf een interview opgesteld. Dit zorgt ervoor dat dit gestructureerde interviews zijn. De vragen staan vooraf vast en zijn gedeeltelijk open en gedeeltelijk gesloten. De respondenten zijn vooraf ingelicht over de onderwerpen van het interview, hierdoor konden de respondenten zich mogelijk voorbereiden. Dit zorgt ervoor dat de antwoorden betrouwbaarder zijn. Alle interviews van de eerste reeks zijn opgenomen met een voicerecorder en uitgewerkt in een transcript. In dit transcript is letterlijk beschreven wat door de respondenten is gezegd. Bepaalde inventarisatievragen (feitelijke gegevens) zijn aan meerdere respondenten voorgelegd. Hierdoor zijn de antwoorden van deze inventarisatievragen betrouwbaarder gemaakt. Alle respondenten van de eerste reeks interviews zijn in dezelfde hoedanigheid geïnterviewd. Dit betekent op hun eigen werkplek in een afgesloten ruimte, hierdoor zijn de respondenten zo min mogelijk bloot komen te staan aan prikkels. De tweede reeks interviews zijn ongestructureerde interviews. Deze interviews zijn gebaseerd op een topiclijst die te vinden is in Bijlage IV. De topiclijst is gebaseerd op de operationalisatie van dit onderzoek en dat van Annemarth Hagestein. De interviews met de verandercoach en de trendmatcher zijn open interviews. Bij deze interviews vormt enkel één onderwerp het interview. Voor de tweede reeks interviews zijn de interviews op twee na opgenomen met een voicerecorder. De opnames van de tweede reeks interviews zijn woordelijk uitgewerkt in een transcript. Twee interviews hebben telefonisch plaats gevonden. Van deze twee interviews is een gespreksverslag gemaakt, die na verificatie is goedgekeurd door de desbetreffende respondenten. Ook bij de tweede reeks interviews, hebben de interviews plaats gevonden in een voor de respondent zo vertrouwd mogelijke omgeving. De resultaten van de interviews zijn gecodeerd en gelabeld aan de hand van de theorie van Baarda (2009). Alle interviews zijn doorgenomen en de niet relevante informatie is doorstreept. Uit de teksten zijn fragmenten gehaald. Deze hebben een getal gekregen en de kleur van de label waar ze onder horen. De labels zijn wederom opgesteld aan de hand van de theorie van het 7s-model van McKinsey. De kopjes strategie en structuur zijn echter nog onderverdeeld in sub-labels. De label strategie is nog onder verdeeld in: missie, visie, doelen, kernwaarden, budget, waardepropositie en prestatiemeting. De label Structuur is onderverdeeld in de sub-labels: type organisatie, klantcontact en – relatie, overlegstructuren en verantwoordelijkheden. Nadat alle fragmenten de kleur hebben gekregen van de label waar ze onder horen, zijn de kleuren gesorteerd. Alle fragmenten van dezelfde kleur zijn in één document geplaatst. Op deze manier zijn de kleuren één voor één geanalyseerd. De labels zijn terug te vinden in Bijlage XXXX.

3.2.2. Telefonische vragenlijst

Om alle contactpersonen van de locaties van Croon en Wolter & Dros te spreken is gebruikt gemaakt van een telefonische vragenlijst. Het doel van de vragenlijst was om de facilitaire verantwoordelijkheden van de contactpersonen op de locaties in kaart te brengen en te peilen hoe zij over Facilities of facilitaire zaken denken. Er is gekozen voor een telefonische vragenlijst omdat de locaties door heel het land zijn gehuisvest, hierdoor was het meest efficiënt om de locaties telefonisch te benaderen. De vragenlijst is vooraf opgesteld aan de hand van dezelfde onderwerpen van de eerste reeks interviews. Aan alle contactpersonen van de locaties van Croon en van Wolter & Dros zijn dezelfde vragen voorgelegd. Voor de locaties van Wolter & Dros zijn de niet relevante vragen eruit gehaald (vragen die betrekking hebben op Facilities). Op elke locatie van Croon en van Wolter & Dros is een facilitair verantwoordelijke aangesteld. Zij doen het stukje facilitair erbij voor de locatie waar ze werkzaam zijn. Dit betekent dat ze oorspronkelijk een andere functie bekleden. In de onderstaande *Tabel 3.3. Respondenten telefonische vragenlijst* geeft weer wie de respondenten zijn van de telefonische vragenlijst:

Respondent	Functie	Locatie	Organisatie
Alana Roos-Ong	Afdelingssecretaresse	Amsterdam, Hettenheuvelweg	Croon
Annemarie Boer	Secretarieel medewerker	Den Haag	Croon
Ben van den Berg	Projectleider Maintenance	Rotterdam, Vareseweg	Croon
Elly van Bavel- Pelser	Managementassistente	Amsterdam, Paasheuvelweg	Croon
Francis Plasmeijer	HR-assistente	De Meern	Croon
Melissa van de Ruit – Neef	Secretaresse	Enschede	Croon
Patricia Oorthuis	Managementassistente	Delft	Croon
Peter Mutsaers	Projectleider Maintenance	Nijmegen	Croon
Regina Conijnzen	Managementassistente	Pernis	Croon
Renate Pisa	Managementassistente	Apeldoorn	Croon
Renée Beke	Accountmanager	Hoogvliet	Croon
Tom Staring	Projectleider Maintenance	Den Helder	Croon
Toon Verbraak	Operationeel manager	Roosendaal	Croon

Albert Luymers	Hoofd Montage	Groningen	Wolter & Dros
Corrie de Ligt – van Dorp	Logistiek medewerker	Rotterdam, Innsbruckweg	Wolter & Dros
Harrie van der Steen	Administrateur	's Hertogen Bosch	Wolter & Dros
James van de Putte – Lohstroh	Logistiek medewerker	Amsterdam, Hessenbergweg	Wolter & Dros
Jos Groot Koerkamp	Hoofd van de tekenkamer	Warnsveld	Wolter & Dros
Marjolijn Tiggelers	Managementassistente	Maastricht	Wolter & Dros
Martin van der Poel	Facilitair vestigingsmanager	Goes	Wolter & Dros

Tabel 3.3. Respondenten telefonische vragenlijst

Validiteit en betrouwbaarheid

Om de validiteit en betrouwbaarheid van de telefonische vragenlijst te waarborgen zijn alle contactpersonen van de locaties gesproken. Hier is dus geen gebruik gemaakt van een steekproef. Alle antwoorden van de vragen zijn gelijk na het interview uitgewerkt. De gespreksverslagen zijn na verificatie goed gekeurd door de desbetreffende respondent. Alle respondenten van de telefonische vragenlijst zijn ondervraagd voordat er veranderingen zijn doorgevoerd rondom de fusie. Hierdoor zijn alle antwoorden vanuit eenzelfde huidige situatie bekeken. Voorafgaand aan de telefoongesprekken is er een proef vragenlijst uitgezet bij één van de respondenten. Na dit gesprek zijn vragen geschrapt en andere vragen aangescherpt. Om argwaan of teruggetrokkenheid te verminderen is er vooraf een email naar alle respondenten verzonden waarin het onderzoek wordt ingeleid en het belang van hun betrokkenheid wordt aangegeven. De resultaten van de telefonische vragenlijsten zijn meegenomen in het labelen van de interviews. De resultaten dragen immers mee aan het in kaart brengen van de huidige situatie en toekomstvisie van Facilities. De uitgewerkte gespreksverslagen zijn terug te vinden in Bijlage XVII tot en met Bijlage XXXVI.

3.2.3. Eén op één sessies

Om deze toekomstvisie van Facilities helder te krijgen, hebben één op één sessies met de medewerkers Facilities plaats gevonden. De sessies waren bedoeld om in kaart te brengen waar de medewerkers Facilities geïnspireerd en gemotiveerd door raken en wat zij hopen dat de toekomst brengt. De één op één sessies hebben enkel plaats gevonden met medewerkers van Facilities omdat dit dé facilitaire afdeling wordt van CW&D. In de onderstaande Tabel 3.4. Respondenten één op één sessies zijn de respondenten van de één op één sessie weergegeven:

Respondent	Functie
Ben Hoogerwerf	Manager Facilities
Jan van Geffen	Coördinator Facilities
Monique Klaver	Coördinator Facilities
Marcel Roemer	Huismeester
Gamis Bourakba	Huismeester
Aldrin Wespel	Medewerker Facilities
Gabriel Garcia Olivo	Medewerker Facilities
Isabella Douw	Receptioniste/administratieve ondersteuning
Wies Otten	Receptioniste/administratieve ondersteuning
Rianne Martens	Receptioniste
Emma Nieuwenhuijs	Receptioniste
Marga de Mol	Receptioniste

Tabel 3.4. Respondenten één op één sessies

Validiteit en betrouwbaarheid

Er is gekozen voor één op één sessies in plaats van een groepssessie om iedere medewerker vrijuit te laten spreken zonder de aanwezigheid van collega's of de leidinggevende. De uitspraken zijn samengevat in een gespreksverslag. Dit sessies hebben plaats gevonden in de vertrouwde omgeving van de respondent. Dit betekent afgezonderd en op hun eigen werkplek. De vragen van de sessies zijn vooraf opgesteld. De vragen zijn gebaseerd op de missie, visie en doelen van de afdeling Facilities. Er is gekozen om bepaalde vragen op twee verschillende manieren te stellen om antwoorden betrouwbaarder te maken en de medewerkers te prikkelen. Voorbeelden van de dubbele vragen zijn: 'Wat maakt het dat jij elke ochtend je bed uit komt om naar je werk te gaan?' tegenover de vraag: 'Wat zorgt ervoor dat je geïnspireerd blijft in de dingen die je doet?'. Of: 'Als alle middelen beschikbaar zijn, wat zou dan het ultieme doel zijn wat Facilities wil bereiken volgens jou?' tegenover de vraag: 'Wat zou jij graag anders zien binnen Facilities?' De uitgewerkte antwoorden van de sessies zijn te vinden in Bijlage XXXVII tot en met Bijlage XXXVIII.

3.2.4. Enquête

Uit de eerste reeks interviews en de telefonische vragenlijsten zijn verschillende sterktes en zwaktes van Facilities naar voren gekomen. Deze sterktes en zwaktes worden vanuit Facilities en de contactpersonen van Facilities benoemd. Om te kunnen stellen dat dit ook daadwerkelijk door de organisatie zelf als sterktes en zwaktes wordt ondervonden, is een enquête uitgezet. Deze enquête is met een link naar de steekproefpopulatie gemaïld. De enquête is uitgezet naar de kantoormedewerkers van Croon, gevestigd op verschillende locaties. De keus van enkel kantoormedewerker is gemaakt omdat die medewerkers het meeste te make krijgen met Facilities. De vragen in de enquête zijn als volgt opgesteld: *‘Bent u het eens of oneens met de volgende sterkte van de Afdeling Facilities?’* De keuzemogelijkheden waren: n.v.t., helemaal mee oneens, mee oneens, mee eens en helemaal mee eens. De antwoorden zijn gesloten gehouden om de respons te bevorderen en de resultaten te beperken.

Validiteit en betrouwbaarheid

Er is een selectie gemaakt van 320 kantoormedewerkers van Croon. Dit betreft een doelgerichte steekproef. De respondenten dienden kantoormedewerkers te zijn, werkzaam bij Croon en op verschillende locaties van Croon gehuisvest te zijn. Op elke locatie wordt Facilities anders ervaren, hierdoor is het van belang dat meerdere locaties betrokken zijn bij de enquête. Er zijn gemiddeld 1100 kantoormedewerkers, hieruit is een selectie gemaakt, door de Manager Facilities, van medewerkers die op Croon locaties werken waar er relatief veel producten en diensten worden afgenomen van Facilities. Op basis hiervan zijn er 320 kantoormedewerkers benaderd. Uitgaande van een foutmarge van 5% en een betrouwbaarheid van 95%, is de enquête pas valide als er 285 respondenten de enquête invullen. Echter is er een respons van 98 medewerkers. Dit zorgt ervoor dat de enquête niet representatief is voor de gehele populatie. Hierdoor worden sterktes en zwaktes niet uitgesloten maar wordt er enkel een bepaalde volgorde bepaald. De enquêteresultaten zijn te vinden in Bijlage XXXXIX.

3.2.5. Brainstormsessies

Na het analyseren van de resultaten, hebben er twee brainstormsessies plaats gevonden. Het doel van de brainstormsessies is om te brainstormen over de analyse van de resultaten. In de onderstaande *Tabel 3.5. Respondenten Brainstormsessies* worden de respondenten van de brainstormsessies benoemd, hun functie en wat het doel was van de sessie:

Respondent	Functie	Doel
Frits Verschoor	Vastgoedmanager Parnassia groep en ervaringsdeskundige in voormalige functie als CEO van Parnassia Groep	Brainstormen over implementatie tijdens een fusietraject
Arend Ardon	Bedrijfsconsultant en vennoot van Holland Consulting Group	Brainstormen over ambitieniveau Facilities en implementatie van het advies

Tabel 3.5. Respondenten Brainstormsessies

Er is gekozen voor een brainstormsessie met Frits Verschoor omdat hij veel ervaring heeft met fusies. In zijn voormalige functie als CEO van Parnassia Groep heeft die meerdere malen een fusie geleid. Tijdens deze fusies heeft hij veel ervaringen opgedaan op het gebied van weerstand tijdens veranderingen. Hij bezit niet een bepaalde deskundigheid maar wel ervaringen. Een verslag van de brainstormsessie met Frits Verschoor is te vinden in Bijlage XXXXIII.

De keus voor een gesprek met Arend Ardon is omdat hij is gepromoveerd op het onderwerp veranderkunde. Na zijn promotie heeft Arend Ardon twee boeken geschreven die hier op zijn gebaseerd. Hij baseert zich veel op het werk van Chris Argyris (bijvoorbeeld *Learning in Organizations*, 2008). Chris Argyris heeft veel onderzoek gedaan naar de mens z'n neiging tot defensief redeneren. Tijdens deze sessie is er gesproken hoe de afdeling Facilities aankijkt tegen veranderingen en hoe deze veranderingen het beste kunnen worden gemanaged. Een verslag van de brainstormsessie met Arend Ardon is te vinden in Bijlage XXXXIV.

3.2.6. Terugkoppelsessie

Tijdens het onderzoeksproces zijn de resultaten van het onderzoek meerdere malen teruggekoppeld aan de opdrachtgevers Ben Hoogerwerf en Monique Klaver. Bij de laatste sessie over de missie en de visie kon de andere coördinator Facilities Jan van Geffen hier helaas niet bij aanwezig zijn.

Van de terugkoppelsessies zijn geen gespreksverslagen bij gehouden. Uiteraard zijn de stappen in het onderzoeksproces besproken met de opdrachtgevers maar de terugkoppelsessies waren voornamelijk om tussentijds de resultaten voor te leggen. Van deze resultaten waren ze zelf de grootste respondent geweest.

H4. THEORETISCH KADER

In dit hoofdstuk wordt er aan de hand van verschillende bronnen theorie weergegeven die relevant is voor dit onderzoek. De onderwerpen komen overeen met de onderwerpen die naar voren komen in de operationalisatie van de onderzoeksvraag en op basis van het 7S-model van McKinsey.

4.1. Fusies

Van Dam & Marcus (2015) omschrijven een fusie als volgt: *‘Een fusie is een vorm van samenwerking en samensmelting van ondernemingen waarbij deze hun volledige economische en juridische zelfstandigheid verliezen en waarbij de partners in overleg uitmaken wat de doeleinden van de samenwerking en de wijze van realisatie ervan zullen zijn.’*

Er zitten veel voordelen aan een fusie. Bijvoorbeeld verhoging van productiecapaciteit, productkennis en schaalvoordelen. Maar bij een fusie zijn er ook een aantal kritische succesfactoren die spelen. Volgens van Dam & Marcus (2015) heb je bijvoorbeeld te maken met cultuurverschillen. Verschillen in bedrijfsculturen, regionale culturen maar ook in persoonlijke culturen. Het is dan ook bij fusies belangrijk dat cultuurverschillen worden aangepakt om weerstand te verlagen en saamhorigheid te bevorderen. Het is belangrijk dat de betrokken partijen tijdig en voldoende worden geïnformeerd. Als er niet snel duidelijkheid komt, is er dreiging voor het ontstaan van een vacuüm. Men werkt dan tijdelijk zonder sturing of duidelijk doel. Het management en de medewerkers kunnen gedemotiveerd raken.

