

*Een onderzoek naar de
uitbesteding van
gebouwgebonden systemen
en installaties
& de mogelijkheid van het creëren van meerwaarde*



Adviesrapport
Mei 2007

*Een onderzoek naar de
uitbesteding van
gebouwgebonden systemen
en installaties
& de mogelijkheid van het creëren van meerwaarde*



Anouk Bierens
20044477

Opleiding
Haagse Hogeschool
Academie voor Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Docentbegeleider
Dhr. R. Lommerse

Medebeoordelaar
Mevr. A. van Gent

Opdrachtgever
Stichting Exploitatie Muziekcentrum en Danstheater (SEM)
Lucent Danstheater - Dr. Anton Philipszaal
Spuiplein 150
2511 DG Den Haag

Mentor
Dhr. P. van der Pal

Auteursreferaat

Dit **adviesrapport** beschrijft het onderzoek naar de mogelijkheid van de Stichting Exploitatie Muziekcentrum en Danstheater, om de **gebouwgebonden systemen en installaties** die zich in het pand bevinden in 2007 **uit te gaan besteden**. De opdracht voor het schrijven van het adviesrapport is gegeven door de Stichting Exploitatie Muziekcentrum en Danstheater, in opdracht van de Operations Manager, en uitgevoerd door een studente Facility Management van de Haagse Hogeschool.

Het onderzoek moet aangeven of er de mogelijkheid is om de losse onderhoudscontracten samen te voegen en het onderhoud uit te besteden is aan een **maincontractor** en of hierdoor een mogelijke **meerwaarde** gecreëerd kan worden. Bij deze vergelijking moet gekeken worden naar **financiële, kwalitatieve en organisatorische (personele) gevolgen**.

Het adviesrapport is het resultaat van 4 maanden intern en extern onderzoek.

Bij het onderzoek is gebruik gemaakt van **empirische en kwalitatieve onderzoeksmethoden**, die verantwoordelijk zijn voor de beantwoording van de desbetreffende probleemstellingen en op deze manier onmisbaar zijn voor een juiste afronding van het adviesrapport.

Indexreferaat

Facility Management
De Haagse Hogeschool
Adviesrapport
Stichting Exploitatie Muziekcentrum en Danstheater (SEM)
Dr. Anton Philipszaal
Lucent Danstheater
Uitbesteding
Maincontracting
Gebouwgebonden systemen en installaties
Meerwaarde

Managementsamenvatting

In 2002 is de Stichting Exploitatie Muziekcentrum en Danstheater (SEM) opgericht als gevolg van de wens om de exploitatie van de zalen Lucent Dans Theater en Dokter Anton Philipszaal los te koppelen van de huisgezelschappen Nederlands Dans Theater en Residentie Orkest. De oprichting van de SEM heeft onder andere gezorgd voor een verandering in de samenstelling van de Afdeling Facilitair. Ook de contracten betreft het onderhoud aan de gebouwgebonden systemen en installaties van het Lucent Danstheater en de Dokter Anton Philipszaal kwamen onder het beheer van de Afdeling Facilitair bij de SEM. Aan de hand van deze huidige situatie, wil het topmanagement bij de SEM weten of het mogelijk is om meerwaarde te creëren door het uitbesteden van het onderhoud aan de gebouwgebonden systemen en installaties aan één maincontractor. Hierbij speelt de professionalisering in de culturele sector momenteel ook een rol: steeds meer organisaties besteden het onderhoud aan de gebouwgebonden systemen en installaties uit.

De probleemstelling waarop het onderzoek is gebaseerd, is als volgt geformuleerd:

Kan er meerwaarde gerealiseerd worden binnen de organisatie, wanneer men de gebouwgebonden systemen en installaties, met uitzondering van de installaties in de theaterzalen, zonder een afname van de huidige servicegraad, zal uitbesteden aan één maincontractor?

Voor het beantwoorden van deze vraag is er begonnen met een algemene oriëntatie binnen de organisatie. Het in kaart brengen van de taken en bevoegdheden van de Afdeling Facilitair is hier een onderdeel van geweest. Een literatuuronderzoek is uitgevoerd naar de begrippen uitbesteding, maincontracting en kwaliteit (klanttevredenheid). Met het oog op de huidige en gewenste situatie is er een intern interview opgesteld en deze onder de belanghebbenden afgenomen. Daarnaast is een benchmark uitgevoerd bij vergelijkbare organisaties. Om de tevredenheid van de huidige onderhoudsdiensten betreft de gebouwgebonden systemen en installaties in kaart te brengen is een Servqual-enquête afgenomen. Het uiteindelijke doel van dit onderzoek is kijken of uitbesteding in de vorm van maincontracting mogelijk is voor het onderhoud aan de gebouwgebonden systemen en installaties en welke gevolgen en voorwaarden deze maincontracting met zich mee kan brengen.

De belangrijkste resultaten zijn:

- De interne klant is niet helemaal tevreden over de huidige stand van zaken met het oog op de dienstverlening van een aantal onderhoudsdiensten;
- De communicatie tussen de verschillende afdelingen verloopt niet optimaal en dit belemmert de manier van werken;
- Tussen de belanghebbenden bij de SEM werden er veel tegenstrijdigheden geconstateerd ten aanzien van de eventuele maincontracting van de huidige onderhoudsdiensten;
- Ten tijde van dit onderzoek dienen zich twee situaties aan: men besluit om het onderhoud uit te besteden aan een maincontractor, of men blijft bij de huidige situatie en gaat op zoek naar nieuwe leveranciers om de huidige kwaliteit te verbeteren.

De belangrijkste aanbevelingen zijn:

- Maincontracting van het onderhoud aan de gebouwgebonden systemen en installaties niet doorvoeren binnen de organisatie;
- Wel blijven uitbesteden van het onderhoud aan de gebouwgebonden systemen en installaties;
- Verbetering van de interne communicatie;
- Beheersing van de kwaliteit door middel van SLA's;
- Administratie op orde brengen en toegankelijker maken door middel van digitalisering.

Voorwoord

Dit adviesrapport is opgesteld in het kader van mijn afstuderen in de periode januari tot en met juni 2007 voor de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool te –'s Gravenhage.

De stageopdracht is uitgevoerd in opdracht van de Stichting Exploitatie Muziekcentrum en Danstheater in het kader van een mogelijke maincontracting van de gebouwgebonden systemen en installaties. Het adviesrapport is het resultaat van vier maanden onderzoek.

Mijn AO-traject heb ik als uitdagend en leerzaam ervaren. De oriëntatie- en managementstage is het voorgaande jaar waren goede voorbereidingen op dit AO-traject. Ik hoop dat deze een goede basis is voor wat de toekomst mij zal brengen.

Bij deze wil ik een aantal personen bedanken voor de prettige begeleiding tijdens mijn afstuderen, in het speciaal Dhr. P. van der Pal, Operations Manager en Dhr. J. Biegelaar, (ex) Hoofd Theatertechniek, bij de Stichting Exploitatie Muziekcentrum en Danstheater.

Daarnaast wil ik de heren van de Afdeling Facilitair, te weten Dhr. C. Vermond en Dhr. A. Shahali bedanken voor de tijd en aandacht die zij mij hebben geschonken bij het uitvoeren van het onderzoek.

Ook wil ik Dhr. J. van Dam bedanken voor de spectaculaire rondleiding in het pand.

Ik bedank Dhr. A. van Rooijen, Director of Operations, voor de benchmark die ik uit mocht voeren binnen het World Forum Convention Center. Ook bedank ik Dhr. R. Roest voor de benchmark bij het Pathé Theater te Scheveningen.

Zonder hun inzet en bereidwilligheid zou het nooit mogelijk geweest zijn een adviesrapport als deze te kunnen realiseren.

Voor de begeleiding van school uit wil ik Dhr. R. Lommerse bedanken.

Daarnaast wil ik mijn familie, mijn vriend Stephan, mijn klasgenoten, en vele anderen bedanken voor alle steun, toewijding en gezelligheid die ik tijdens mijn afstuderen ervaren heb.

Anouk Bierens

–'s Gravenhage, mei 2007

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting

Voorwoord

Inleiding

Hoofdstuk 1 Onderzoeksopzet	1
1.1 Probleemstelling	1
1.2 Subprobleemstellingen	2
1.3 Doel	2
1.4 Doelgroep	2
1.5 Dataverzamelingmethodes	2
1.5.1 Soort onderzoek	3
1.5.2 Onderzoeksaanpak	3
1.5.3 Literatuuronderzoek	3
1.5.4 Observatie	3
1.5.5 Interviews	4
1.5.6 Enquête	4
1.5.7 Benchmark	4
Hoofdstuk 2 Huidige situatie	5
2.1 Stichting Exploitatie Muziekcentrum en Danstheater	5
2.1.1 Geschiedenis	5
2.1.2 Oprichting SEM	5
2.2 Organisatieanalyse	6
2.2.1 Missie/Visie/Strategische doelstellingen	6
2.3 Organisatiestructuur	6
2.3.1 Taken en bevoegdheden	6
2.3.2 Omvang	8
2.4 Soorten onderhoudscontracten	8
2.4.1 Taken	9
2.4.2 Meerjarenplannen	11
2.5 Huidige kosten	12
2.6 Gewenste situatie	12
Hoofdstuk 3 Literatuuronderzoek	13
3.1 Uitbesteden	13
3.2 Maincontracting	15
3.3 Meerwaarde	16
3.4 Partnerschip	16
Hoofdstuk 4 Analyse	17
4.1 Deming-cirkel	17
4.2 Uitbesteding of maincontracting	18
4.3 vergelijking maincontractors	18
4.3.1 Overeenkomsten en verschillen	19
4.3.2 Conclusie	20
4.4 Communicatie	21
4.5 Servqual-model en Servqual-analyse	23
4.6 Benchmarking	24

Hoofdstuk 5 Resultaten	26
5.1 Resultaten interne interviews	26
5.2 Resultaten benchmarks	28
5.3 Resultaten Servqual-model	29
5.4 Financiële paragraaf	34

Hoofdstuk 6 Conclusies	35
6.1 De consequenties van maincontracting (bestaande contracten)	35
6.2 De consequenties van maincontracting (Afdeling Facilitair)	35
6.3 De consequenties van maincontracting (klanten/gebruikers)	36

Hoofdstuk 7 Aanbevelingen en vervolgacties	37
7.1 Aanbeveling 1 & stappenplan	37
7.2 Aanbeveling 2 & stappenplan	37
7.3 Aanbeveling 3 & stappenplan	39
7.4 Aanbeveling 4 & stappenplan	40
7.5 Aanbeveling 5 & stappenplan	40
7.6 Antwoord op de probleemstelling	41

Literatuurlijst	42
------------------------	-----------

Bijlagen

Bijlage I	Plattegronden van het complex LDT/DAPZ
Bijlage II	Organogram SEM
Bijlage III	Interne interviews
Bijlage IV	Lijst van potentiële leveranciers
Bijlage V	Servqual-vragenlijst
Bijlage VI	Algemene gegevens benchmark organisaties
Bijlage VII	Externe interviews
Bijlage VIII	Resultaten Servqual-model
Bijlage IX	PVE/W SEM

Inleiding

In het kader van het afronden van de HBO opleiding Facility management aan de Haagse Hogeschool is de afstudeeropdracht als volgt geformuleerd:

“Het uitvoeren van een project voor het oplossen van een beleidsprobleem op het gebied van Facility Management. Randvoorwaarden voor het oplossen van het beleidsprobleem is dat deze opdracht moet worden uitgevoerd in opdracht van een relevante organisatie, en dat die van zodanig niveau is, dat de student bij een voldoende resultaat erop kan afstuderen.”

Het doel hiervan is om de student alle betreffende theoretische kennis en praktijkvaardigheden die zij de afgelopen twee jaar heeft opgedaan, te laten gebruiken in het kader van het afstuderen.

Opdrachtgever

De directie van de SEM¹, heeft opdracht gegeven voor het onderzoek naar de huidige contracten op het gebied van systeemgebonden systemen en installaties, en een mogelijke uitbesteding daarvan aan één gespecialiseerde organisatie.

De opdracht heeft betrekking op de Afdeling Facilitair binnen de Afdeling Operations.