4.2. Strategie

Als we spreken over strategisch management kan dat volgens van Dam & Marcus (2015) worden omschreven als: *‘Strategisch management houdt in het zorgdragen voor een juiste afstemming op de omgeving alsmede het permanent op peil houden en ontwikkelen van bekwaamheden, die nodig zijn om eventueel noodzakelijke wijzigingen in de strategie te verwezenlijken’*. Kortom, het vast stellen van een strategie door het management. Van Dam & Marcus (2015) beschrijven een strategie als *‘een plan waarin staat aangegeven wat een organisatie wil doen om haar doelstellingen te realiseren’*. Maas (2013) beschrijft een strategie als de manier waarop een organisatie richtinggevend keuzes maakt en implementeert. Maas (2013) geeft ook aan dat de inhoud van een strategie nooit constant is, hij zal in de loop van de tijd altijd wijzigen. Geelen (2016) geeft aan dat de waan van de dag regeert in veel organisaties. Strategie omzetten in resultaten is alleen mogelijk als de waan van de dag reduceert.

De Jong & Niesten (2007) geven aan dat er verschillende dimensies zijn voor een facilitaire strategie. Allereerst is er de organisatiestrategie. De wijze waarop de onderneming haar producten en diensten voortbrengt en de ambitie die zij daarbij heeft, zijn medebepalend voor de inrichting van de ondersteunende processen. Daarnaast is er de strategie voor de facilitaire functie. Vanuit de organisatiestrategie formuleert de leiding uitgangspunten voor het organiseren van de ondersteuning. Die keuzen liggen vooral op het gebied van:

1. De mate van marktwerking: (gedwongen) winkelnering, balans aanbod – en/of vraaggestuurde dienstverlening;
2. De mate van bestuurlijke autonomie: de bestuurlijke – organisatorische vrijheidsgraden van de facilitaire organisatie;
3. De sourcingstrategie: zelf doen/uitbesteden/samenwerken.

En tot slot, de strategie van de facilitaire organisatie. Dit geeft aan wat de facilitaire organisatie zelf voor missie, visie, doelen en strategie heeft.

Op de website van Visie & Strategie (www.visie-strategie.nl) staat dat een visie inspirerend is. Een visie geeft een visionaire en ambitieus beeld van wat de organisatie wil zijn. Een visie is gericht op ontwikkelingen, toekomst, ambities en de competenties die een organisatie wil gaan ontwikkelen.

Missie en doelen geven een richting aan een organisatie. Volgens De Jong & Niesten (2007) is de vertaling daarvan in een facilitaire strategie niet altijd even eenvoudig en wordt nogal eens door de waan van de dag beïnvloed. De Jong & Niesten (2007) geven aan dat in een missie het kwalitatieve en min of meer filosofische antwoord kan worden gevonden op de vraag wat de organisatie wil betekenen voor haar medewerkers, voor haar klanten, doelgroepen, aandeelhouders of andere belanghebbenden. Uit een goed geformuleerde missie valt af te leiden waarin de organisatie zich onderscheidt van andere, soortgelijke organisaties. De Jong & Niesten (2007) geven aan dat wil een missie betekenis hebben voor de medewerkers, dan zal ze gebaseerd moeten zijn op de ideeën, opvattingen en ambities die men met elkaar deelt, of wil delen.

Aan de hand van de opgestelde missie kunnen doelen worden geformuleerd. Volgens De Jong & Niesten (2007) is een organisatiedoel een direct of indirect uit de missie afgeleide gewenste en duidelijk omschreven situatie, die op een vooraf aangegeven tijdstip bereikt moet zijn. Doelen moeten daartoe zo geformuleerd zijn dat ze als richtsnoer kunnen dienen voor het handelen en ze mogen onderling niet met elkaar in strijd zijn. Daarnaast is het belangrijk dat doelen SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden) geformuleerd worden. Hierdoor kunnen misstanden weggenomen worden en zijn de doelen duidelijker.

Geelen (2016) gaf aan dat effectief sturen op managementniveau alleen mogelijk is met minder doelen. De richtlijn is vier doelstellingen. Dat is voldoende om het succes van een organisatie te meten en te koppelen aan een droom. De organisatie hoeft deze doelstellingen niet naar de werkvloer te vertalen om de bijdrage van teams en medewerkers te bepalen. Daar kan de organisatie Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's) voor gebruiken. Volgens de website van Lean Six Sigma Tools (www.leansixsigmatools.nl) staat omschreven dat KPI's variabelen of maatstaven zijn om prestaties van organisaties te analyseren.

4.3. Organisatorische positionering

Volgens de theorie van De Jong & Niesten (2007) kan een facilitaire afdeling zich in vier stadia bevinden. Hieronder worden de vier stadia, beschreven door De Jong & Niesten (2007), kort toegelicht:

Kostencentrum

Het kostencentrum is een taakgerichte stafafdeling. Er zijn weinig tot geen vraaggestuurde producten en diensten. De waardepropositie die bij een kostencentrum past, is operational excellence. Kenmerkend voor het kostencentrum is dat de facilitaire organisatie een taak binnen de moederorganisatie heeft uit te voeren en zich dan ook richt als aanbieder op de uitvoering van die taak, veelal tegen zo laag mogelijke kosten.

Kracht: Ambachtelijkheid en operationeel improviseren tegenover de achilleshiel: Goed is niet goed genoeg. Pijnpunt: De 'eeuwige' kaasschaaf tegenover de groeirichting: Hé, een klant.

Servicecentrum

Het servicecentrum is een servicegerichte stafafdeling. Er zijn meer vraaggestuurde producten en diensten. De waardepropositie die bij een servicecentrum past is operational excellence en customer intimacy. Kenmerkend voor een servicecentrum is dat er enkele producten en diensten ook vraaggestuurd worden aangeboden. Dat wil zeggen dat de klant naar de standaarddiensten, specifieke wensen en eisen kan stellen.

Kracht: Efficiëntie in afzonderlijke processen tegenover de achilleshiel: Klant ondergeschikt aan processen. Pijnpunt: De steeds veranderende klantvraag tegenover de groeirichting: Denken in diensten vanuit de klant.

Businessunit

De businessunit is een onderdeel van het bedrijf en geen stafafdeling. Er zijn vraaggestuurde producten en diensten. De waardepropositie die bij de business unit past is customer intimacy en product leadership. Kenmerkend voor de business unit is dat het een organisatorische eenheid is die een grote mate van verantwoordelijkheid heeft om het gecontracteerde resultaat te realiseren.

Kracht: Efficiënte processen en klantgerichtheid tegenover de achilleshiel: Zelfgenoegzaamheid.

Pijnpunt: Bedreigingen van 'buiten' tegenover de groeirichting: Partnership.

Dochteronderneming

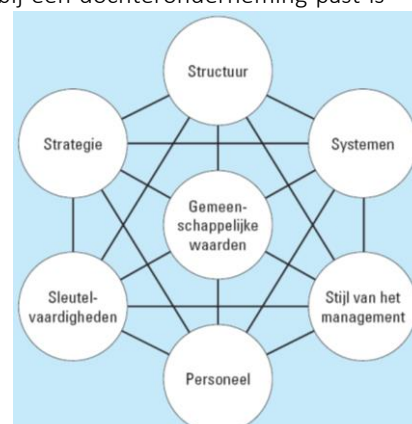
De dochteronderneming maakt geen deel uit van het bedrijf maar opereert als zelfstandige onderneming. Hierbij zijn er enkel vraaggestuurde producten en diensten. De waardepropositie die bij een dochteronderneming past is product leadership. Kenmerkend voor een dochteronderneming is dat het zelfstandig opereert en bij iedere vraag een nieuwe offerte aan maakt.

Kracht: Maximale focus (winst) tegen over de achilleshiel: Winst boven klant.

Pijnpunt: Onduidelijke waardepropositie tegenover de groeirichting: Innovatie (product, proces en klant)

Volgens De Jong & Niesten (2007) is de huidige situatie van een facilitaire organisatie te analyseren door het 7S-model van McKinsey. In afbeelding 4.1. 7S-model McKinsey, zijn de verschillende dimensies van het 7S-model weergegeven:

Afbeelding 4.1. 7S-model McKinsey



4.4. Waardeproposities

Volgens De Jong & Niesten (2007) maakt elke organisatie die wil excelleren een strategische keuze om de beste te zijn op een bepaald gebied. Succesvolle facilitaire organisaties leveren namelijk een heldere en zichtbare toegevoegde waarde aan het primaire proces van de organisatie waarvoor ze werken.

De Jong & Niesten (2007) omschrijven dat volgens Treacy en Wiersema een organisatie kan kiezen uit de volgende drie oriëntaties:

1. Operational excellence
Voordeliger dan anderen producten voortbrengen en diensten verlenen, efficiency, lage prijs, hoge betrouwbaarheid; de prijs – kwaliteitverhouding optimaal.
Perspectief klant: goede prijs, betrouwbare club en maken geen fouten.
Intern perspectief: focussen op kosten en kwaliteit en proces is koning.
2. Customer intimacy: Meer en beter dan anderen klanten bedienen; op de klant afgestemde producten en diensten, expertadvies, flexibiliteit, er wordt mede gekocht om het vertrouwen, de relatie.
Perspectief klant: unieke service, precies wat ik zoek en reageren op de markt.
Intern perspectief: focussen op identificatie, begrip en service aan de klant.
3. Product leadership: Als eerste nieuwe producten uitbrengen én afzetten; superieure producten en/of service, het leveren van het superieure product of dienst met de nieuwste technologie.
Perspectief klant: zij zijn het meest innovatief, constant vernieuwend & creatief en steeds aan de leidende hand
Interne perspectief: focussen op constante introductie van nieuwe producten, product is koning.

4.5. Centraal/decentraal

Maas (2013) omschrijft dat facility managers door fusies en samenwerkingen steeds vaker vragen hebben als: 'Hoe worden locaties op afstand bestuurd?' en 'Hoe kan het beheer voor de activiteiten binnen de verschillende locaties worden weergegeven?'. De keus of er centraal of decentraal wordt aangestuurd wordt hierdoor moeilijker gemaakt.

Maas (2013) omschrijft verschillende voor- en tegenargumenten voor centralisatie. In de onderstaande *Tabel 4.1. Voor- en tegenargumenten centralisatie* zijn de argumenten te vinden

Argumenten voor...	Argumenten tegen...
• Grotere efficiëntie; • Toenemende professionalisering; • Aandacht voor organisatiebelang; • Uniform corporate imago; • Gelijkheid; • Onafhankelijkheid; • Gezamenlijke databases; • Uitwisselbaarheid en flexibiliteit.	• Verlies van innovatiekracht; • Verlies van motivatie; • Vertraging en toenemende bureaucratisering; • Ontwikkingstactieken; • Slechte afstemming van vraag en aanbod; • Beperking van talentontwikkeling.

Tabel 4.1. Voor- en tegenargumenten centralisatie

Indien men besluit facilitaire verantwoordelijkheden te decentraliseren is het van belang dat dit vanuit de centrale organisatie wordt ondersteund, zodat decentralisatie ook daadwerkelijk kan werken. Dit begint met het vertrouwen dat de centrale staf moet hebben in het lokale management. Dit vertrouwen is sterk afhankelijk van:

- De lokaal aanwezige kennis en expertise;
- De mate waarin naast bevoegdheden ook verantwoordelijkheden zijn gedecentraliseerd;
- De mate waarin informatie wordt verstrekt;
- De aanwezigheid van heldere rolverwachtingen.

4.6. SWOT-analyse en confrontatiematrix

Op de website van Confrontatiematrix (www.confrontatiematrix.nl) wordt weergegeven wat een SWOT-analyse en een confrontatiematrix inhouden.

Een SWOT-analyse houdt in dat de zwakke punten (Weakness) en de sterke punten (Strength) van een organisatie worden weergegeven. Daarnaast wordt er vanuit de externe omgeving de bedreigingen (Threat) en kansen (Opportunity) weergegeven.

In een confrontatiematrix worden de sterktes en zwaktes uit de interne omgeving afgewogen tegen de bedreigingen en kansen vanuit de externe omgeving. Uit de confrontatiematrix kan een strategie worden bepaald. Het afwegen van kansen met sterktes zorgt voor de strategie 'aanvallen'. Hierbij wordt de volgende vraag beantwoord: *'Hoe kan ik een sterkte benutten om in te spelen op een kans?'*.

Sterktes met bedreigingen afwegen zorgt voor de strategie van 'verdedigen'. De vraag die je hierbij stelt, is: *'Hoe kan ik een sterkte benutten om een bedreiging tegen te houden?'*.

Een zwakte met een kans afwegen, zorgt voor de strategie 'versterken'. De vraag die hierbij hoort, is: *'Hoe kan ik een zwakte versterken voordat ik kan inspelen op een kans?'*.

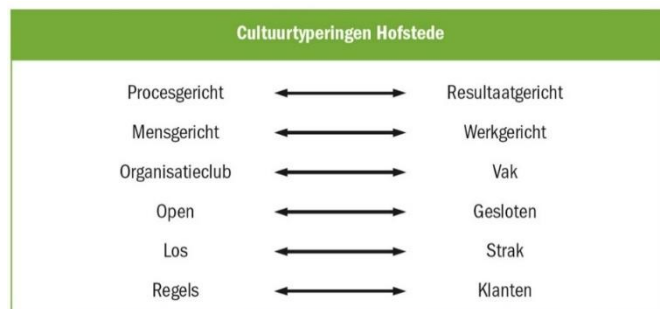
Tot slot, het afwegen van een zwakte met een bedreiging, heeft de strategie van 'terugtrekken'. Waarbij de volgende vraag wordt gesteld: *'Hoe kan ik een zwakte versterken om een bedreiging af te weren?'*.

4.7. Cultuur

Volgens de Van Dale (www.vandale.nl) houdt een bedrijfscultuur het volgende in: *'manier waarop medewerkers binnen een bedrijf met elkaar en derden omgaan.'*

In onderstaande *Afbeelding 4.2. Cultuurtyperingen Hofstede* worden de cultuurtyperingen van Hofstede weergegeven.

Een procesgerichte cultuur waarbij het vermijden van risico's voorop staat, staat tegenover een resultaatgerichte cultuur die zich typeert door het opzoeken van nieuwe uitdagingen. Mensgericht tegenover werkgericht. Een organisatieclub waarbij men gericht is op de organisatie waar men voor werkt, staat tegenover een cultuur waarbij men gericht is op het vak dat men uitoefent. Een open cultuur tegenover een gesloten cultuur. Een cultuur gericht op losse controle tegenover strakke controle. En tot slot, een cultuur gericht op regelt of een cultuur gericht op klanten.



Afbeelding 4.2. Cultuurtyperingen Hofstede

H5. OMGEVINGS-ANALYSE

Dit hoofdstuk geeft een analyse van de omgeving weer waarin CW&D zich als organisatie in bevindt. Vervolgens wordt ingegaan op de facilitaire trends en ontwikkelingen die de omgeving vormen voor Facilities. De branche-analyse is gebaseerd op enkel deskresearch. De facilitaire trends en ontwikkelingen zijn gebaseerd op desk- en fieldresearch. De omgevingsanalyse is bewust kleiner gehouden omdat de focus in dit onderzoek ligt op de interne analyse.

5.1. Branche-analyse

CW&D is werkzaam in de technische branche, specifiek de installatiebranche. Afbeelding 5.1. Omgevingsanalyse bevat een mindmap die trends en ontwikkelingen weergeeft binnen de installatiebranche. De gegevens zijn afkomstig van de website van Trendfiles (www.trendfiles.otib.nl) en de website van Rabobank Cijfers & Trends (www.rabobankcijfersentrends.nl).