De Afdeling Facilitair van de SEM houdt zich bezig met het dagelijkse, klein technisch onderhoud binnen de organisatie, houdt de contracten up-to-date, doet aan relatiemanagement met leveranciers, voert kwaliteitscontroles uit van de schoonmaak, etc.

Vanaf 2002 valt de Afdeling Facilitair onder de Afdeling Operations, naast afdelingen als Horeca & Evenementen en Receptie.

De SEM bestaat totaal uit ongeveer 40 FTE, daarnaast schommelt het personeelsbestand door bijvoorbeeld het extra personeel dat bij voorstellingen en evenementen wordt ingezet. Dit komt door de inzet van de zogenaamde PA's², zij zijn op afroep inzetbaar bij voorstellingen en evenementen.

Aanleiding en verantwoording

De onderzoeksopdracht uitgevoerd in opdracht van de SEM houdt kort gezegd in: een onderzoek naar de mogelijkheden van het uitbesteden van het onderhoud van gebouwgebonden systemen en installaties aan één potentiële aanbieder, met het oog op de financiële, kwalitatieve en organisatorische (personele) gevolgen.

Het doel hierbij is om het management een zo juist mogelijk advies te geven omtrent deze mogelijke uitbesteding op basis van de gewonnen informatie en afgewogen aspecten.

Het betreft een mogelijke uitbesteding aan gespecialiseerde organisaties zoals maincontractors. In het adviesrapport zullen verschillende organisaties besproken worden en verschillen tegen elkaar afgewogen worden.

Door de toenemende professionalisering binnen de culturele sector³ moet uit het adviesrapport blijken of door deze uitbesteding de effectiviteit en efficiency (meerwaarde) binnen de organisatie verhoogd kan worden, ten opzichte van de huidige situatie.

¹ Stichting Exploitatie Muziekcentrum en Danstheater

² Publieksassistenten

³ Bron: http://www.intermediarfw.nl/orienteren_matrix_branche.jsp

Probleemstelling

De probleemstelling is als volgt geformuleerd:

Kan er meerwaarde gerealiseerd worden binnen de organisatie, wanneer men de gebouwgebonden systemen en installaties, met uitzondering van de installaties in de theaterzalen, zonder een afname van de huidige servicegraad, zal uitbesteden aan één maincontractor?

Subprobleemstellingen

Hierbij zijn de volgende subprobleemstellingen geformuleerd:

1. Wat is de huidige situatie?
2. Wat is de gewenste situatie?
3. Wat zijn de mogelijkheden van maincontracting voor de organisatie?
4. Welke veranderingen kan de uitbesteding tot gevolg hebben?
5. Wat zijn de kosten van het uitvoeren van het onderhoud in eigen beheer versus uitbesteden?
6. Welke stappen zouden er genomen moeten worden om tot invoering van maincontracting te komen?

Deze subprobleemstellingen worden verder uitgewerkt in hoofdstuk 1.

Doel

Het doel is het uitvoeren van een onderzoek naar de mogelijkheid om de gebouwgebonden systemen en installaties, die zich in het complex Lucent Danstheater en Dr. Anton Philipszaal bevinden, uit te besteden en een mogelijke meerwaarde⁴ te creëren.

Doelgroep

De doelgroep is de Directie van de SEM en de Operations Manager als opdrachtgever. Daarnaast bestaat de doelgroep ook uit een vertegenwoordiging van Academie voor Facility Management in de vorm van de docentbegeleider en de medebeoordelaar.

Resultaat

Het resultaat van het onderzoek zal zich presenteren in de vorm van een adviesrapport, dat gericht is aan de directie van de SEM.

Uit dit adviesrapport zal duidelijk worden en in kaart gebracht worden, wat de mogelijkheden zijn van het uitbesteden van de gebouw- en systeemgebonden installaties en de consequenties die deze beslissing met zich mee zal brengen. Voor de SEM is het rapport een basis voor een eventueel vervolgtraject van aanbesteding.

⁴ Bron: www.vandale.nl meer-waar-de (de ~ (v.)) 1. Extra waarde 2. Het verschil tussen de waarde van de arbeid en het daarvoor betaalde loon

Hoofdstuk 1 Onderzoeksopzet

Wat is de probleemstelling bij dit onderzoek en uit welke subprobleemstellingen is de probleemstelling opgebouwd voor het beantwoorden van deze stelling?

Voor het beantwoorden van de vragen is er gekeken naar de manieren waarop betreffende informatie verkregen is, welke dataverzamelmethode gebruikt zijn voor het beantwoorden van de subprobleemstellingen en de uiteindelijke probleemstelling. Om deze reden zal in dit hoofdstuk de onderzoeksopzet gedetailleerd worden besproken.

1.1 De probleemstelling

De probleemstelling waarop het onderzoek gebaseerd wordt is:

Kan er meerwaarde gerealiseerd worden binnen de organisatie, wanneer men de gebouwgebonden systemen en installaties⁵, met uitzondering van de installaties in de theaterzalen, zonder een afname van de huidige servicegraad, zal uitbesteden⁶ aan één maincontractor?

Voor het beantwoorden van de probleemstelling zal er gebruik gemaakt worden van subprobleemstellingen. Deze zorgen ervoor dat de beantwoording van de probleemstelling op een verantwoorde manier kan worden uitgevoerd. De volgende subprobleemstellingen zijn opgesteld:

1. Wat is de huidige situatie?

- Hoe is deze huidige situatie ontstaan? (geschiedenis)
- Wie voert momenteel welk onderhoud uit?
- Worden er al diensten uitbesteed?
- Wat is de procedure bij storingen?
- Welke afdeling is hier verantwoordelijk voor?

2. Wat is de gewenste situatie?

- Wat zijn de verwachtingen ten aanzien van de potentiële aangeboden dienst (maincontracting)?
- Aan welke randvoorwaarden moet de dienst (maincontracting) voldoen?
- Wat is meerwaarde?