Afbeelding 5.1. Omgevingsanalyse

Op de website van Rabobank Cijfers & Trends (www.rabobankcijfersentrends.nl) en van Radar2020 (radar2020.uneto-vni.nl) staan de volgende kansen en bedreigingen omschreven die momenteel spelen in de installatiebranche:

- De toenemende installatiequote, de stijgende complexiteit van installaties en de toegenomen aandacht voor energieverbruik versterkt de positie van de installateur;
- Groeimarkten zijn energiemanagement (duurzaam bouwen)
- Integrale samenwerking (zoals via BIM) biedt nieuwe kansen tot profilering, optimale oplossingen en reductie van faalkosten tegen goede prijzen;
- De ontwikkeling van bezit naar gebruik;
- Toetreders met vaak Internet of Things (IoT);
- Tekort aan voldoende gekwalificeerd personeel;
- De ontwikkeling rondom de circulaire economie.

1.2. Trends & Ontwikkelingen Facilitair

Na de installatiebranche wordt er ingezoomd naar de facilitaire branche. Ook binnen de facilitaire branche zijn ontwikkelingen en trends gaande die van invloed kunnen zijn op de afdeling Facilities. Trends gerelateerd aan huisvestingsvraagstukken zijn niet meegenomen. Onderstaand een weergave van verschillende trends en ontwikkelingen die zijn gegenereerd door desk- en fieldresearch:

1. *Integrale aanpak binnen Facility Management:* Ondersteunende processen worden geclusterd in integraal uitvoerende teams en in Shared Service organisaties. Bijvoorbeeld bij FM, ICT en HR. Dit kan leiden tot een verbetering van de facilitaire dienstverlening. Door een nauwe samenwerking tussen FM en HR, wordt een uitgelezen mogelijkheid gecreëerd om een omgeving te vormen waarin medewerkers optimaal kunnen presteren. (Arrangegroup, 2016 & AA-FM, 2015)
2. *Gastvrijheid:* Het leveren van kwalitatief goede services is niet langer voldoende, klanten hebben steeds meer behoefte aan een waardevolle belevenis. De focus verplaatst zich naar gastvrijheid. De vertaling hiervan naar de werkvloer is bepalend in welke mate een organisatie succesvol is en daadwerkelijk als gastvrij wordt ervaren. Dit wordt ervaren door de houding en gedrag van medewerkers, maar ook door prettige systemen, slimme processen en een fijne werkomgeving. Een goede serviceorganisatie weet wat de wensen en behoeften van haar klanten zijn en wat het effect is van haar maatregelen en handelingen. (Arrangegroup, 2016)
3. *Regie organisaties:* De verwachting is dat in 2017 ongeveer driekwart van de facilitaire organisaties op basis van het regiemodel is ingericht. Het besturen van vraag en aanbod is de essentie van regievoering. Een adequate sourcingstrategie van de aansturende en uitvoerende taak is vervolgens een belangrijke voorwaarde. Het succes van een regie organisatie wordt bepaald door de organisatorische context: de kwaliteit van het demand-management en de inrichting van het contract- en leveranciersmanagement. (Arrangegroup, 2016 & van den Hout, 2014)
4. *Standaardisatie van dienstverlening:* Door de ontwikkeling dat facilitaire bedrijven zich steeds meer als regie organisatie opstellen, is de behoefte aan standaardisatie van bedrijfsvoering en dienstverlening groter geworden. Dit vertaalt zich in Service Level Agreements (SLA's) en meetbare KPI's om zo de uitvoering op een efficiënte wijze te besturen. (Arrangegroup, 2016)
5. *Klantgerichtheid:* Kosten minimaliseren blijft een belangrijk punt binnen Facility Management maar er wordt wel meer gekeken naar wat de klant écht wil. Het is dan ook belangrijker om een stapje extra te doen voor de klant en deze de beleving te geven dat facilitair altijd aanwezig is. Hierbij is het belangrijk om enkel aanwezig te zijn wanneer het echt nodig is. Het wordt steeds meer service op aanvraag. Voorbeelden hiervan zijn; dat er door middel van een tweet, een klacht of vraag wordt doorgezet en hier gelijkt op wordt geacteerd door de facilitaire afdeling. (de Koning, 2016)

H6. RESULTATEN ONDERZOEK FIELDRESEARCH

Dit hoofdstuk is een weergave van de resultaten die verkregen zijn tijdens fieldresearch. De resultaten zijn verkregen door middel van interviews, telefonische vragenlijsten, één op één sessies, enquête en brainstormsessie. De interviews en uitgewerkte gespreksverslagen zijn te vinden in Bijlage VI tot en met Bijlage XXXVI. De uitgewerkte sessies zijn te vinden in Bijlage XXXVII tot en met XXXXVIII. De resultaten van de enquête zijn te vinden in Bijlage XXXIX. De onderstaande onderwerpen zijn gebaseerd op de labels uit het onderzoek. De uitgewerkte labels zijn te vinden in Bijlage XXXX. In de resultaten zijn de tips van de externen verwerkt. Een volledig verslag van de tips van externen is te vinden in Bijlage V.

6.1. Strategie

De onderstaande paragraaf is gebaseerd op de huidige strategie van Croon en van Wolter & Dros. Vervolgens wordt de toekomstvisie wat betreft strategie toegelicht.

6.1.1 Strategie Croon Elektrotechniek

Deze sub-paragraaf is gebaseerd op de huidige strategie van Croon en toekomstvisie voor de strategie van CW&D.

Algemeen

Momenteel is er geen facilitaire strategie of beleid bij Facilities. Er zijn geen doelen voor Facilities opgesteld noch voor medewerkers zelf van Facilities. Een coördinator Facilities geeft aan dat het enige doel momenteel is dat de kosten worden geminimaliseerd. Ook de directie legt geen targets neer voor Facilities.

De Manager Facilities geeft aan geen strategie te hanteren doordat men leidend is aan de business. Facilities is in dienst van de organisatie en daardoor klantvolgend. In het verleden heeft de Manager Facilities een strategisch plan opgesteld. Echter kreeg hij daar weinig tot geen respons op. Een coördinator Facilities geeft aan dat ze het wel goed vindt om na te denken welke richting de organisatie op wil.

Een strategisch plan gaat alleen werken bij Facilities wanneer het aan de door de medewerkers genoemde criteria voldoet: het moet gedragen worden door de medewerkers (jezelf erin herkennen), het moet duidelijke en gericht zijn, geloofwaardig en haalbaar, positief gebracht en er moet een beloning tegenover staan.

Van de contactpersonen van de locaties van Croon geeft momenteel 79% aan niet bekend te zijn met het doel dat Facilities nastreeft. Daarnaast geeft 71% aan niet te weten wat Facilities wilt uitdragen.

Missie en visie Facilities

De missie waar de Manager Facilities naar werkt is als volgt: *'Optimale klanttevredenheid en inspelen op de klantwens maar niet tegen elke prijs'*. Volgens de Manager Facilities staat Facilities voor te veel een huishoudelijke dienst in plaats van een afdeling gericht op gastvrijheid. Daarnaast moet volgens hem de klant het gevoel krijgen dat hij/zij serieus wordt genomen. Het dient een afdeling te zijn die gastvrij is, klantvriendelijk is, adequater reageert op zaken en beloftes nakomt.

De directievoorzitter van Croon en de medewerkers van Facilities omschrijven het ultieme doel voor Facilities als een afdeling die optimaal faciliteert waardoor medewerkers hun werkzaamheden optimaal kunnen uitvoeren. Medewerkers van CW&D moet er geen last van hebben. Daarnaast wordt er omschreven als het ultieme doel dat de afdeling innovaties implementeert en de interne klant tevredenstelt. Dit alles om te zorgen voor een prettige en plezierige werkplek en een prettige samenwerking met de interne klant.

De medewerkers van Facilities geven in de interviews en de één op één sessies meerdere kernwoorden aan die zij bij de afdeling Facilities vinden horen. In de onderstaande *Tabel 6.1. Kernwaarden* worden de tien meest genoemde kernwaarden weergegeven:

1. Gastvrijheid	2. Klantgerichtheid
3. Uniformiteit	4. Samenwerking
5. Dienstverlenend	6. Oplossingsgericht
7. Professioneel	9. Transparantie
8. Ontzorgen	10. Klantvriendelijk

Tabel 6.1. Kernwaarden

Doelen

Uit de interviews en de één op één-sessies zijn verschillende doelen naar voren gekomen waar de medewerkers Facilities zelf graag aan werken. Deze doelen hebben voornamelijk betrekking op ontwikkeling van eigen

team/afdeling. Denk hierbij aan oude gewoontes loslaten, meer kennis genereren, competenties ontwikkelen, meer samenwerken, overleggen en een fijne werksfeer creëren. In Bijlage XXXXI. zijn alle benoemde doelen van de medewerkers Facilities te vinden.

6.1.2. Strategie Wolter & Dros

Bij Wolter & Dros is momenteel geen facilitaire strategie. De Manager Beheer & Onderhoud geeft aan verder te werken vanuit de zienswijze van de afdeling Beheer & Onderhoud. Facilitaire zaken worden vaak ad hoc en met boerenwijsheid opgepakt. Hij geeft aan het nut van een strategie wel in te zien. Voor zo min mogelijk geld, een zo goed mogelijke dienst neerzetten, is hoe de Manager Beheer & Onderhoud naar facilitaire zaken kijkt. Vanuit de directie worden er geen targets of doelen voor facilitaire zaken opgesteld. Het enige doel dat wordt aangehaald, is om met het jaarlijkse budget, de dienst zo goed mogelijk weg te zetten.

De Manager Beheer & Onderhoud geeft aan dat de visie die hij op facilitair heeft, is: *'Alles moet het gewoon doen, ze moeten weinig klachten hebben en de basis moet gewoon goed zijn om hun werkzaamheden te kunnen doen'*. Hij geeft aan geen bepaalde speerpunten of kernwaarden in zijn handelen te gebruiken.

38% van de acht facilitaire verantwoordelijken geven aan momenteel als doel te hanteren om de kosten zo laag mogelijk te houden. Een andere 38% geeft aan geen doel te hebben maar momenteel de boel draaiende te houden. Slechts 25% van de acht facilitaire verantwoordelijken geeft aan optimaal resultaat en tevredenheid te willen behalen tegen een marktconforme, of zo laag mogelijke prijs.

6.1.3. Budget

Binnen Croon geeft de Manager Facilities aan dat Facilities een eigen budget heeft. Jaarlijks worden er twee begrotingen opgemaakt die de directie goed- of afkeurt. De onderhoudsbegroting wordt jaarlijks opgesteld door een coördinator Facilities. Deze onderhoudsbegroting is gebaseerd op vaste kosten (contracten etc.) en variabele kosten. De Manager Facilities maakt jaarlijks de investeringsbegroting (gebaseerd op verwachte investeringen) waarbij investeringen over tien jaar worden uitgesmeerd. De begrotingen worden per kwartaal besproken met een controller. Facilities beheert de budgetten van alle panden, waardoor alle facilitaire kosten voor rekening van Facilities zijn. De kosten worden niet doorberekend naar de vestigingsmanagers. De totaalkosten worden hoofdelijk omgeslagen in totale kosten per werkplek. Dit zijn gemiddeldes, uiteindelijk betaalt iedereen mee. De Manager Facilities geeft aan dat 'minimalisering van de kosten' een belangrijk punt is geweest de afgelopen jaren. Om de kosten te beperken en uniformiteit te behouden wordt er dubbel gekeken of een investering echt nodig is. Facilities maakt geen winst op het budget. Alles wat overblijft, gaat terug in de organisatie. De focus ligt voornamelijk op binnen het budget te blijven, maar alles wat eronder blijft, wordt gewaardeerd. Op kostenbewustheid van de interne klant wordt niet gestuurd. Een coördinator Facilities geeft aan dat ieder op zijn of haar manier probeert mee te denken in de kosten. Eén van de coördinatoren geeft aan geen inzicht te hebben in het budget en de kennis hierover niet wordt gedeeld.

De Manager Beheer & Onderhoud van Wolter & Dros geeft aan dat jaarlijks een begroting wordt opgesteld voor de faciliteiten van de locaties van Wolter & Dros. Iedere locatie heeft een eigen facilitair budget en is hierdoor ook verantwoordelijk voor de kosten inclusief investeringen. Alle kosten van een locatie worden op de kostenplaats van die locatie geboekt. De Manager Beheer & Onderhoud is verantwoordelijk voor de landelijke contracten. De Manager Beheer & Onderhoud en de verantwoordelijken geven aan dat veel investeringen en overige lasten voor de verhuurder zijn. Wat overblijft van het budget, gaat terug de organisatie in. De Manager Beheer & Onderhoud geeft aan per kwartaal met de directie naar het budget te kijken.

6.1.4. Waardepropositie

'Croon zit momenteel in een vechtersmarkt met een enorm laag rendement' is een uitspraak van de Manager Facilities. Operational excellence (zoals te zien in *Afbeelding 6.1. Waardepropositie*) is momenteel de waardepropositie die wordt gehanteerd door Croon. Dit wordt bevestigd door de directievoorzitter en een coördinator Facilities. De directievoorzitter geeft aan dat er gestuurd wordt op de meest efficiëntste manieren, maar dat dit niet een belemmering moet vormen voor de klanttevredenheid. Volgens één van de coördinatoren is de klant ten allen tijde het belangrijkste, maar wel binnen de gestelde kaders en grenzen.



Afbeelding 6.1. Waardepropositie

Bij Wolter & Dros is in 2013 de facilitaire afdeling komen te vervallen. Dit betekent dat het budget van facilitair ook flink is ingekort. Toch probeert de Manager Beheer & Onderhoud ervoor te zorgen dat de klant centraal blijft staan. Omdat niet altijd mogelijk is, geeft hij aan dat momenteel de waardepropositie bij operational excellence ligt.

6.1.5. Prestatiemeting

Momenteel worden er door Facilities van Croon geen klanttevredenheidsonderzoeken uitgevoerd. De Manager Facilities geeft aan dat het er niet van is gekomen en een coördinator Facilities geeft aan dat er niets zinvols uit kwam destijds. Daarentegen geeft de directievoorzitter aan dat hij een klanttevredenheidsonderzoek een goed instrument vindt om te onderzoeken of wat Facilities doet ook echt aansluit bij de wensen van de gebruiker. Hij zou dan ook graag zien dat Facilities dit wel toetst. Ook één van de coördinatoren geeft aan dit vroeger wel gedaan te hebben en dat belangrijk vindt.

Daarnaast worden geen externe audits uitgevoerd door Facilities. Ook zijn er geen KPI's met de interne klant. De Manager Facilities geeft aan hier geen meerwaarde van in te zien. Wel zijn er in samenspraak met de afdeling inkoop KPI's opgesteld voor de leveranciers.

De Manager Facilities geeft aan enkel naar vergelijkbare facilitaire afdelingen te kijken op het gebied van werkplekinrichtingen. Verder voert hij geen benchmark uit of gaat hij niet in gesprek met andere organisaties.

Prestaties van Facilities worden ook niet naar buiten gebracht, gevierd of commercieel gebruikt.

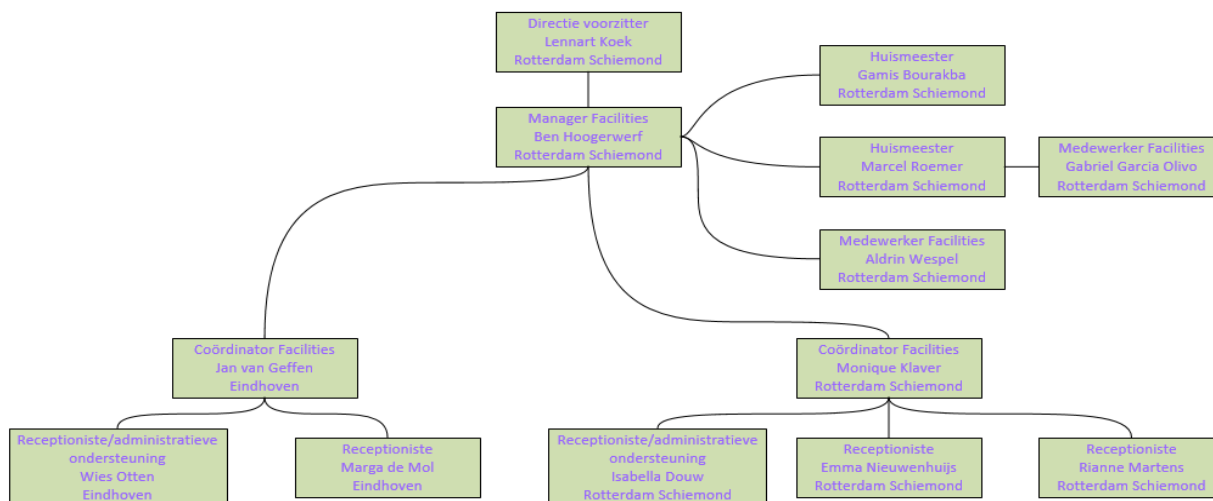
De Manager Beheer & Onderhoud van Wolter & Dros geeft aan dat er momenteel geen onderzoeken worden uitgevoerd die de facilitaire behoefte in kaart brengen. Dit heeft voor hem momenteel geen prioriteit. Op facilitair gebied zijn er geen KPI's of SLA's afgesproken. Enkel uit het systeem TBI Direct kan de Manager Beheer & Onderhoud gegevens halen over het aantal meldingen. Over het systeem TBI Direct is in *paragraaf 6.3. Facilitaire systemen* meer te lezen.

6.2. Structuur

In deze paragraaf wordt de structuur van Facilities van Croon en de faciliteiten van Wolter & Dros weergegeven.

6.2.1. Type organisatie

De onderstaande organogram weergegeven in *Afbeelding 6.2. Organogram Facilities* van de afdeling Facilities geeft aan hoe de structuur van de organisatie in de huidige situatie is vormgegeven:



Afbeelding 6.2. Organogram Facilities

Naast Rotterdam Schiedam en Eindhoven zijn er nog twintig andere locaties van Croon. Volgens de Manager Facilities zijn er op de hoofdlocatie gemiddeld 260 medewerkers gevestigd (exclusief buitendienst). In de andere panden van Croon zitten er volgens de locaties zelf bij elkaar opgeteld gemiddeld nog 1000 medewerkers op kantoor (exclusief buitendienst). Per vestiging is er een vestigingsmanager. De vestingen zijn niet autonoom en zijn verplicht af te nemen bij Facilities. Er is hier dus sprake van gedwongen winkelnering. Het management en de coördinatie geven aan gedwongen winkelnering graag in stand te houden om zo grip te krijgen op de verschillende faciliteiten.

Zoals te zien in de organogram van de organisatie CW&D, te vinden in Bijlage I., is en blijft Facilities een stafafdeling. Volgens één van de coördinatoren een functioneel taakgerichte stafafdeling. Het assortiment dat Facilities heeft, wordt niet door de directie bepaald. Facilities stelt zelf de product- en dienstencatalogus op (te vinden in Bijlage XXXXII.). Kortom, de baas bepaalt en betaalt. De Manager Facilities geeft aan dat in overleg er altijd gekeken kan worden naar wat er mogelijk is, maar de kaders zijn al bepaald. Eén van de coördinatoren geeft echter aan dat het behoort te zijn dat Facilities bepaalt, maar de klant het serviceniveau behoort te bepalen. De directievoorzitter geeft, gebaseerd op zijn gevoel, aan dat hij vindt dat Facilities 80% aanbodgestuurd moet zijn en 20% vraaggestuurd.

Bij Wolter & Dros is er per locatie een vestigingsdirecteur. De vestigingen zijn financieel verantwoordelijk voor wat er binnen het pand gebeurt, dus ook voor facilitair. Het assortiment van facilitair wordt top-down door de vestigingsdirecteur besloten per locatie.

De afdeling Beheer & Onderhoud van Wolter & Dros pakte in het verleden het technische onderhoud op van de panden in Amersfoort. Voor de andere panden was dit de verantwoordelijkheid voor de serviceafdeling van die locatie of de verhuurder. Dit was allemaal vastgelegd in onderhoudscontracten (voornamelijk preventief onderhoud). Momenteel zijn de onderhoudscontracten uitgebreid met ook facilitair onderhoud. Voor elk contract is er een contractmanager. In dit onderhoudscontract zitten schoonmaak, bedrijfsrestaurant, bewaking, verhuizingen en energie niet inbegrepen. De Manager Beheer & Onderhoud geeft aan dat schoonmaak is weggezet in een landelijke contract. Hij is verantwoordelijk voor de aansturing en eventuele inkoop van de landelijke facilitaire contracten.

De locaties zijn verplicht om zich te houden aan het onderhoudscontract en hierdoor verplicht om bij Beheer & Onderhoud en de andere serviceafdelingen af te nemen. De vijf aspecten die niet bij het onderhoudscontract zijn inbegrepen, zijn aan de locaties zelf om daar een aanvulling aan te geven. Hierbij zijn ze niet verplicht gebruik te maken van de landelijke contracten. Overigens zijn de locaties van Wolter & Dros veelal veel kleinere locaties dan de panden in Amersfoort. De Manager Beheer & Onderhoud geeft aan dat er in de panden in Amersfoort gemiddeld 700 man werkzaam zijn terwijl er in de overige zeven panden gemiddeld 400 werknemers werkzaam zijn (beide exclusief buitendienst).

Centraal of decentraal

Facilities is momenteel centraal ingericht. Dit betekent dat de aansturing wordt gegeven vanaf de hoofdlocatie Rotterdam Schiedam en de locatie Eindhoven.

Zoals aangegeven bij *sub-paragraaf 5.1.1. Strategie Croon Elektrotechniek is uniformiteit* een belangrijke kernwaarde voor Facilities. Een coördinator Facilities geeft aan dat door alles centraal weg te zetten en volledig in kaders te stellen, is het mogelijk om alle faciliteiten uniform in te richten. Een andere coördinator geeft aan dat wanneer Facilities decentraal wordt ingericht, de toegevoegde waarde van de afdeling dan wegvalt.

De producten en diensten worden collectief ingekocht door de afdeling Inkoop. Het merendeel van de diensten zijn uitbesteed aan derden. De receptie met daarbij de telefonie en post is in eigen beheer. Daarnaast worden kleine onderhoudsklussen opgepakt door de huismeester en medewerkers Facilities. De huismeesters worden op andere locaties sporadisch ingezet voor interne verhuizingen. Doordat Croon een uitvoeringsorganisatie is, worden veel onderhoudsklussen door de eigen afdeling CSC (Costumor service Center) opgepakt. De samenwerking tussen Facilities en CSC verloopt volgens de Manager Facilities niet altijd goed.

De directievoorzitter is van mening dat er voor de grotere locaties een huismeester gefinancierd moet worden, waardoor de operationele taken decentraal worden opgepakt. Het moet voor de locaties duidelijk zijn wat door Facilities wordt geregeld en wat door de locatie zelf. Uit de gesprekken met de verantwoordelijken van de locaties blijkt dat het onderscheid momenteel niet duidelijk voor hen is.

Bij Wolter & Dros zijn faciliteiten momenteel decentraal ingericht. Elke locatie is zelf verantwoordelijk voor het inrichten van faciliteiten. Dit komt doordat bij de reorganisatie in 2013 de facilitaire afdeling van Wolter & Dros is komen te vervallen.

6.2.2. Overlegstructuren

Momenteel zijn er geen vaste overlegstructuren binnen Facilities. De Manager Facilities zit maandelijks om tafel met de directievoorzitter voor huisvestigingsvraagstukken. Echter wordt vanuit beide coördinatoren wel de behoefte geuit om in kleinere groepen te overleggen. De Manager Facilities geeft aan hiermee gestopt te zijn nadat de meerwaarde van de gesprekken verdween. Daarnaast wordt binnen Facilities niet in teams of aan de hand van

projecten gewerkt. Ieder heeft zijn eigen verantwoordelijkheden. Een volledige uitwerking van de overlegstructuren binnen Facilities en met betrokkenen is te vinden in Bijlage XXXXXV.

Bij Wolter & Dros zijn momenteel geen onderlinge overlegstructuren die specifiek voor facilitaire zaken zijn. De Manager Beheer & Onderhoud zit niet samen met de directie en receptionistes om facilitaire zaken te bespreken. Ook heeft hij weinig tot geen contact met andere vestigingen om facilitaire vraagstukken te bespreken. Hij geeft aan hier geen behoefte aan te hebben. De volledige uitwerking van de facilitaire overlegstructuren binnen Wolter & Dros zijn ze vinden in Bijlage XXXXXV.

6.2.3. Klantcontact – relatie

Doordat Facilities van Croon het facilitaire budget beheert, zijn de andere locaties verplicht om veranderingen zoals verhuisbewegingen door te geven aan Facilities. De Manager Facilities geeft aan de touwtjes redelijk strak te houden. Facilities bepaalt momenteel het assortiment, maar vestigingen kunnen altijd wensen doorgeven wat betreft de producten en diensten. De Manager Facilities geeft aan het altijd fijn te vinden om aanvullingen te horen.

Het contact met de interne klant is sporadisch en bestaat het merendeel uit fysiek binnen lopen bij het kantoor van Facilities, geeft de Manager Facilities aan. Volgens een coördinator Facilities is er weinig contact met de interne klant, enkel als er iets voorvalt. Eén van de coördinatoren geeft daarom ook aan dat hij denkt dat Facilities geen goed inzicht heeft in wat de klant wil. De Manager Facilities en beide coördinatoren geven aan zelden tot nooit op andere locaties te zijn, enkel wanneer er iets gaande is. Eén van de coördinatoren geeft aan wel meerwaarde te zien in regelmatig contact met een vestigingsmanager om de stand van zaken door te nemen. Op de verschillende Croon locaties zijn niet alle contactpersonen even tevreden met het contact. De locaties geven aan dat het contact vanuit de contactpersonen zelf moet komen. De contactpersonen moeten zelf informatie opvragen of doorgeven wat er gaande is op de locatie.

Bij Wolter & Dros worden momenteel de behoeftes van de interne klant niet gemeten. Per locatie bepalen de vestigingsdirecteuren of ze extra kosten willen maken voor facilitaire zaken. Het contact van de Manager Beheer & Onderhoud met de interne klant is gebaseerd op wat hij uit het systeem TBI Direct haalt en als hij een ronde door het pand loopt.

6.2.4. Verantwoordelijkheden

In de onderstaande *Tabel 6.2. Verantwoordelijken* worden de verantwoordelijkheden van de medewerkers van Facilities toegelicht:

Verantwoordelijke	Verantwoordelijk voor...
Ben Hoogerwerf	.. Facilities (zonder sturing vanuit de directie), beslissingsbevoegd, aansturing van de huismeesters en coördinatoren, opstellen van investeringsbegroting.
Jan van Geffen	.. de aansturing van de receptionistes in Eindhoven, de locaties Eindhoven, Maastricht en Dordrecht.
Monique Klaver	.. de aansturing van de receptionistes in Rotterdam Schiemond en opstellen van onderhoudsbegroting.
Contactpersonen	.. kleine onderhoudsklussen, contactpersoon voor leveranciers en verhuurder, aanspreekpunt op de locatie, interne verhuizingen, regelen van toegangspassen, bestellen van koffiebekers en kantoorartikelen, het ontvangen van bezoek en de postverzorging.

Tabel 6.2. Verantwoordelijken Croon

Voor de andere Croon locaties (Naast Dordrecht, Eindhoven en Rotterdam Schiemond) zijn contactpersonen aangesteld. Deze contactpersonen zijn werkzaam als afdelingssecretaresses of managementassistentes. Daarnaast zijn er nog drie projectleiders van de afdeling Maintenance, een operationeel manager en een accountmanager die zijn aangesteld als contactpersonen. Ze behoren officieel niet bij Facilities. Deze contactpersonen pakken de facilitaire werkzaamheden op voor de locatie waar ze werkzaam zijn. Doordat dit niet hun hoofdfunctie is, doen de verantwoordelijken dit simpelweg erbij. Hier en daar zijn bij locaties medewerkers die de contactpersonen bijspringen. Een aantal van de contactpersonen zijn van mening dat ze veel zelf moeten oppakken of dat veel zaken voor Facilities weer terug wordt gelegd bij de locaties. De reden dat op locaties gewerkt wordt met contactpersonen is omdat Facilities qua personele bezetting niet overal aanwezig kan zijn. Op veel locaties is daardoor ook geen ontvangstbalie of huismeester aanwezig.

De onderstaande *Tabel 6.3. Verantwoordelijkheden Wolter & Dros* geeft de verantwoordelijkheden binnen Wolter & Dros weer:

Verantwoordelijke	Verantwoordelijk voor...
Cor Homan	.. het onderhoudscontract van de locaties in Amersfoort, de landelijke facilitaire contracten, facilitaire inkoop en aansturing voor de receptionistes in Amersfoort.
Vestigingsdirecteuren	.. faciliteiten binnen de locaties.
Verantwoordelijken locaties	.. uitvoeren of aansturen van facilitaire werkzaamheden, kleine onderhoudsklussen, bijhouden van het magazijn, contactpersonen voor leveranciers en verhuurder, aanspreekpunt voor de locatie, bestellen van kantoorartikelen en koffiebekers, tuinonderhoud, tuinonderhoud en postverzorging.

Tabel 6.3. Verantwoordelijkheden Wolter & Dros

De vestigingsdirecteuren van de locaties van Wolter & Dros hebben een contactpersoon aangewezen binnen de locatie die de facilitaire werkzaamheden uitvoert of aanstuurt. Deze contactpersonen zijn werkzaam als hoofd montage, logistiek medewerker, administrateur, hoofd tekenkamer, management assistent of facilitair vestigingsmanager. De facilitaire werkzaamheden die de verantwoordelijkheden uitvoeren en werkzaamheden voor de corebusiness lopen op deze locaties door elkaar heen. Men weet dan ook niet altijd wat onder de categorie 'facilitair' valt.

6.3. Facilitaire systemen

Croon werkt sinds een jaar of vijf met het Facility Management Informatie Systeem 'Topdesk'. Naast Topdesk zijn geen andere facilitaire systemen waar Croon gebruik van maakt. Het systeem is technisch – en onderhoudsgericht. Het wordt voornamelijk gebruikt voor het aanvragen van toegangspassen en het aanmaken van calls voor storingen of klachten. Periodiek wordt een managementrapportage gemaakt. In deze rapportage kan per ruimtenummer gekeken worden welke meldingen er zijn, hoe vaak ze voorkomen, wat de duur van de melding is en door wie de melding moet of moest worden opgepakt. Volgens de Manager Facilities wordt er weinig met die managementgegevens gedaan.

Uit het onderzoek blijkt dat momenteel door 86% van de veertien contactpersonen Facilities gebruik wordt gemaakt van Topdesk. Slechts 64% van de veertien contactpersonen Facilities gebruikt het systeem om storingen of defecten door te geven. 86% van de veertien contactpersonen Facilities geeft aan dat ze het systeem prima vinden werken. De Manager Facilities geeft aan dat verdere uitrol van Topdesk momenteel geen prioriteit heeft. Het beheer van de licenties is de verantwoordelijkheid van ICT.

Bij Wolter & Dros wordt geen gebruik gemaakt van een Facility Management Informatie Systeem. De Manager Beheer & Onderhoud geeft aan gebruik te maken van TBI Direct. Dit systeem heeft een technisch- en onderhoudsgericht doel. Dit systeem is bedoeld voor de klanten van Wolter & Dros en is hiermee gekoppeld aan de Service Afdeling (voor externe klanten) van Wolter & Dros. Het is ingericht dat interne klanten hier storingen, defecten en aanvragen in kwijt kunnen. De Manager Beheer & Onderhoud kan uit dit systeem managementgegevens genereren. Hij kan zien hoe vaak een melding voor komt, wat de aanleiding van de melding is en wie de melding heeft gemaakt.

Uit het onderzoek blijkt dat op andere locaties van Wolter & Dros slechts 25% van de acht facilitaire verantwoordelijken werkt met TBI Direct als een meldingssysteem voor facilitaire zaken. Deze 25% gebruikt het systeem dan ook om storingen te melden die de Service Afdeling moet oppakken.