3. Wat zijn de mogelijkheden van uitbesteding voor de organisatie?

- Op basis van welke criteria moet de keuze voor uitbesteding genomen worden?
- Aan welke potentiële aanbidders kan er uitbesteed worden, en wat is de eventuele meerwaarde die zij kunnen bieden?
- Hoe is het onderhoud aan de gebouwgebonden systemen en installaties geregeld in andere, vergelijkbare organisaties? (benchmark)

4. Welke veranderingen kan de uitbesteding tot gevolg hebben?

- Wat zijn de risico's van het uitbesteden met het oog op tijd, kwaliteit en kosten? (risico-analyse)
- Wat zijn de gevolgen die betrekking hebben tot de bestaande contracten?
- Wat zijn de gevolgen/risico's van het invoeren van het systeem met betrekking tot de facilitaire organisatie/personeel?

⁵ N.B Met de gebouwgebonden systemen en installaties worden bedoeld: de beveiligingsinstallatie, liftinstallatie, brandinstallatie, etc. Dus NIET de licht- en geluidsinstallaties in de zalen, dit betreft het primaire proces en deze installaties is men niet van plan om uit te besteden.

⁶ Bron: [www.vandale.nl_Uit-be-ste-ding_\(ov.ww.\)](http://www.vandale.nl_Uit-be-ste-ding_(ov.ww.)) 1. (tegen betaling), ter verzorging, (op)voeding, onderbrengen bij (anderen), in de kost doen 2. de uitvoering van een werk, de levering van benodigdheden (tegen een tevoren bepaalde prijs) aan een onderaannemer gunnen

- Wat zijn de gevolgen van het invoeren van het systeem met betrekking tot de klanten (gebruikers)?
- Welke verschillen in dienstverlening (verschillen in serviceverlening, maar ook in kwaliteit) bestaat er tussen de huidige situatie en de eventuele uitbesteding? (het uitvoeren van een Servqual-analyse voor de huidige externe onderhoudsdiensten)

5. Wat zijn de kosten van het uitvoeren van het onderhoud in de huidige situatie?

- Is het mogelijk een kostenvergelijking op te stellen voor de huidige situatie ten aanzien van de verwachte situatie?

6. Welke stappen zouden er genomen moeten worden aan de hand van de conclusies en aanbevelingen?

1.2 Subprobleemstellingen

Om het onderzoek overzichtelijk te houden, zal bij elke subprobleemstelling de methode van onderzoek worden vermeld. Hieronder een schematisch overzicht van de gebruikte dataverzamelmethode en onderzoeksvormen met betrekking tot het onderzoek.

Subprobleemstellingen	Type		Dataverzamelmethode			onderzoeksvorm	
	Empirisch	Theoretisch	Bestaande gegevens	Interviewen	Benchmarking	Deskresearch	Casestudy
Subprobleem 1	x		x	x		x	x
Subprobleem 2	x			x		x	x
Subprobleem 3		x	x	x	x	x	x
Subprobleem 4	x	x	x	x	x	x	x
Subprobleem 5	x					x	x
Subprobleem 6		x	x		x	x	x

Tabel 1. Kwalitatief onderzoek⁷

1.3 Doel

De Operations Manager bij de SEM formuleert de opdracht als volgt: "het uitvoeren van een onderzoek naar de mogelijkheid om de gebouwgebonden systemen en installaties, die zich in het complex Lucent Danstheater en Dr. Anton Philipszaal bevinden, uit te besteden en een mogelijke meerwaarde te creëren. Daarbij moet gekeken worden naar de financiële, personele en kwalitatieve consequenties van deze mogelijke uitbesteding."

1.4 Doelgroep

De doelgroep is de Directie van de SEM en de Operations Manager als opdrachtgever, zij zijn tevens de belanghebbenden. Overige belanghebbenden zijn de medewerkers van de Afdeling Facilitair. Daarnaast kunnen de organisaties waarmee de SEM onderhoudscontracten heeft afgesloten ook belanghebbenden zijn.

⁷ Bron: naar het matrixontwerp van Joyce de Veer in *Evalueren (g)een doel op zich*, mei 2005

1.5 Dataverzamelingmethodes

De dataverzamelingmethodes zijn de manieren waarop de benodigde informatie verkregen wordt. Dit wordt in de subparagrafen op de volgende pagina's nader uitgewerkt.

1.5.1 Soort onderzoek

Het onderzoek is een beschrijvend onderzoek dat gedeeltelijk empirisch en gedeeltelijk kwalitatief van aard is. Empirisch onderzoek⁸ beschrijft elke activiteit die directe of indirecte waarnemingen gebruikt om te kijken naar de praktijk. Er wordt gekeken naar de opgedane ervaringen of resultaten om een conclusie te trekken. Kwalitatief onderzoek⁹ is onderzoek waarbij er overwegend gebruik gemaakt wordt van gegevens van kwalitatieve aard en dat als doel heeft onderzoeksproblemen in of van situaties, gebeurtenissen en personen te beschrijven en te interpreteren. Deze gegevens hebben betrekking op aard, waarde en eigenschappen.

1.5.2 Onderzoeksaanpak

De onderzoeksaanpak bestaat uit de volgende onderdelen:

- Literatuuronderzoek naar het onderzoeksobject en de relevante deelgebieden daarvan.
Het literatuuronderzoek is het theoretische kader voor het onderzoek.
- Het tweede onderdeel is observatie.
- Het derde onderdeel bestaat uit het interviewen van verschillende personen binnen en buiten de organisatie, dit betreffen zowel experts als de eindgebruikers. Deze interviews hebben tot doel om een inzicht te verkrijgen in de huidige en gewenste situatie, de randvoorwaarden waaraan het advies dient te voldoen, de eisen en wensen, de eventuele risico's en de gevolgen van het advies. Deze onderzoeksvorm vormt de basis waarop het advies wordt gevormd.
- Het laatste onderdeel is de interne en externe oriëntatie, hierbij zal gebruik gemaakt worden van enquêtes en benchmarks.

1.5.3 Literatuuronderzoek

Het literatuuronderzoek is verdeeld in het uitvoeren van een

- Casestudy, waarbij inhoud en onderzoekseenheid aan elkaar zijn gekoppeld: één persoon, instelling of bedrijf
- Deskresearch¹⁰, dit is onder andere het raadplegen van bestaande literatuur en handboeken ten behoeve van het verkrijgen van doelgroepgegevens en productergonomische aspecten, maar ook van normen en wettelijke eisen die aan het product worden gesteld

De onderzoeksvraag met betrekking tot het literatuuronderzoek luidt als volgt:

Welke literatuur is beschikbaar met betrekking tot het onderwerp?