6.4. Managementstijl

Binnen Croon is geen sprake van één eenduidige managementstijl. Dit is volgens de Manager Facilities ook niet mogelijk met panden in veel verschillende regio's en een bedrijf met verschillende divisies. De Manager Facilities geeft aan dat situationeel leiderschap wordt gepretendeerd. Kortom, het inspelen op de situatie. De directievoorzitter geeft aan te hopen dat binnen de directie een faciliterende managementstijl heerst. De directie zet de lijnen uit en bepaalt de richting. Hoe dieper je de organisatie in gaat, hoe taakgerichter de sturing.

Wat betreft betrouwbaarheid en bereikbaarheid is niet te zeggen hoe goed of slecht managers daarop scoren. Elke manager reageert op zijn of haar eigen manier. De vraag of managers goed tegen kritiek kunnen binnen Croon is ook niet te beantwoorden, omdat ieder dit op een andere manier oppakt.

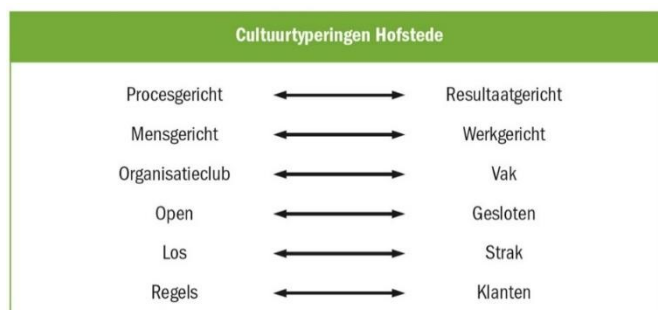
De Manager Facilities staat zelf dicht bij zijn medewerkers. Hij geeft aan in gesprek te gaan wanneer het niet lekker loopt en precies te weten waar zijn medewerkers goed of minder goed in zijn. Beide coördinatoren geven aan vooral een coachende en begeleidende rol aan te nemen naar de receptionistes.

De Manager Beheer & Onderhoud van Wolter & Dros geeft aan dat de managementstijl voornamelijk informeel is. Men kent elkaar al jaren en weet veel van elkaar. Zelf neemt hij vooral een begeleidende en sturende rol aan naar de receptionistes en de huismeester.

6.5. Cultuur

Zoals eerder aangegeven wordt de sfeer binnen Croon als informeel ervaren. De ideeën van medewerkers worden gewaardeerd. Er is dan ook een ideeën box waar prijzen mee worden gewonnen. De Manager Facilities omschrijft Croon als een sociale organisatie ofwel 'family feeling'. De directievoorzitter denkt dat dat voornamelijk zo gevoeld wordt door de collegiale omgang, dan dat het echt een familiebedrijf zou zijn. Binnen Croon zijn de collegiale verstandshoudingen goed. Er zijn door de jaren heen goede banden ontstaan.

Croon is een uitvoeringsorganisatie. De directievoorzitter geeft dan ook aan dat hij bij Croon voornamelijk een hoge 'Doe' cultuur ziet. De Manager Facilities en een coördinator Facilities geven aan dat ze Croon een resultaatgericht en mensgerichte organisatie vinden. Het is volgens de cultuurtyperingen van Hofstede, te zien in *Afbeelding 6.3. Cultuurtyperingen van Hofstede*, een losse organisatie waarbij de klant centraal staat.



Volgens de Manager Facilities en één van de coördinatoren is het binnen Croon moeilijk om dingen veranderd te krijgen. Daarentegen geeft de directievoorzitter aan dat Croon wel open staat voor veranderingen, maar ze moeten wel zinvol zijn. Croon wordt wel steeds bureaucratischer. Er worden steeds meer dingen opgelegd. Door de fusie is de sfeer momenteel ook wat onzeker en onrustig. De Manager Facilities geeft aan dat hierbij wel een valkuil is dat Croon-mensen vaak 'ja' zeggen en 'nee' doen.

Afbeelding 6.3. Cultuurtyperingen van Hofstede

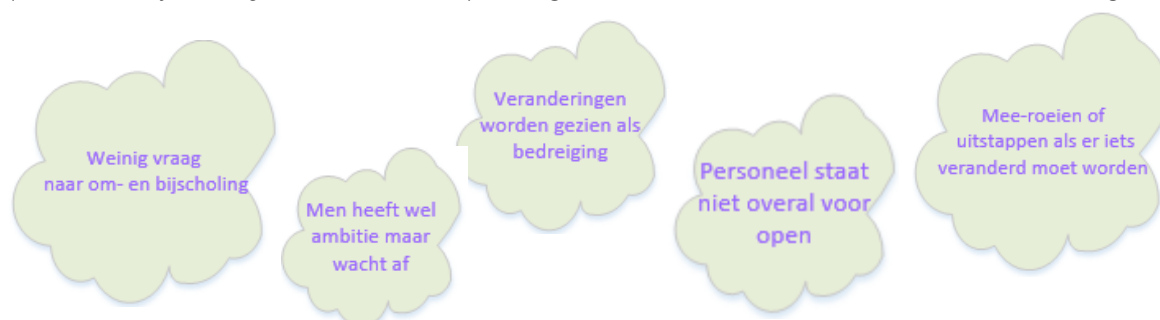
De directievoorzitter geeft aan veranderingen eerst goed te communiceren. Elke medewerker denkt gelijk: 'En wat betekent dit voor mij?'. Volgens de directievoorzitter moet je mensen niet verrassen maar tijdig communiceren. Begin eerst met communiceren over het 'waarom' en daarna pas 'hoe' en 'wanneer'.

Volgens de Manager Beheer & Onderhoud is de sfeer binnen Wolter & Dros onderling informeel. Binnen Wolter & Dros werken mensen al tientallen jaren samen en hebben hierdoor een goede band opgebouwd. De cultuur van Wolter & Dros wordt door de Manager Beheer & Onderhoud als een combinatie tussen dienstverlenend en ondernemend omschreven. Daarnaast is het volgens de Cultuurtyperingen van Hofstede een losse en open organisatie.

De Manager Beheer & Onderhoud geeft aan dat er niet per se één visie is op veranderen. Iedereen heeft daar zijn eigen visie op. Hij geeft aan dat de meeste medewerkers het niet erg vinden om te veranderen zolang het maar zinvol is.

6.6 Personeel

De Manager Facilities geeft aan zo goed mogelijk te willen presteren met de middelen die hij heeft. Daarin wordt hij momenteel beperkt. Uit de interviews met de Manager Facilities en beide coördinatoren Facilities zijn de volgende (te vinden in *Afbeelding 6.4. Ambitieniveau*) meningen over het ambitieniveau van Facilities naar voren gekomen:



Afbeelding 6.4. Ambitieniveau

De Manager Facilities en beide coördinatoren geven aan zo goed mogelijk in te vullen waar de medewerkers van Facilities goed in zijn. Eén van de coördinatoren geeft de receptionistes op zijn locatie voornamelijk veel vrijheid. Hij geeft aan dat hij stimuleert dat ze zelf verantwoordelijkheid nemen en zelfstandig werken.

Uit de interviews met het management en de coördinatie van Facilities zijn de volgende feiten naar voren gekomen:



De Manager Beheer & Onderhoud van Wolter & Dros geeft aan dat de laatste tijd steeds meer samenwerkingen ontstaan waar het voorheen ieder voor zich was, het 'eiland-denken'. Ook bij Wolter & Dros zijn er veelal lange dienstverbanden. De Manager Beheer & Onderhoud geeft aan dat dit wel is veranderd. Tegenwoordig zijn er ook veel kortere dienstverbanden binnen Wolter & Dros. Voorheen was ook de gemiddelde leeftijd erg hoog, maar sinds de reorganisatie in 2013 zijn er jonge professionals voor in de plaats gekomen. Na de reorganisatie in 2013 is er nog weinig ruimte voor nascholingen en bijscholingen.

Motivatie medewerkers

De medewerkers van Facilities worden door verschillende aspecten gemotiveerd in hun werkzaamheden. Tijdens de één op één sessies beschrijven de medewerkers wat die aspecten zijn, die hen motiveert. Onderstaand in *Tabel 6.4. Motivaties Facilities* is een lijst met de meest genoemde motivaties (samengevat) weergegeven. De motivaties zijn weergegeven in de juiste volgorde. Hoe vaker genoemd, hoe hoger in de elf motivaties:

1. Wisselende activiteiten en nieuwe uitdagingen	2. Leuke collega's en fijne werkomgeving
3. Toegevoegde waarde zijn en waardering	4. Het opzetten van het nieuwe bedrijf
5. Vrijheid in handelen	6. Geld
7. Goed onderling overleg	8. Betrokkenheid
9. Hart voor de zaak hebben	10. In jezelf kunnen investeren
11. Uitdagingen creëren in veranderingen	

Tabel 6.4. Motivaties Facilities

6.6. Sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen

Uit de interviews met de directievoorzitter, het management van Facilities en Beheer & Onderhoud, de coördinatie van Facilities en de verantwoordelijken van de locaties van Croon en Wolter & Dros zijn verschillende sterktes en zwaktes naar voren gekomen.

Allereerst worden de sterktes en zwaktes van Facilities weergegeven. Deze resultaten zijn gebundeld in de onderstaande *Tabel 6.5. Sterktes en zwaktes Facilities* weergegeven. Deze resultaten zijn door middel van een enquête terug in de organisatie gelegd en geverifieerd. Is de kantoormedewerker het wel eens met de genoemde sterktes en zwaktes van Facilities? Doordat de uitkomsten van de enquête niet representatief zijn voor de gehele populatie is gekozen om geen sterktes en zwaktes uit te sluiten maar er wel een bepaalde volgorde aan te geven. Bovenaan staat de sterktes en zwaktes die de organisatie het meeste herkent. De uitkomsten van de enquête zijn te vinden in Bijlage XXXIX..

In onderstaande *Tabel 6.5. Sterktes en zwaktes Facilities* is de SWOT-analyse van Facilities Croon weergegeven:

Sterktes	Zwaktes
Gebruik maken van de TBI Holding	Onduidelijkheid producten en diensten Facilities
Prettig contact met management en coördinatie	Niet fysiek zichtbaar op andere locaties
Goede bereikbaarheid van management en coördinatie	Weinig contact met interne klant
Centraal ingerichte producten en diensten	Onduidelijkheid taken en verantwoordelijkheden Facilities
Korte communicatielijnen	Reactief
Snel inspelen op situaties	Expertise en kennis wordt niet gedeeld
	Initiatief tonen
	Innoveren
	Opzijschuiven van complexe vraagstukken
	Geen onderling overleg bij Facilities

Tabel 6.5. Sterktes en zwaktes Facilities

De kansen en bedreigingen zijn gebaseerd op de omgevingsanalyse (te vinden in *H5.Omgevingsanalyse1*) en de resultaten uit voorgaande paragrafen. In de onderstaande *Tabel 6.6. Kansen en bedreigingen Facilities* zijn de kansen en bedreigingen voor de afdeling Facilities weergegeven. De belangrijkste kans, de fusie, is buiten wege gelaten. Dit is gedaan omdat dit een kans is die momenteel speelt. De strategie wordt bepaald voor ná de fusie.

Kansen	Bedreigingen
Herstel van de omzet binnen de branche	Enkel een lichte groei binnen elektrotechnische branche en stabilisatie van werktuigbouwkundige branche.
Trend: Focus op gastvrijheid en klantgerichtheid	Hoge gemiddelde leeftijd binnen branche.
Trend: Meer samenwerking tussen FM, ICT en HRM.	Wegbezuiniging van de facilitaire afdeling bij Wolter & Dros
Trend: Standaardisering van dienstverlening	Weinig tot geen sturing van directie naar Facilities
Duurzaamheid als belangrijk speerpunt binnen de branche	

Tabel 6.6. Kansen en bedreigingen Facilities

Ook voor Wolter & Dros is gekeken naar wat sterktes en zwaktes zijn van hoe de faciliteiten momenteel zijn geregeld. Deze sterktes en zwaktes zijn niet terug gelegd in de organisatie omdat er hier geen sprake is van een afdeling waar de sterktes of zwaktes aan gekoppeld kunnen worden. De sterktes en zwaktes zijn gebaseerd op het interview met de Manager Beheer & Onderhoud en de telefonische vragenlijsten met de locaties. De sterktes en zwaktes worden in de onderstaande *Tabel 6.7. Sterktes en zwaktes faciliteiten* weergegeven.

Sterktes	Zwaktes
Snel inspelen op situaties	Geen centrale ondersteuning
Mate van vrijheid	Kennis wordt niet gedeeld
	Geen prioriteit voor de contactpersonen
	Geen inzicht in onderhoud van het pand
	Geen uniformiteit
	Onduidelijkheid over scope facilitair
	Onduidelijkheid leveranciers en contracten

Tabel 6.7. Sterktes en zwaktes faciliteiten

Kansen en bedreigingen voor Wolter & Dros zijn niet meegenomen. De reden hiervoor is omdat de kansen en bedreigingen veel overeenkomsten hebben met die van Croon. Daarnaast is het niet van belang omdat er bij Wolter & Dros geen facilitaire afdeling is die op deze kansen en bedreigingen kan inspelen.

H7. ANALYSE

In dit hoofdstuk worden resultaten van de field- en deskresearch tegen elkaar afgewogen en geanalyseerd.

7.1. Belangrijkste overeenkomsten en verschillen Facilities Croon Elektrotechniek en Wolter & Dros

Momenteel zijn er belangrijke overeenkomsten en verschillen tussen hoe de facilitaire zaken zijn geregeld binnen Croon en Wolter & Dros.

Het belangrijkste verschil is dat er momenteel geen facilitaire afdeling is bij Wolter & Dros. Hierdoor worden de faciliteiten deels door de Manager Beheer & Onderhoud en deels door de locaties zelf geregeld. Dit houdt verband met het tweede grote verschil. Momenteel zijn bij Wolter & Dros de vestigingen zelf autonoom en is er geen sprake van gedwongen winkelnering. Dit betekent dat ze niet hoeven af te nemen bij de landelijke contracten die de Manager Beheer & Onderhoud beheert en zelf een eigen facilitair budget hebben. Bij Croon zijn de vestigingen niet autonoom en zijn ze gedwongen om af te nemen bij Facilities. Facilities beheert daarbij het facilitaire budget voor alle locaties. De vrije winkelnering bij Wolter & Dros heeft als gevolg dat elke vestiging van Wolter & Dros faciliteiten inricht naar eigen wensen met mogelijk eigen leveranciers. Een ander groot verschil is dat bij Wolter & Dros facilitaire inkoop versnipperd ligt in de organisatie. De Manager Beheer & Onderhoud is verantwoordelijk voor de inkoop van de landelijk weg gezette facilitaire contracten. Bij Croon ligt de facilitaire inkoop uitsluitend bij de afdeling Inkoop. Tot slot, is een functioneel verschil dat beide organisaties gebruik maken van andere facilitaire systemen. Echter ligt de verantwoordelijkheid voor het uitrollen van het systeem bij de afdeling ICT.

De culturen tussen Croon en Wolter & Dros lijken veel overeenkomsten te hebben aan de hand van de cultuurtyperingen van Hofstede. Dit kan ook te maken hebben met het feit dat beide organisaties in dezelfde branches werkzaam zijn. Beiden geven aan dat de sfeer informeel is onderling, maar zakelijk naar de klant. Beide organisaties zijn enkel bereid te veranderen wanneer de verandering zinvol is voor de organisatie en voor het individu.

7.2. Strategie Facilitaire functie

In deze paragraaf wordt er een analyse uitgevoerd op gebied van winkelnering, centralisatie of decentralisatie, mate van bestuurlijke en financiële autonomie van de facilitaire organisatie en de aanbod – en/of vraaggestuurde dienstverlening.

7.2.1. Gedwongen winkelnering en centralisatie/decentralisatie

Momenteel is er bij Facilities van Croon sprake van gedwongen winkelnering. Bij Wolter & Dros is daar geen sprake van. Veel van de verantwoordelijken van de locaties van Wolter & Dros geven aan dat ze niet altijd gebruik maken van de landelijke contracten. Zoals te lezen is in *paragraaf 6.3. Strategie Facilitaire organisatie* bevindt de afdeling Facilities zich momenteel in het stadium van een 'Kostencentrum'. Dit betekent dat de afdeling momenteel nog niet volledig wordt gewaardeerd om haar professionaliteit. Wanneer Facilities de gedwongen winkelnering los zou laten, is er een mogelijkheid dat de locaties zelf hun eigen pad gaan bewandelen die voor hen het meest logisch lijkt. Aangezien ze dan niet de toegevoegde waarde inzien van een centrale facilitaire afdeling. Dit kan betekenen dat er contracten met het goedkope lokale schoonmaakbedrijf worden afgesloten, of men faciliteiten wegbezuinigd om geld te besparen. Door Facilities decentraal in te richten wordt geen gebruik gemaakt van de expertise van Facilities, geen schaalvoordelen behaald en ontstaat er geen uniformiteit binnen CW&D. Echter betekent het invoeren van gedwongen winkelnering wel dat de locaties van Wolter & Dros hun vrijheden kwijt raken. .

De theorie die Maas (2013) omschrijft, geeft voordelen van centralisatie weer. Bijvoorbeeld de toenemende professionalisering, aandacht voor organisatiebelang, uniform corporate imago of gelijkheid. Allen zijn het voordelen die voor CW&D als belangrijk worden aangegeven. Daarnaast kan centrale aansturing enkel werken wanneer er lokaal kennis en expertise beschikbaar is. Zoals de verantwoordelijken aangeven is het voor hen een bijzaak. Ze beschikken niet over de kennis en expertise op facilitair gebied.

De verantwoordelijken van de locaties van Wolter & Dros geven aan dat ze het fijn vinden om een bepaalde mate van vrijheid te hebben. Terwijl er vanuit de directie en het management van Croon wordt aangegeven dat 'Uniformiteit' een belangrijk speerpunt is voor de organisatie. Dit betekent dat ook facilitaire zaken uniform ingericht dienen te zijn. Ondanks dat de verantwoordelijken van de locaties van Wolter & Dros aangeven een mate van vrijheid prettig te vinden, geven ze ook aan dat het een zwakte vinden dat ze geen centrale aansturing krijgen en dat kennis tussen de vestigingen niet wordt gedeeld. Voor alle verantwoordelijken zijn facilitaire werkzaamheden bijzaak. De verantwoordelijken zijn dan ook niet opgeleid, getraind of begeleid in facilitaire

vraagstukken, maar geven hier ook geen prioriteit aan. Er is geen behoefte om dit verder te ontwikkelen. Zoals de locaties zelf ook aan geven; Facilitair staat op een laag pitje en het doel van de locaties is dan ook om de boel draaiende te houden en de kosten zo laag mogelijk te houden. Wanneer er centrale aansturing is, die gespecialiseerd is in facilitaire vraagstukken, kan kennis gedeeld worden en schaalvoordelen behaald worden. Echter wanneer de aansturing centraal is, ontstaat er een grotere afstand tussen de locaties en de centrale aansturing. Daarnaast is het een mogelijkheid dat de verantwoordelijken van de locaties van Wolter gehecht zijn geraakt aan de werkzaamheden. Dit kan zijn doordat het voor afwisseling zorgt of voor collegiale contacten. Het wegnemen van taken kan hierdoor voor weerstand zorgen. De oplossing zou zijn om strategisch een centrale aansturing te geven en operationeel op locatie op te pakken. Maar omdat de focus van Facilities op het minimaliseren van kosten ligt, is het niet mogelijk om voor alle locaties een operationele functie te vervullen.

7.2.3. Financiële en bestuurlijke autonomie

Momenteel wordt bij Facilities het volledige budget voor facilitaire zaken beheerd. De Manager Facilities en een coördinator Facilities geven aan dat Facilities het budget beheert om zo grip te houden en wildgroei te beperken. De locaties van Croon zijn momenteel niet financieel en bestuurlijk autonoom. Een bepaalde divisie zit niet gekoppeld aan een bepaalde locatie. Je kan als medewerker dus op alle vestigingen werken. Uniformiteit tussen de locaties is hierdoor extra belangrijk, zodat men van locatie één verhuist naar locatie twee en precies hetzelfde wordt gefaciliteerd. Wanneer er centraal wordt aangestuurd en Facilities bepalend is, is het prettig dat Facilities ook het budget beheert om de controle te behouden. Wanneer Facilities niet het budget beheert, hebben locaties meer inspraak op hoe faciliteiten worden ingericht. De medewerkers van de locaties kunnen zich ongehoord voelen wanneer Facilities centraal aanstuurt, bepalend is hoe faciliteiten worden ingericht en hierbij het budget volledig beheren.

Facilities bepaalt momenteel zelf de koers die men bewandelt. Op het gebied van huisvesting is er veel overleg maar andere facilitaire vraagstukken worden hierbij los gelaten. Facilities is hierdoor bestuurlijk autonoom. De expertise op gebied van Facilities ligt dan ook binnen de afdeling. Belangrijk is wel om de directie niet als interne klant te vergeten. Wat zij van Facilities verwachten is net zo belangrijk als wat een andere kantoormedewerker van Facilities verwacht.

7.2.4. Aanbod- of vraaggestuurd assortiment

Een zwakte van Facilities is dat er weinig contact is met de interne klant. Tevredenheid wordt niet gemeten en het management en de coördinatie is zelden op andere locaties te vinden. Het assortiment wordt momenteel vast gesteld door Facilities. Wanneer de interne klant wensen heeft, kan dit eventueel besproken worden, maar het assortiment staat al vast. Wanneer er sprake is van gedwongen winkelnering en centrale aansturing kan het de interne klant het gevoel geven dat er niet op hun wensen wordt ingespeeld. Dit kan worden beperkt wanneer er meer contact ontstaat met de interne klant. Zoals de Koning (2016) aangaf, blijft kosten minimaliseren een belangrijk punt binnen Facility Management. Toch gaat de focus meer liggen op wat de klant écht wil. De directievoorzitter geeft dan ook aan dat zijn gevoel aan geeft dat het assortiment 20% vraaggestuurd dient te zijn. De Manager Facilities en beide coördinatoren geven aan dat het belangrijk is om bepaalde grenzen en kaders te stellen aan het assortiment om aan te geven dat het niet tot in de bomen reikt. Momenteel zijn de kaders volledig afgedekt. Een facility manager bij Parnassia Groep geeft aan dat het een mogelijkheid is om het assortiment in bepaalde groepen te sorteren. Hierdoor heb je een groep waarbij de facilitaire afdeling het assortiment bepaalt en de ondergrens aangeeft. Daarnaast kan er een groep gecreëerd worden waarbij de facilitaire afdeling de leverancier bepaald en de interne klant het serviceniveau.

7.3. Strategie Facilitaire organisatie

Het interne onderzoek is gebaseerd op de theorie van De Jong & Niesten (2007). Alle facetten van de theorie van De Jong & Niesten (2007) en het 7S-model van McKinsey zijn samengevat in één tabel. Per onderwerp is er gekeken in welke stadium de afdeling Facilities momenteel valt. Uit onderzoek komt naar voren dat Facilities zich momenteel voornamelijk bevindt in het stadium van een Kostencentrum. Wel is er af en toe een uitschieter naar een Servicecentrum. Hierin kan de afdeling zelf ontwikkelen om verder te groeien tot een Servicecentrum. In onderstaand *Afbeelding 7.1. Kostencentrum* wordt er doormiddel van de zwarte lijn aangegeven waar Facilities zich momenteel bevindt. Deze zwarte lijn is bepaald aan de hand van de interviews en de telefonische vragenlijsten. Het schema is afkomstig van de theorie van De Jong & Niesten (2007).

Afbeelding 7.1. Kostencentrum

Voornamelijk op de punten assortiment, doorbelasting kosten, winst, klantcontact en – relatie en strategie valt de afdeling Facilities nog binnen het Kostencentrum.

In *paragraaf 5.7. Sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen* is er een SWOT-schema weergegeven. Deze sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen zijn in een confrontatiematrix geplaatst om een strategie te bepalen door de sterktes en zwaktes af te wegen aan de kansen en bedreigingen. Een confrontatiematrix kan bepalen om volgens de theorie van Confrontatiematrix (www.confrontatiematrix.nl) hoe sterktes kunnen worden gebruikt om op kansen in te spelen en hoe zwaktes versterkt moeten worden om op kansen in te spelen. Daarnaast kan het helpen met bepalen hoe sterktes kunnen worden gebruikt om bedreigingen af te weren en hoe zwaktes moeten worden versterkt om bedreigingen weerstand te bieden. Hierdoor kan Faciliteiten bepalen waar ze in de toekomst de focus op kunnen leggen. In de onderstaande *Afbeelding 7.2. Confrontatiematrix* is de ingevulde confrontatiematrix te vinden.

Afbeelding 7.2.
Confrontatiematrix

Uit de confrontatiematrix komt naar voren dat focus op gastvrijheid en klantgerichtheid een belangrijke kans is. Maar ook het standaardiseren van de dienstverlening. De grootste bedreiging is dat er enkel een lichte groei en stabilisatie in de markt is.

7.3.2. Waardepropositie

Momenteel geeft Facilities aan om volgens de waardepropositie van Treacy en Wiersema 'operational excellence' te werken. Wanneer er stappen worden gemaakt in het stadium waarin Facilities verkeerd, kan er ook gekeken worden naar de toegevoegde waarde die Facilities heeft. Volgens De Jong & Niesten (2007) is het belangrijk dat men eerst stappen zet om verder te ontwikkelen als Servicecentrum. De Jong & Niesten (2007) geven aan dat bij het stadium Kostencentrum de waardepropositie van operational excellence het meest passende is. Pas wanneer Facilities geprofessionaliseerd is tot een Servicecentrum, waarbij de klant koning is, kan een organisatie spreken van customer intimacy als waardepropositie. Voor Facilities is het daarom van belang dat er allereerst stappen worden gezet in de richting van Servicecentrum. Pas wanneer Facilities hier in gevorderd is, kan er gekeken worden naar de waardepropositie.

7.3.3. Missie & Visie

Wanneer Facilities vooruit wil bewegen door op kansen en bedreigingen in te spelen en sterktes te versterken en zwaktes weg te nemen, is het allereerst belangrijk om alle neuzen dezelfde kant op te krijgen. In *paragraaf 5.1.1. Strategie Croon*, staat omschreven wat de medewerkers van Facilities zouden zien als het ultieme doel dat behaald wordt. Daarnaast geven ze aan waar ze Facilities voor vinden staan en wat hen motiveert in hun werk. Op basis van de uitspraken afkomstig uit de interviews en één op één sessies met de medewerkers Facilities en de theorie van Visie & Strategie (www.visie-strategie.nl), Maas (2013), Van Dam & Marcus (2015), De Jong & Niesten (2007) en Geelen (2016) zijn er een viertal missies en visies opgesteld.

Missies:

1. 'Onze missie is om te zorgen dat de medewerkers van CW&D optimaal worden ontzorgd tijdens hun werkzaamheden door een prettige & plezierige werkomgeving te creëren'
2. 'Onze missie is om in te spelen op de facilitaire klantwens van de medewerkers CW&D door gastvrij en klantgericht te zorgen voor een prettige & plezierige werkomgeving'
3. 'Onze missie is om voor de medewerkers van CW&D een prettige & plezierige werkomgeving te creëren door gastvrij en klantgericht op de wensen in te spelen'
4. 'Wij creëren voor de medewerkers van CW&D een prettige en plezierige werkomgeving waardoor ze zo optimaal mogelijk hun werkzaamheden kunnen uitvoeren'

Visies:

1. 'Facilities streeft ernaar om voor de medewerker van CW&D net dat ene stapje extra te doen door innovatief, professioneel en klantgericht te werken'
2. 'Het is onze visie om voor de medewerker CW&D zichtbaar, duidelijk en aanwezig te zijn om een prettige samenwerking aan te gaan'
3. 'Facilities streeft er naar om het verschil uit te maken voor de medewerkers van CW&D door te ontwikkelen en innoveren tot Facilities op topniveau van Facility Management draait'
4. 'Facilities streeft er naar om een innovatieve, gedreven samenwerkingspartner te zijn voor de medewerkers CW&D waarbij men streeft naar optimale klanttevredenheid'

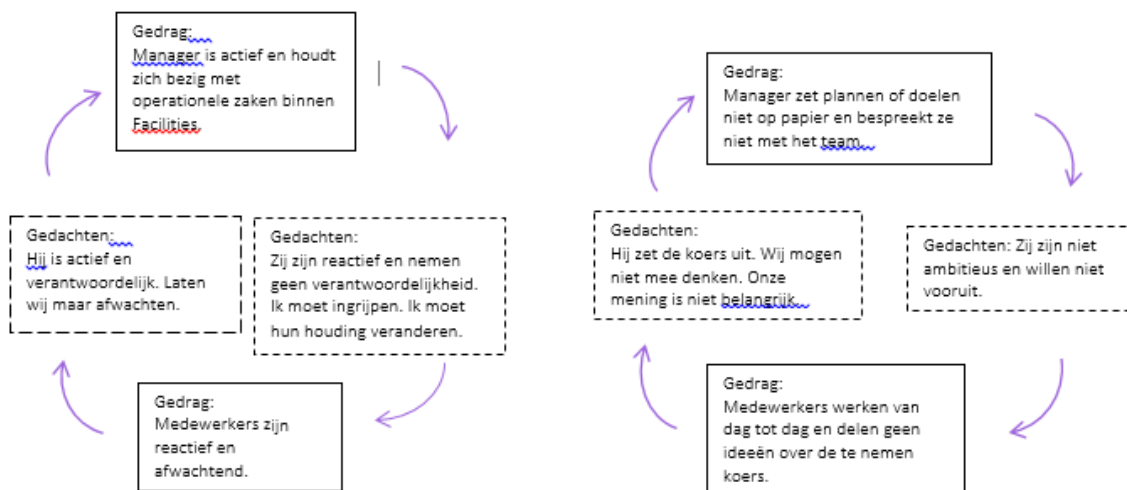
Uit een terugkoppelsessie met het management en de coördinatie, is naar voren gekomen dat de kernwoorden 'Uniformiteit' en 'Aanwezig op het juiste moment' belangrijk zijn om in de missie of visie verwerkt wordt. Daarnaast geven de Manager Facilities en een coördinator Facilities aan uit te kijken met termen als 'Ontzorgen' en 'Gastvrij'. Doordat een zwakte van Facilities is dat Facilities niet fysiek aanwezig is op andere locaties, kan dit weerstand geven bij deze locaties wanneer Facilities aangeeft te ontzorgen of gastvrij te zijn.

De missie en visie kan bijdragen aan waar Facilities naar wil streven en waar Facilities voor staat. Maar wat misschien nog wel belangrijker is, is dat iedereen hier achter staat. Tijdens de één op één sessies met de medewerkers Facilities is er gevraagd wat voor hen een motivatie is om te komen werken, wat zij graag anders willen zien, of aan welke doelen zij graag zien dat wordt gewerkt. Hier kwam duidelijk naar voren dat wisselende werkzaamheden en fijne collega's en werksfeer de grootste drive is om gemotiveerd te blijven.

7.3.4. Patronen op de afdeling

Een missie en visie kunnen enkel worden uitgedragen aan de medewerkers van CW&D wanneer de gehele afdeling Facilities hier achter staat. Uit de brainstormsessie met bedrijfsconsultant Arend Ardon kwam naar voren dat bij Facilities momenteel veel patronen in de weg zitten. De medewerkers Facilities willen veranderen maar blijven momenteel stil staan in hun ontwikkeling. Dit kan mogelijk zijn doordat er weinig budget beschikbaar is voor Facilities of dat men elkaar in de klem houdt.