Om deze literatuur te verkrijgen is gebruik gemaakt van de bibliotheek, het internet, en de aan deze onderwerpen gerelateerde artikelen in vakbladen.

Hierbij is gezocht op de onderwerpen uitbesteden, outsourcing, maincontracting, onderhoud, en gebouwgebonden systemen en installaties.

De gevonden literatuur wordt geanalyseerd en waar mogelijk gebruikt ter beantwoording van de probleemstelling en subprobleemstellingen.

⁸ Bron: <http://kennis-en-wetenschap.kwero.nl/diversen/466-empirisch-onderzoek.html>

⁹ Bron: Baarda, D.B. ; Goede, M.P.M. de en Teunissen, J.: Basisboek kwalitatief onderzoek : Praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek; [Stenfert Kroese](#), 2005.

¹⁰ Bron: http://www.design-for-all.nl/folders/gebruiker/desk_research.htm

1.5.4 Observatie

De onderzoeksvraag bij de onderzoeksmethode observatie luidt als volgt:

Welke bijzonderheden vallen op bij de huidige service van het onderhoud van de gebouwgebonden systemen en installaties?

Met behulp van de deze onderzoeksvraag kan de dagtaakinvulling van de Facilitaire Dienst in kaart worden gebracht. Deze inventarisatie is van belang om een inzicht te krijgen in de huidige situatie en de randvoorwaarden waaraan het advies dient te voldoen.

1.5.5 Interview

Bij de interviews zullen de zogenoemde open- en topic- interviews gehouden worden.

- Bij het open interview wordt de geïnterviewde zo min mogelijk gestuurd om deze zo zelf de eigen ideeën/mengingen te laten formuleren.
- Het topic-interview is een interview over een bepaald gespreksthema, zodat er gericht gesproken wordt over een bepaald thema.

Deze interviews zullen worden afgenomen bij de Operations Manager, de Afdeling Facilitair, het Hoofd Financiën en (oud) Hoofd Theatertechniek.

De onderzoeksvraag bij de onderzoeksmethode interviews luidt als volgt:

Welke eisen en wensen stelt de organisatie aan het onderhoud van de gebouwgebonden systemen en installaties en aan welke randvoorwaarden dient deze te voldoen?

Een tweede vraag is:

Wat is de huidige en gewenste situatie?

Er is gekozen om gebruik te maken van twee vragen omdat er geen duidelijke afgebakende onderzoeksvraag is die antwoord kan geven op de verschillende subprobleemstellingen.

De eerste vraag verschaft inzicht in de gestelde eisen en wensen, verwachtingen en randvoorwaarden. De tweede vraag verduidelijkt de huidige en gewenste situatie.

1.5.6 Enquête

Naast de interviews zal ook een Servqual-enquête worden opgesteld. Hierin zal de onderstaande regel de kern zijn van deze vragenlijst.

Welke (service)kwaliteit wordt er nu geleverd door de leveranciers met het oog op het onderhoud van de gebouwgebonden systemen en installaties?

Deze vraag dient het inzicht in de huidige situatie te vergroten en kan tevens het inzicht in eventuele toekomstige gevolgen en risico's vergroten.

1.5.7 Benchmark

Ook zullen er benchmarks uitgevoerd worden bij vergelijkbare organisaties.

Op deze manier kan er inzicht gegeven worden op welke wijze deze organisaties het onderhoud aan de gebouwgebonden systemen en installaties uitvoeren. Dit kan bijdragen aan de beslissing om een maincontractor te contracteren, of juist niet.

Hoofdstuk 2 Huidige situatie

In dit hoofdstuk wordt een indruk gegeven over de oprichting van de SEM in 2002 en de geschiedenis die hieraan vooraf ging. Daarnaast is een kleine organisatieanalyse uitgevoerd en de organisatiestructuur in kaart gebracht.

2.1 Stichting Exploitatie Muziekcentrum en Danstheater

In deze paragraaf wordt in vogelvlucht de geschiedenis van de SEM besproken, waarbij enkele feiten en gegevens beschreven worden.

2.1.1 Geschiedenis

In 1986 zijn de Dr. Anton Philipszaal (DAPZ) en het Lucent Dans Theater (LDT) aan het Spuiplein gerealiseerd. Daarmee werd de ambitie van het Residentie Orkest (RO) en het Nederlands Danstheater (NDT) vervuld om een eigen zaal te hebben. De DAPZ is een grote concertzaal met een capaciteit van 1890 stoelen. Het LDT heeft een capaciteit van 1001 stoelen. In dit theater wordt dans, opera en muziektheater geprogrammeerd.

Echter was het niet mogelijk voor de gemeente om destijds deze zalen zelf te bouwen, en ook niet om deze direct te exploiteren, zoals bij de Koninklijke Schouwburg wel het geval was.

In 1997 is de gemeente voor het eerst geconfronteerd met de toen hoog opgelopen verliezen bij één van de twee zalen: de Dr. Anton Philipszaal van de Stichting het Residentie Orkest.

Bij raadsbesluit is er toen besloten tot:

- de ontvlechting van de zaal en het orkest op bestuurlijk- en managementniveau;
- verbetering van de zaalexplotatie door kostenreductie en verhoging van de (huur)inkomsten en door reorganisatie,
- de oprichting van de Stichting Programmering Muziekcentrum Den Haag, die zorg zou dragen voor de gesubsidieerde programmering van de zaal;
- toerekening van zaalhuur aan de gesubsidieerde programmering, zodat ook de exploitatierisico's van de gesubsidieerde programmering niet meer ten laste van de zaal komen.

Deze formele ontvlechting heeft in veel opzichten goed gewerkt.

De relatie tussen zaal en orkest is verzakelijkt. De bespeling door het orkest als onderdeel van de omzet van de zaal bleef echter beneden verwachting presteren. Het beleid en het budget van het orkest bleven daarnaast ook negatief doorwegen naar de NV Muziekcentrum.

Een oplossing werd gezocht in een gesubsidieerde programmering en verhuringen aan derden. De resultaten van de gesubsidieerde programmering bleven echter ver achter bij de gehanteerde prognoses.

2.1.2 Oprichting SEM

Op 1 juni 2001 is een bedrijfsplan bij de gemeente ingediend betreffende de exploitatie van de zalen. Met de fusie van beide zalen werd beoogd te komen tot een sluitende exploitatie.

Eén gezamenlijk zalenbedrijf heeft schaalvoordelen ten aanzien van de personele en algemene bedrijfslasten door het samenvoegen van de kassaorganisatie, het gebouwenbeheer, het horecabedrijf en de staforganisatie.

Door een centrale aansturing is er een eenduidige verantwoordelijkheid voor de exploitatie van het complex te realiseren.¹¹

De SEM is in 2002 opgericht als gevolg van de wens om de exploitatie van de zalen LDT en DAPZ los te koppelen van de huisgezelschappen NDT en RO.

¹¹ Bron: Fusieplan Dr. Anton Philipszaal en Lucent Danstheater, Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Welzijn, Den Haag 11 december 2001

2.2 Organisatieanalyse

Om een beeld te kunnen vormen van de organisatie waar de afstudeeropdracht is uitgevoerd, is eerst een organisatieanalyse uitgevoerd. Hierbij is gekeken naar de missie/visie/strategische doelstellingen van de organisatie, de organisatiestructuur en in het verlengde hiervan de omvang, en de manier waarop de taken en bevoegdheden binnen de organisatie verdeeld zijn.

2.2.1 Missie/Visie/Strategische doelstellingen

De SEM beschikt niet over een expliciete missie, visie, of strategische doelstellingen. Deze zijn niet geformuleerd of vastgelegd. Wel is geanalyseerd wat de SEM nu eigenlijk voor werkzaamheden uitvoert, voor wie, en met welk doel.

De SEM heeft drie rollen:

1. Deze is huisbaas van de huisgezelschappen NDT en RO.
2. De SEM is daarnaast exploitant van het complex LDT en DAPZ.

Zo worden bijvoorbeeld ruimtes in het complex commercieel verhuurd aan derden. Hierbij valt te denken aan bedrijfsfeesten.

3. Ook realiseert de SEM een eigen programmering, en bieden zij deze aan naast het aanbod van de huisgezelschappen, in de zalen LDT, DAPZ en in de Nieuwe Kerk. Naast dans en klassieke muziek is er in het programma ook ruimte voor opera, koren, jazz, wereldmuziek en familievoorstellingen.

Hierbij is de eerste en tweede rol van de SEM relevant voor het onderzoek.

2.3 Organisatiestructuur

De SEM is opgebouwd uit de Directie, met 2 adviserende stafafdelingen (Financiën en Personeelszaken) en staat in directe lijn met 6 afdelingen, te weten:

- Kassadiensten;
- Marketing;
- Programmazaken;
- Afdeling Operations;
- Techniek;
- Financiën.

2.3.1 Taken en bevoegdheden

Vanuit facilitair oogpunt is alleen de Afdeling Operations van belang.

Deze zal ik nader toelichten. De Afdeling Operations is opgebouwd uit:

- Operations manager (1 FTE)

De Operations manager houdt toezicht op de afdelingen die onder zijn verantwoordelijkheid vallen en stuurt deze bij, wanneer nodig. Daarnaast houdt hij zich bezig met de correcte uitvoering van het gevoerde beleid.

- Afdeling Horeca en Evenementen (4 FTE + oproepkrachten)

De Afdeling Horeca en Evenementen is verantwoordelijk voor de operationele uitvoering van de horeca tijdens de culturele en commerciële verhuringen. Deze afdeling waarborgt de gastvrijheid richting de belangrijkste stakeholders van de SEM: NDT en het RO.

Alle middelen en producten welke nodig zijn voor een optimale performance worden door deze afdeling ingekocht. Daarnaast is deze afdeling verantwoordelijk voor de planning van het (flexibele) personeel binnen de afdeling en de commerciële verhuringen binnen het complex.

- Receptie (1.5 FTE)

De Afdeling Receptie houdt zich bezig met het aansturen en plannen van de receptiediensten.

- Afdeling Facilitair (3 FTE)

De Afdeling Facilitair is de afdeling waar de afstudeeropdracht wordt uitgevoerd. Deze afdeling is verantwoordelijk voor het onderhoud van het gebouw, de apparatuur en de ruimten, zowel preventief als regulier. Ook het plannen van het onderhoud wordt door deze afdeling geregeld. Daarnaast sturen zij de schoonmaakdiensten en de overige toeleveranciers aan en controleren zij de kwaliteit van dienstverlening.

De hoofdtaken van de Afdeling Facilitair zijn:

- telecommunicatie en bekabeling
- beveiliging
- schoonmaak
- vuilafvoer
- huisvestingszaken
- bedrijfshulpverlening
- externe contacten op facilitair gebied
- onderhoud van het gebouw
- onderhoud van de gebouwinstallaties

Bij het onderhoud van de gebouwinstallaties werkt men planmatig. Daarnaast lost de afdeling Facilitair ook storingen op.

- plannen en begeleiden van nieuw/verbouw

De Afdeling Facilitair houdt zich dus niet bezig met de installaties in de theaterzalen, zoals bijvoorbeeld de theaterverlichting of de trekkenwand. Dit wordt geregeld door de Afdeling Techniek.

Het complex is samengesteld uit 2 panden, die van het LDT en DAPZ. De oppervlakte van deze panden bedraagt¹²:

LDT	8802,2 m ²
DAPZ	<u>5437,0 m²</u>

Dit is een totale oppervlakte van 14239.2 m²

Hiervan nemen de ruimtes van de gebouwgebonden systemen en installaties binnen het complex ongeveer 280 m² in beslag. Deze zijn hieronder per laag in het complex weergegeven. Hieruit wordt ook duidelijk hoe de gebouwgebonden systemen en installaties over het complex verdeeld zijn.