Uit de brainstormsessie met Arend Ardon komt naar voren dat de medewerkers van Facilities momenteel vast zitten in bepaalde patronen en defensief te redeneren. Belangrijk hierbij is dat er geen schuldige is binnen het patroon. Het is niet duidelijk hoe het patroon in stand wordt gehouden en hoe het is begonnen. Wel is het duidelijk dat deze patronen ervoor zorgen dat de medewerkers Facilities elkaar in de klem houden. Twee vastgeroeste patronen binnen Facilities zijn als volgt:



7.3.5. Doelen

Er wordt niet onderling overlegd of vergaderd. Er is al jaren niet besproken welke koers Facilities gaat varen. Uit de opgestelde doelen door de medewerkers Facilities komt het meeste naar voren dat men graag ziet dat er in het team van Facilities wordt geïnvesteerd. Denk hierbij aan meer kennis, inhoud en zelfstandigheid van het team. Maar ook klantgerichter inspelen op situaties of elkaar kunnen aanspreken op gedrag of prestatie. Wat daarnaast veel als doel wordt omschreven zijn doelen die gebaseerd zijn op teambuilding. Bijvoorbeeld het doel om meer onderling te communiceren, elkaar niet tegen te werken en juist meer samen te werken. Of het doel om meer betrokkenheid te creëren bij elkaar. Daarnaast ook doelen als; het kunnen laten horen van je stem of het investeren in tevredenheid van de medewerkers binnen Facilities.

Ieder heeft zijn of haar eigen vakgebied en bemoeit zich niet of nauwelijks met andermans werk. Toch is het aan Facilities om gezamenlijk stappen vooruit te zetten. Er kan niet gefocust worden op kansen en bedreigingen of gewerkt worden aan sterktes en zwaktes zolang de afdeling niet gezamenlijk vooruit wil.

H8. CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN

Dit hoofdstuk bevat de conclusies van de analyse op de onderzoeksresultaten en geeft antwoord op de onderzoeksvraag: 'Wat is de nieuwe facilitaire strategie voor de afdeling Facilities na de fusie van Croon Elektrotechniek en Wolter & Dros?'

8.1. Strategie Facilitaire functie

Deze paragraaf bevat de conclusies en aanbevelingen voor de facilitaire functie van de afdeling Facilities.

6.6.1. Gedwongen winkelnering en centraal/decentraal

In de nieuwe situatie is Facilities dé facilitaire afdeling van CW&D. Uniformiteit is in de nieuwe situatie een belangrijk speerpunt. Uniformiteit kan enkel gecreëerd worden wanneer alle faciliteiten van gelijke kwaliteit zijn op alle locaties. Dit betekent dat de klant op uniforme wijze wordt gefaciliteerd. Geadviseerd wordt dat **Facilities centraal wordt aangestuurd**. Facilities bezit de kennis en expertise op het gebied van facilitaire zaken en kan hierdoor voor een locatie het beste een beslissing maken hoe de faciliteiten worden ingericht. Verantwoordelijken van de locaties van Wolter & Dros houden zich hierdoor niet meer bezig met strategische vraagstukken. Centrale aansturing wordt gewaarborgd **door gedwongen winkelnering toe te passen** bij de Wolter & Dros locaties en dit te behouden bij de Croon locaties. Wanneer Facilities wordt gewaardeerd om haar professionaliteit kan er van worden uitgegaan dat locaties af nemen bij Facilities. Dit doen ze dan omdat ze geloven in de expertise en kennis van de afdeling, hier is momenteel nog geen sprake van.

Door centraal aan te sturen en gedwongen winkelnering toe te passen, is een valkuil dat de locaties ook kunnen vinden dat ze geen inspraak hebben. Weinig contact met de interne klant is in de huidige situatie van Facilities een zwakte. Dit komt ook doordat tevredenheid, wensen en behoeften momenteel niet worden gemeten. Het klantcontact is schaars en ad hoc en bestaat voornamelijk uit binnenlopende klanten en telefoontjes. Topdesk wordt weinig gebruikt om klachten of wensen door te geven. Geadviseerd wordt om de **focus te leggen op een betere klantcontact en – relatie**. Door het gat te overbruggen tussen Facilities en de locaties is het van belang dat Facilities zich hier laat zien en voornamelijk laat horen. Naast te weinig contact met de interne klant, heeft Facilities ook als zwakte dat ze niet fysiek aanwezig zijn op locaties. De verantwoordelijken moeten het gevoel krijgen dat ze ondersteund worden. Belangrijk hierbij is ook om dit contact zo snel mogelijk te starten. Voor de verantwoordelijken van de locaties van Wolter & Dros hebben deze adviezen de meeste gevolgen. Facilities moet goed blijven communiceren om weerstand weg te nemen en te zorgen dat de locaties niet in een vacuüm komen zoals Van Dam & Marcus (2015) omschrijven.

6.6.2. Financiële en bestuurlijke autonomie

Momenteel is er geen budget voor Facilities om op de locatie te zorgen voor operationele ondersteuning. Geadviseerd wordt dat voor de locaties van Croon de operationele uitvoering wordt gedaan door de contactpersonen van de locaties, mits de focus op de klantcontact en – relatie in acht wordt genomen. Zodra locaties gedwongen moeten afnemen bij Facilities wordt er geadviseerd dat **Facilities alle facilitaire budgetten beheert**. Hierdoor behoudt Facilities zicht op de uitgaven en wordt er ook daadwerkelijk gewaarborgd dat er enkel bij Facilities wordt afgenomen, om uniformiteit te creëren. Naast Facilities dat voornamelijk controleert, zorgt het er ook voor dat de klant meer wordt ontzorgd. Zij hoeven zich niet druk te maken over de kosten die bij bepaalde facilitaire investeringen of vaste kosten gepaard gaan. Dit dient op deze manier gecommuniceerd te worden naar de interne klant, om de weerstand te verlagen. Bij de locaties van Wolter & Dros blijven de verantwoordelijken verantwoordelijk voor de operationele uitvoering of aansturing van facilitaire zaken. De strategische vraagstukken worden hierbij weggenomen.

6.6.3. Aanbod- of vraaggestuurd assortiment

Het assortiment wordt momenteel volledig door Facilities bepaald. Om te zorgen dat de interne klant zich gehoord voelt, er ingespeeld wordt op de klantwens en om meer in te spelen op de trend klantgerichtheid, wordt geadviseerd een SLA op te stellen met de interne klant. Hierbij kan onderscheid gemaakt worden in twee verschillende pakketten. Het eerste pakket bevat de producten en diensten waarbij Facilities de leverancier en het serviceniveau bepaalt. Het tweede pakket bevat de producten en diensten waarbij Facilities de leverancier bepaalt en het serviceniveau wordt bepaald in samenspraak met de interne klant. Dit betekent dat Facilities hierover **in gesprek moet met de interne klant**. Hierdoor behoudt de interne klant inspraak op producten en diensten die ze afnemen bij Facilities én houdt Facilities grip op producten en diensten waar een onder- of bovengrens aan zit.

8.2. Strategie Facilitaire organisatie

Deze paragraaf bevat de conclusies en aanbevelingen voor de strategie facilitaire organisatie van de afdeling Facilities.

8.2.1. Confrontatiematrix

Uit de confrontatiematrix komt naar voren dat voor Facilities het meest gunstige is om in te spelen op de trends dat gastvrijheid en klantgerichtheid steeds belangrijker worden. Daarnaast is het belangrijk in te spelen op de trend dat het standaardiseren van de dienstverlening steeds belangrijker wordt. Facilities heeft als grootste bedreiging dat in de branche enkel een lichte groei is voor de elektrotechnische kant en een stabilisatie voor de werktuigbouwkundige kant. Dit kan als gevolg hebben dat er mogelijk bij CW&D geen duidelijk zichtbare groei in omzet ontstaat. De focus blijft daarom liggen op het minimaliseren van de kosten.

Het meten van de klanttevredenheid kan er voor zorgen dat Facilities blijft focussen op hun zwakke punten en streeft naar verbetering. De interne klant krijgt hierdoor ook het gevoel gehoord te worden waardoor Facilities meer klantgericht te werk gaat. **Langs gaan bij de locaties** kan hier ook bij helpen. Dit zorgt er ook voor dat men zich meer gesteund voelt en is gelijk een goede kennismaking met de andere Wolter & Dros locaties. Het is immers belangrijk dat de taken en verantwoordelijkheden met de locaties weer helder worden.

Het opstellen van een SLA zorgt ervoor dat de interne klant ook daadwerkelijk mee kan beslissen over hoe faciliteiten worden ingericht. Ze voelen zich gehoord en de locaties van Wolter & Dros raken hierdoor niet geheel hun vrijheid kwijt. Dit zorgt bovendien voor duidelijkheid over de producten en diensten en taken en verantwoordelijkheden van Facilities. Een andere focus op korte termijn zijn de commerciële competenties voor de medewerkers Facilities. Dit betekent dat Facilities meer moet uitstralen wat hun missie, visie en doelen zijn. Hierdoor wordt de onduidelijkheid verminderd en krijgt de interne klant meer vertrouwen in Facilities waardoor ze uiteindelijk verder professionaliseren tot servicecentrum.

Op lange termijn is het voor Facilities belangrijk dat ze helder krijgen wat zij onder gastvrijheid en klantgerichtheid verstaan voor de interne klant en hoe ze dit gezamenlijk willen inrichten. Momenteel is het lastig om gastvrijheid uit te stralen op de locaties waar geen ontvangstbalie of huismeester aanwezig is.

Wat misschien nog belangrijker is, dat iedere medewerker van Facilities zich verantwoordelijk gaat voelen voor het behalen van deze doelen.

Wanneer men op de bovenstaande adviezen de focus legt, heeft dit gevolg voor het stadium waar de afdeling Facilities zich momenteel in begeeft. Dit zorgt er voor dat de afdeling Facilities op een paar punten groeit naar een **Servicecentrum**. Deze groei zal te zien zijn op gebied van assortiment, aanbod/vraagaansturing, klantcontact en – relatie en het personeel. Dit alles zal ook leiden tot meer waardering van de professionaliteit van de stafafdeling en stappen richting de waardepropositie van customer intimacy.

8.2.2. Missie & Visie

Uit de brainstormsessie met de Manager Facilities en een coördinator Facilities is naar voren gekomen dat de onderstaande missie en visie het meest passend zijn Facilities.

De missie van Facilities is als volgt:

‘Wij creëren voor de medewerkers van CW&D een prettige en plezierige werkomgeving waardoor ze zo optimaal mogelijk hun werkzaamheden kunnen uitvoeren’

De visie die Facilities na wilt streven is als volgt:

‘Facilities streeft er naar om een innovatieve en gedreven samenwerkingspartner te zijn voor de medewerkers CW&D. Uniformiteit, aanwezig zijn op het juiste moment, duidelijkheid en professionaliteit staan daarbij in een hoog vaandel’

8.2.3. Patronen afdeling Facilities

Momenteel is het de waaier van de dag die regeert binnen Facilities, ieder houdt zich bezig met zijn of haar dagelijkse werkzaamheden. Men raakt gemotiveerd van afwisselend werk en vindt het motiverend om met collega's te zijn in een prettige omgeving. Momenteel houden de medewerkers Facilities zich niet bezig met de vraag hoe er door Facilities een stap vooruit kan worden gezet. De medewerkers Facilities missen de saamhorigheid op de

afdeling. Ze werken allen aan hun eigen taken door de dingen te doen zoals zij denken dat de beste manier is. Er wordt niet overlegd of vergaderd. Dit kan er voor zorgen dat de medewerkers van Facilities de drempel hoog vinden om elkaar op gedrag of prestatie aan te spreken.

Het defensieve gedrag binnen patronen houdt de patronen in stand. Hiermee wordt bedoeld: *'Ik wil wel, maar..'* De schuld van iets wordt dan buiten jezelf gelegd. Op basis van geanalyseerde patronen, wordt geadviseerd om allereerst te investeren in de afdeling zelf voordat gekeken kan worden naar hoe gezamenlijk naar hoe doelen worden nagestreefd. Zolang de bovenstaande patronen in stand gehouden worden kan Facilities niet als één team werken. Dit is belangrijk want de medewerkers zelf geven aan meer te willen samenwerken, communiceren en hun stem te laten horen. **Kortom, het investeren in het team zelf.** Hoe dit het beste kan worden aangepakt wordt in het volgende H9. *Implementatieadvies* besproken.

Deze patronen kunnen enkel worden doorbroken wanneer het bespreekbaar wordt gemaakt. Daarom het advies om aan de hand van kleine sessies patronen bespreekbaar te maken. Arend Ardon geeft aan dat de beste manier is om te starten met de Manager Facilities. Niet omdat hij de meeste verantwoordelijkheid draagt, maar omdat hij de leidinggevende is en hierdoor het goede voorbeeld geeft. Geadviseerd wordt, op basis van de bevindingen van Arend Ardon, dat de Manager Facilities in eerste instantie met de coördinatoren in gesprek gaat. In dit gesprek worden allereerst de volgende twee vragen beantwoord: *'Welke patronen hebben wij nu die we ongewild in stand houden?'* en *'Wat doe ik waarmee ik het gedrag van een ander in stand houdt?'*. Hierbij is het belangrijk dat wordt gekeken naar welke rol iemand heeft binnen een patroon. Defensief gedrag kan hiermee worden vermeden. Wanneer dat in kaart is gebracht, kan de volgende vraag worden beantwoord: *'Wat kan ik doen om dit patroon te doorbreken?'*. Hierdoor wordt verantwoordelijkheid genomen voor acties. Arend Ardon geeft aan dat bij deze sessies dan steeds meer mensen kunnen worden betrokken waardoor iedereen zijn of haar rol in een patroon kan bepalen. Hierdoor krijg je betrokkenheid van de medewerkers en kan iedereen meedenken hoe een stap vooruit gezet kan worden. Het advies dat Arend Ardon geeft, is om tijdens een sessie 'to do' en 'stop doing' lijsten te maken. Aan de hand van deze lijsten kan achteraf gereflecteerd worden door middel van gesprekken. Het benoemen van de rollen en het erkennen van verantwoordelijkheden is de eerste stap. Arend Ardon geeft aan dat het pas succesvol wordt wanneer men experimenteert met de uitkomsten van de sessie en hier later op reflecteert.

De bovenstaande sessie kan bijdragen aan het doorbreken van patronen en elkaar aanspreken op gedrag. Maar dit zal niet gelijk helpen met het creëren van één team. Voordat de geadviseerde missie en visie worden gedragen, is het van belang dat een ieder zich hier in herkent. Arend Ardon geeft aan dat als dit strategisch plan nu wordt uitgerold, dit zorgt voor een averechts effect. De medewerker kan zich nog meer ongehoord en buiten gesloten voelen. Het is hierdoor van belang dat voordat het strategische plan als **commercieel middel naar de interne klant wordt uitgezet**, Facilities eerst rond de tafel zal moeten. Externen geven als tip om de strategie verder te vormen door middel van co-creëren of actieleren. Hierbij ga je als afdeling rond de tafel en geeft de afdeling gezamenlijk vorm aan de strategie en reflecteert je hier naderhand op.

Geadviseerd wordt dat de missie en visie worden voorgelegd aan Facilities door de Manager Facilities. Geadviseerd wordt dit door middel van **een teamdag of -avond** te doen. Iedereen krijgt hierdoor de kans om op de missie en visie te schieten. Daarnaast is het op zo'n dag belangrijk dat ieder de volgende vraag beantwoordt: *'Waar wil ik graag mijn schouders onder zetten?'*. Ook dit zorgt ervoor dat men verantwoordelijkheid neemt voor acties. Deze dag of avond kan ook helder krijgen in hoeverre de medewerkers van Facilities verdere behoeftes hebben aan overlegmomenten of teamdagen.

8.2.4. Doelen

Uit de bovenstaande aanbevelingen zijn de volgende doelen opgesteld. Aan de doelen zijn KPI's gekoppeld. De KPI's geven meetbare handvaten om de doelen te bereiken en meten. De doelen staan weergegeven in *Tabel 8.1. Korte termijn doelen* en *Tabel 8.2. Lange termijn doelen*:

Korte termijn doelen	Kritische prestatie indicator
Opstellen van SLA voor alle locaties van CW&D	Binnen één jaar is er een SLA opgesteld waarbij er gesprekken hebben plaats gevonden met de interne klant.
Doorbreken van patronen binnen de afdeling Facilities	Binnen zes maanden hebben er minstens twee sessies plaats gevonden met de medewerkers Facilities om patronen binnen de afdeling Facilities bespreekbaar te maken.
Het houden van een teamdag of – avond	Binnen zes maanden heeft er een teamdag of –avond plaats gevonden voor de afdeling Facilities waarbij de geadviseerde strategie wordt besproken met het hele team.
Het uitdragen van de strategie, missie, visie en doelen van Facilities naar de moederorganisatie	Binnen zes maanden moeten de strategie, missie, visie en doelen van Facilities zichtbaar zijn gemaakt voor de moederorganisatie CW&D.