Verdieping	Soort installatieruimte	Aantal m ²
- 1 (kelder)	Geen	
0 (begane grond)	Stadsverwarming Netstation Laagspanning Verdeelkast foyer Verdeelruimte Ventilatie zaal/foyer Boiler links Boiler rechts Verdeelkast Leidingkoker	28.95 m ² 16.50 m ² 7.50 m ² 0.50 m ² 1.60 m ² 51.70 m ² 2.53 m ² 2.53 m ² 1.17 m ² 1.17 m ²
1	Geen	
2	Luchtbehandeling voor zaal links Luchtbehandeling voor zaal rechts Luchtbehandeling zaal achter links Luchtbehandeling zaal achter rechts Systeembeheerruimte	23.76 m ² 23.76 m ² 37.50 m ² 37.50 m ² 5.60 m ²
3	Dimmerruimte Luchtbehandeling studio 1	28.56 m ² 10.08 m ²
	Totaal	280.91 m²

Tabel 2. Installatieruimtes in het complex LDT/DAPZ.

¹² Bron: Inventarisatie oppervlakte ruimtes LDT/DAPZ, Afdeling Facilitair, 2004

Echter moet er wel een kanttekening gemaakt worden bij het totaal aantal m²: buiten het complex, bijvoorbeeld op het dak bevinden zich nog installaties voor de luchtbehandeling. Daarnaast is bijvoorbeeld ook de sprinklerinstallatie door heel het complex verdeeld. Hier is niet specifiek een ruimte voor, deze is geïntegreerd bij de hoofdwaterleiding. Uit deze kanttekening kan dus geconcludeerd worden dat het totaal aantal m² van de gebouwgebonden systemen en installaties in het complex dus nog eigenlijk veel groter is.

Voor een overzicht van het complex als geheel zijn er plattegronden¹³ van het complex toegevoegd in bijlage I.

Voor het onderhoud dat gepleegd moet worden, moet gekeken worden naar de gebruiksintensiteit van het pand. Overdag maken de medewerkers van de SEM, het NDT en het RO gebruik van het complex, daarnaast heeft men nog te maken met externe bezoekers zoals leveranciers en onderhoudsdiensten.

Bij voorstellingen en evenementen heeft men in het LDT een bezetting van 1001 stoelen en in de DAPZ 1890 stoelen. Daarnaast moet er op een dergelijke avond rekening gehouden worden met de medewerkers. Deze bestaan uit een gedeelte van de Afdeling Facilitair, Theatertechniek, Horeca en Evenementen (zowel het management als de PA's), Kassadiensten, Catering, etc.

2.3.2 Omvang

De SEM bestaat ongeveer uit 40 FTE.

Hierbij bestaat de Afdeling Operations uit ongeveer 10 FTE.

Voor een overzicht van de opbouw van de organisatie verwijs ik naar het organogram van de SEM. Deze is toegevoegd als bijlage II.

2.4 Soorten onderhoudscontracten

Voor de oprichting van de SEM in 2002, toen LDT en DAPZ nog gescheiden waren, was er ook een tweedeling aanwezig in het uitvoeren van het onderhoud. Elke organisatie was verantwoordelijk voor het onderhoud in het eigen gedeelte van het gebouw. Het onderhoud bij de DAPZ was hierbij volledig uitbesteed. Zij hadden een contract afgesloten waarin werd afgesproken dat er één keer per week een onderhoudsmonteur langs kwam om bepaalde onderhoudswerkzaamheden te verrichten.

Het LDT had vijf FTE bij de Facilitaire Dienst in dienst, waarbij bijna al het onderhoud zelf werd uitgevoerd en enkele diensten uitbesteed waren.

Sinds de oprichting van de SEM zijn er drie medewerkers werkzaam bij de Afdeling Facilitair. Door middel van het inplannen van het personeel wordt ervoor gezorgd dat er van deze drie medewerkers altijd minimaal één medewerker ter plaatse is om onderhoud te verrichten als dit noodzakelijk is.

Tijdens de oprichting van de SEM is ook de reorganisatie van de onderhoudscontracten aan de orde gekomen. Een gevolg van de samenvoeging van LDT en DAPZ is dat sommige contracten onvindbaar zijn, maar ook bijvoorbeeld bouwtekeningen van de DAPZ niet beschikbaar zijn. Dit zorgt wel eens voor problemen als een aannemer de tekeningen nodig heeft voor een verbouwing.

De verantwoordelijke persoon van de DAPZ is echter al zes jaar niet meer werkzaam bij de organisatie, en heeft deze informatie bij zijn vertrek meegenomen. Dit maakt het moeilijk voor de Afdeling Facilitair die nu verantwoordelijk is voor het onderhoud van het hele complex. Momenteel zijn de medewerkers van de Afdeling Facilitair bezig alle informatie te ordenen om een duidelijk overzicht te krijgen.

¹³ Bron: Afdeling Facilitair, tekeningen opgesteld door Dhr. A. Shahali, 12-01-2004

De volgende onderhoudscontracten zijn geïnterpreteerd op het gebied van gebouwgebonden systemen en installaties:

Soort installatie	Naam organisatie
Ingangstechnieken	Boon Edam Nederland B.V.
Securitytechnieken	ADT Security
Vuilwaterpompen	Duijvelaar B.V.
Brandmeldinstallaties	ESSER – Novar Nederland B.V.
Ventilatoren/rookluiken Persluchtbedieningskast Regendetectorsysteem	Brakel Atmos B.V.
Installatietechnieken (lucht)	A. de Jong installatietechniek B.V.
Installatietechnieken (water)	A. de Jong installatietechniek B.V.
Liften	Schindler Liften B.V.
Sprinklerinstallatie	Tyco Integrated Systems B.V.
Electra	Strukton WorkSphere B.V.
Beveiliging	Group 4 Securicor Beveiliging B.V.
Geluidsinstallatie/omroepsysteem	Tyco Integrated Systems B.V.
Telefooncentrale	HIG telecomunicatie
Compressor	J.R. Plaetink

Tabel 3. Overzicht soorten onderhoudscontracten gebouwgebonden systemen en installaties

Bij de inventarisatie van de onderhoudscontracten is er gelet op:

- Leverancier;
- Installatie;
- Soort Contract;
- Opzegging;
- Onderhoudswerkzaamheden;
- Tussentijdse storingen;
- Verrekening tussentijdse storingen;
- Rapportage;
- Aansprakelijkheid;
- Bijzonderheden.