Tabel 8.1. Korte termijn doelen

Lange termijn doelen	Kritisch prestatie indicator
Focussen op gastvrijheid en klantgerichtheid	Binnen één jaar heeft er een brainstormsessie plaats gevonden met de Manager Facilities en de coördinatoren Facilities waarbij er vorm wordt gegeven aan de begrippen gastvrijheid en klantgerichtheid.
Zichtbaar langs gaan bij locaties van CW&D	Binnen één jaar zijn alle oude locaties van Wolter & Dros bezocht. Binnen één jaar hebben met alle vestigingsdirecteuren en facilitair verantwoordelijken van de locaties van Wolter & Dros een kennismakingsgesprek plaats gevonden. Binnen twee jaar zijn alle locaties van Croon bezocht voor een gesprek met de facilitair verantwoordelijken.
Metten van klanttevredenheid binnen CW&D	Binnen twee jaar moet de algemene klanttevredenheid over Facilities minstens één keer gemeten zijn bij de interne klant.

Tabel 8.2. Lange termijn doelen

H9. IMPLEMENTATIEADVIES

In dit hoofdstuk wordt er advies gegeven over hoe de aanbevelingen uit Hoofdstuk 8. het beste kan worden geïmplementeerd. Het implementatieadvies is mede ontstaan door een brainstormsessie met Arend Ardon, bedrijfsconsultant en een gesprek met Frits Verschoor, Vastgoed manager bij Parnassia Groep. Beide gespreksverslagen zijn te vinden in Bijlage XXXXXIII en XXXXXIV.

9.1. Waarborgen strategie

Een strategisch plan wordt succesvol wanneer er regelmatig gereflecteerd wordt. Zijn doelen behaald? Staan we nog achter onze missie en visie? De waarborging van de strategie is de verantwoordelijkheid van de Manager Facilities. Geadviseerd wordt om jaarlijks terug te komen op het strategische plan door de Manager Facilities en de coördinatoren Facilities. Frits Verschoor geeft daarbij als tip dat wanneer de eerste doelstelling behaald is, het groots te vieren. Dit zorgt ervoor dat men weet dat ze het ergens voor doen. Tijdens de teamdag of –avond wordt de vraag ‘*Waar wil ik graag mijn schouders onder zetten?*’ beantwoord. Dit zorgt ervoor dat de medewerkers Facilities de doelen ook op zichzelf betrekken. Om deze doelen in leven te houden is het belangrijk dat ook dit jaarlijks wordt gereflecteerd. Dit kan door middel van een nieuwe teamdag – of avond of tijdens de jaarlijkse beoordelingsgesprekken met de medewerkers Facilities. Het personeel zal moeten wennen aan het feit dat er meer wordt beoordeeld en aangesproken op gedrag en prestatie. De teamdag of –avond zorgt voor een betere band binnen de afdeling. Dit kan als gevolg hebben dat feedback geven, sneller wordt opgepakt.

9.2. Naar buiten brengen van de strategie

Terwijl Facilities aan de samenhang als een team sleutelt, gaat de fusie gewoon door. De adviezen over het inrichten van de facilitaire functie zijn enigszins eenvoudig te implementeren, maar kunnen anderzijds zorgen voor weerstand bij de locaties van Wolter & Dros. Het kan voor de oude Wolter & Dros medewerkers als een opluchting voelen of als een bedreiging dat ze hun inspraak kwijt raken. De gedwongen winkelnering, en terugnemen van de autonomie moet vanuit hogere hand worden opgelegd. Dit komt omdat de directie verantwoordelijk is voor de structuur van de organisatie. Het is aan Facilities om de weerstand te verlagen. Dit betekent dat Facilities in gesprek moet gaan met de locaties van Wolter & Dros om uit te leggen wat dit voor hen gaat betekenen. Belangrijk is dat Facilities er niet per definitie vanuit gaat dat het voor de facilitaire verantwoordelijken van Wolter & Dros als een opluchting voelt. Men kan ook gehecht zijn aan de facilitaire werkzaamheden doordat het bijvoorbeeld voor afwisseling zorgt of omdat men het contact met de interne klant is gaan waarderen.

De opgestelde doelen, te lezen in *Hoofdstuk 8.1. Strategie Facilitaire functie* kunnen al bijdragen aan het verlagen van de weerstand. Door samen met de locaties de SLA op te stellen voor de nieuwe facilitaire organisatie, merken ze dat ze hun inspraak niet zijn verloren. Daarnaast kan het fysiek langs gaan op de locaties zorgen voor een betrokken gevoel. Frits Verschoor geeft de volgende punten aan waarop Facilities kan zorgen dat de weerstand bij de locaties kan worden verlaagd:

1. Een glasheldere visie naar buiten brengen. Hierdoor kunnen problemen worden weggemasseerd;
2. Communiceren maar vooral luisteren. Probeer in de communicatie niet te overtuigen, maar de urgentie van de klant of vraag eruit te halen en hierover in gesprek gaan;
3. Het schetsen van de gevolgen als iets niet gedaan wordt.

Wanneer Facilities een nieuwe vorm heeft aangenomen en er sessies zijn gehouden, kan Facilities beginnen met het stimuleren van de commerciële competenties. Een eerste stap is het naar buiten brengen van de missie, visie en doelen van Facilities. De verantwoordelijkheid voor het naar buiten brengen van de missie, visie en doelen ligt bij de Manager Facilities. Dit kan gedaan worden op Croonnet of het personeelskrantje.

9.3. Planning

De doelen voor Facilities zijn opgenomen in een planning. Hier wordt per actie een verantwoordelijke gekoppeld. De planning is te vinden in Bijlage XXXXXVI.

NAWOORD EN ZELFREFLECTIE

Na een tijd die langer bleek dan gedacht, heb ik eindelijk mijn scriptie afgerond. In deze periode heb ik niet alleen veel kennis opgedaan maar heb ik ook veel uitdagingen gehad. Een onderzoek die alle kanten op ging en veel facetten van Facility Management belicht heeft. De ervaringen die ik heb opgedaan tijdens dit onderzoek, gaan van pas komen bij mijn verdere carrière. In dit hoofdstuk wordt er kritisch gereflecteerd op de onderzoeksvraag, doelstelling en methode van onderzoek. Daarnaast wordt de bijdrage aan het werkveld toegelicht.

Onderzoeksvraag

In dit adviesrapport wordt antwoord gegeven op de volgende onderzoeksvraag:

‘Wat is de nieuwe facilitaire strategie voor de afdeling Facilities na de fusie van Croon Elektrotechniek en Wolter & Dros?’

Aan het einde van het onderzoek, kan er met zekerheid gezegd worden dat de onderzoeksvraag is beantwoord. Echter bleek de vraag niet zo eenvoudig te beantwoorden als voorheen gedacht. Doordat Facilities al enige tijd geen strategische plannen meer opstelt, dacht men al een tijd niet meer na over zijn of haar toekomstvisie. Het helder krijgen van de toekomstvisie bleek hierdoor lastiger. Uiteindelijk is het met het toevoegen van een extra onderzoeksmethode (één op één sessies) gelukt. Daarnaast was het binnen Croon een onzekere periode. Dit had als gevolg dat medewerkers soms wat terughoudend waren tegenover een externe onderzoeker. Door toch met de juiste medewerkers in gesprek te gaan, heeft dit mijn communicatievaardigheden een boost gegeven. De juiste toon en de juiste benadering hebben uiteindelijk resultaat geleverd.

De deelvragen die vooraf zijn opgesteld, zijn dekkend geweest om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag. Op alle deelvragen is, tijdens dit onderzoek, een antwoord gevonden.

Doelstelling

Ter ondersteuning aan de onderzoeksvraag is vooraf de volgende doelstelling opgesteld:

‘Het doel is om binnen een periode van 32 weken een bijdrage te leveren aan het professionaliseren van de afdeling Facilities door middel van het opstellen van een facilitaire strategie voor de afdeling Facilities van Croon Wolter & Dros.’

Wanneer Facilities de gegeven adviezen opgevolgd, wordt de afdeling professioneler. Het doel van het onderzoek is daarmee behaald. Het doel was allereerst opgesteld om in een kortere periode te behalen, door de moeilijke peilende toekomstvisie en de gevoeligheid van de onderwerpen, is het doel vier maanden later alsnog behaald.

Onderzoeksmethoden

De aanpak en de vorm van de onderzoeksmethoden is goed doordacht. Om een duidelijk beeld te krijgen van de facilitaire afdeling van Croon en de faciliteiten van Wolter & Dros hebben er veel interviews en gesprekken plaats gevonden. Met zekerheid durf ik te zeggen dat ik de afdeling Facilities en de faciliteiten van Wolter & Dros goed heb leren kennen om daar een oordeel over te vellen. De negatieve kant hiervan is, dat er veel informatie is opgedaan tijdens het onderzoek die niet relevant is. Dit zorgt ervoor dat je de resultaten moet blijven filteren. Dit is een tijdrovende taak. Door het onderzoek beter af te bakenen, wordt bepaalde informatie voorafgaand gefilterd. Echter heb ik geen spijt van de vele interviews en gesprekken. Deze interviews en gesprekken hebben mij onbewust veel bijgebracht van het facilitaire werkveld.

Naast interviews en gesprekken voor de interne analyse hebben er veel gesprekken plaats gevonden met externe partijen. Deze interviews hebben niet altijd een bijdrage kunnen leveren aan het onderzoek. Tips en ervaringen die externen gaven zijn wel meegenomen in het advies maar zijn niet zwaarwegend. Het was me graag gelukt om een afspraak te krijgen met een externe organisatie die werkzaam is binnen dezelfde branche als CW&D. Helaas is dat niet gelukt. De reden hiervoor is omdat ik geen netwerkconnecties heb binnen de installatiebranche waar ik

gebruikt van kon maken. Daarnaast zijn die partijen concurrenten van CW&D. Uit de pogingen bleek dat de partijen huiverig zijn voor contact over interne zaken.

De enquête over de sterktes en zwaktes van Facilities is niet representatief voor de gehele populatie. Er hebben 98 respondenten gereageerd. Er zijn er in totaal 320 verstuurd. De enquête is relatief laat binnen het onderzoeksproces uitgevoerd. Hierdoor hadden respondenten twee weken de tijd om op de enquête te reageren. De keuze om te wachten met het uitzetten van de enquête was omdat het anders midden in de vakantieperiode viel en de respons dan lager zou uitvallen. Als ik dit over zou doen, verstuur ik de enquêtes al eerder in het onderzoeksproces. Respondenten die afwezig zijn wegens vakantie, vallen dan niet gelijk af maar kunnen later reageren.

In mijn advies komt naar voren dat de missie, visie en doelen binnen Facilities moeten worden besproken. Graag had ik dit zelf nog uitgevoerd binnen mijn onderzoeksperiode. Dit is niet gelukt binnen de gestelde tijd omdat de belangrijkste respondenten voor langere periodes afwezig waren. Wanneer ik langer de tijd zou hebben, zou ik zelf graag de sessie met het gehele team hebben bijgewoond of uitgevoerd.

Bijdrage aan het facilitaire werkveld

Dit onderzoek draagt bij aan het facilitaire werkveld omdat het zorgt voor een verdere stap in het professionaliseren van Facility Management. Facility Management kan enkel professionaliseren als er daadwerkelijk verbeteringen worden doorgevoerd bij facilitaire afdelingen binnen Nederland. Dit kan ook leiden tot meer waardering van het facilitaire vak.

LITERATUURLIJST

Websites

- Aa-fm (2016) *Trends in facility management* (Geraadpleegd op 9 juni 2016):
<http://www.aa-fm.com/nieuws/4885/5-trends-in-facility-management.html>
- Arrangegroup (2016) *Acht belangrijke trends binnen Facility Management* (Geraadpleegd op 7 juni 2016):
<http://arrangegroup.nl/nieuws/acht-belangrijke-trends-facility-management/>
- Confrontatiematrix (z.d.) *Confrontatiematrix invullen* (Geraadpleegd op 19 september 2016):
<http://www.confrontatiematrix.nl/confrontatiematrix-invullen.html>
- Croonwolterendros (2016) *Over Ons* (Geraadpleegd op 2 juni 2016):
<https://www.croonwolterendros.nl/nl/over-ons/historie>
- Encyclo (z.d.) *Strategie* (Geraadpleegd op 23 maart 2016):
<http://www.encyclo.nl/begrip/strategie>
- Lean six sigma (z.d.) Wat zijn key performance indicators? (Geraadpleegd op 23 mei 2016):
<http://leansixsigmatools.nl/wat-zijn-key-performance-indactors>
- Rabobank Cijfers en Trends (2016) *Branche installatiebedrijven* (Geraadpleegd op 14 september 2016):
<https://www.rabobankcijfersentrends.nl/index.cfm?action=branche&branche=installatiebedrijven>
- TBI (z.d.) *Over ons* (Geraadpleegd op 3 juni 2016):
<https://www.tbi.nl/over-ons/organisatie>
- Trendfiles (2016) Diversiteit in installatiebranche (Geraadpleegd op 9 september 2016):
<http://trendfiles.otib.nl/wp-content/uploads/pdf/factsheet-diversiteit-installatiebranche-2016.pdf>
- Trendfiles (2016) *Profiel installatiebranche* (Geraadpleegd op 16 september 2016):
<http://trendfiles.otib.nl/wp-content/uploads/pdf/factsheet-landelijk-2016.pdf>
- Van Dale (2016) Bedrijfscultuur (geraadpleegd op 19 mei 2016):
<http://www.vandale.nl/opzoeken?pattern=bedrijfscultuur&lang=nn>
- Visie & Strategie (z.d.) Visie en strategie (Geraadpleegd op 12 april 2016):
<http://www.visie-strategie.nl/>

Boeken

- Baarda, B. (2009). *Dit is onderzoek!: Richtlijnen voor het opzetten, uitvoeren en evalueren van kwantitatief en kwalitatief onderzoek*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- De Jong, B. & Niesten, H. (2007). *De besturing van facilitaire organisaties: Hoe speel je het spel?* Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Geelen, P. (2016). *KPI's die wél werken*. Deventer: Vakmedianet.
- Maas, G. (2013). *Facility Management: over organiseren en maatwerk binnen een veranderende context*. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.
- Wijnen, G., Weggeman, M. & Kor, R. (2007). *Verbeteren en vernieuwen van organisaties*. Alphen aan den Rijn: Samson.

Artikelen

USP Marketing Consultancy (2014) Rapport Radar 2020. *Uneto VNI*. Gedownload op 3 september 2016 van:
http://radar2020.uneto-vni.nl/dynamic/media/27/documents/Rapport_Radar_2020_-_editie_2014.pdf

Van den Hout, P. (2014). Top 5 facilitaire prio's voor 2015. *Facility Management Magazine*. Gedownload op 10 juni 2016 van:

<https://www.fmm.nl/topics/facilitaire-organisatie/nieuws/top-5-facilitaire-prios-voor-2015>

Verslagen

Croonwolter&dros (2016) concept strategische plan 2016-2018

Rijn, F. & Jong, R. de. (2015). PowerPoint verandermanagement: Organisatieculturen en veranderen. Rotterdam: Hogeschool Rotterdam.

VERKLARENDE WOORDENLIJST

In deze lijst worden onduidelijke begrippen uit de hoofdttekst verklaard:

Begrip	Verklaring
EBIT	Omzet minus de kosten van de bedrijfsuitoefening
Gedwongen winkelnering	Gedwongen winkelnering is de verplichting om af te nemen (te kopen) bij een bepaalde leverancier of afdeling.
HR	HR staat voor Human Research
Service Level Agreement	Een Service Level Agreement ofwel SLA is een overeenkomst tussen aanbieder en afnemer waar afspraken in staan over producten en diensten.
TBI Direct	TBI Direct is het Informatie Systeem van TBI die bedoeld is voor de externe klanten van TBI-leden. In dit geval zijn het de afnemers van Wolter & Dros.
Topdesk	Topdesk is merk van een Facility Management Informatie Systeem.