Deze informatie heeft een indruk gegeven betreft de huidige stand van zaken.

Een verdere verdieping in deze onderhoudscontracten geeft daarnaast een duidelijk beeld van de behoefte van de organisatie betreffende onderhoudswerkzaamheden.

2.4.1 Taken

De taken met betrekking tot het onderhoud van de gebouwgebonden systemen en installaties die de Afdeling Facilitair op zich neemt zijn onder andere:

Het uitvoeren van de onderhoudswerkzaamheden (preventief onderhoud).

De Afdeling Facilitair verricht in feite alle onderhoudswerkzaamheden aan de gebouwgebonden systemen en installaties zelf, maar één á twee keer per jaar (dit verschilt per contract) komt er een medewerker van de betreffende organisatie langs voor een standaard onderhoudsbeurt.

Tijdens het uitvoeren van deze onderhoudsbeurt(en) wordt gekeken naar de staat waarin het systeem of de installatie zich bevindt en of er mogelijk iets vervangen moet worden.

Op de volgende pagina bevindt zich een meer specifieke lijst met enkele onderhoudswerkzaamheden die uitgevoerd worden door de Afdeling Facilitair.

Watertechnisch onderhoud	rioolverstoppen oplossen; vuilwaterputten reinigen; lekkende kranen vervangen; sifons reinigen; douchekoppen vervangen; doucheputten reinigen; toiletmechanismen controleren; sprinklerinstallatie controleren; legionellabeheersplan uitvoeren; etc.
Bouwkundig onderhoud	schilderwerk; hang- en sluitwerk; reparaties van deuren/muren/kozijnen; schoonhouden van de dakgoten; onderhoud technische ruimtes; bouwkundige tekeningen up-to-date houden; onderhouden van de dakbedekking; stoelen uit de zalen onderhouden; kantoormeubilair controleren; planning en controle van het schoonhouden van de kantoren en zalen; administratief werk rondom contracten en offertes; etc.
Elektrotechnisch onderhoud	onderhoud en controle van het Duplinesysteem dat softwarematig de relais aanstuurt en daarna pas de verlichting in het pand kan laten branden; brandmeldcentrale; telefooncentrale; omroepinstallatie; inbraakinstallatie; glij sleutelsysteem; elektrakasten; etc.

Tabel 4. Overzicht werkzaamheden Afdeling Facilitair

Bepaalde onderhoudsdiensten zijn specifiek uitbesteed.

Dit is voornamelijk het geval bij het onderhoudswerk waar een specialisme aan vastzit.

Een voorbeeld hiervan is het verschil tussen het afgesloten contract met HIG Telecommunicatie en Strukton WorkSphere (Elektra).

Het contract met HIG Telecommunicatie is noodzakelijk, de Afdeling Facilitair heeft voldoende kennis betreft de bekabeling en het gebruik van de installatie, maar heeft specialistische kennis nodig bij het aanleggen van een netwerk en het materiaal dat gebruikt wordt voor de telecommunicatie.

Strukton WorkSphere wordt bij de Afdeling Facilitair ingezet bij bijvoorbeeld het aanleggen van de bekabeling door een aantal ruimtes in het pand. Dit kan in feite door de Afdeling Facilitair zelf uitgevoerd worden, maar de SEM, Afdeling Facilitair beschikt over te weinig mankracht om dit zelf uit te voeren. Afdeling Facilitair begeleidt en instrueert Strukton WorkSphere dan tijdens het uitvoeren van het project/onderhoud. Dit is een voorbeeld van het ad hoc werk waar Strukton WorkSphere voor ingezet kan worden. Ook wordt Strukton WorkSphere ingezet voor het uitvoeren van jaarlijkse onderhoudsbeurten waar de eigen facilitaire medewerkers niet aan toekomen.

Bij een storing doet de SEM beroep op zijn eigen medewerkers van de Afdeling Facilitair, deze moet altijd beschikbaar zijn binnen 60 minuten na het constateren van een storing. Vaak kunnen zij storingen zelf verhelpen, daarnaast is in de meeste specialistische onderhoudscontracten is afgesproken dat de SEM beroep kan doen op een 24-uurs storingsdienst of helpdesk.

De facilitaire medewerkers zeggen hier zelf over:

Dhr. A. Shahali, Afdeling Facilitair, elektrotechnisch medewerker:

*"Ik ga eerst kijken of ik het zelf op kan lossen. Dit is bijna altijd het geval want ik ben elektrotechnisch geschoold en bekend met de installaties en systemen in het pand.
Als er een specialisme nodig is bij het verhelpen van de storing, wordt de storingsdienst of helpdesk van de betreffende organisatie gebeld."*

Dhr. C. Vermond, Afdeling Facilitair, bouwkundig medewerker:

"We proberen een storing altijd eerst zelf op te lossen, dit lukt meestal wel. Maar als het echt niet anders kan, dan bellen we de leverancier. Bijvoorbeeld bij een storing van de liften, gaan we eerst deze resetten. Als dit niet goed uitpakt, dan bellen we de leverancier."

2.4.2 Meerjarenplannen

Bij de oplevering van het pand in 1987 is niet meteen nagedacht over het onderhoud.

Daarna is er door een bouwkundig adviesbureau, Thermosil B.V., een overzicht in jaren van de onderhoudskosten voor groot onderhoud opgesteld. Deze liep in de periode 1994 tot en met 2004 (tien jaar).

In deze planning vielen een aantal punten op.

Bij het kopje betreffende 'onderhoud aan installaties' wordt gegeven:

"onderhoud installaties dient nader onderzocht te worden door een installatieadviseur".

Daarnaast bevindt zich in de planning nog een kopje 'onderhoudscontracten excl. materialen'.

Hieronder vallen de liften, cv-installatie, brandmeldinstallatie, brandblussers, en rookluiken. Er is een nauwkeurige planning (van kosten) aangegeven in deze periode van tien jaar. Opvallend is dat er in deze planning geen rekening is gehouden met de indexering.

In 2001 is er in opdracht van de Gemeente Den Haag een onderhoudsplanung en meerjarenbegroting opgesteld voor het pand. Dit hebben zij laten doen door de organisatie DHV Huisvesting en Vastgoed. Op negen november 2001 werd de definitieve versie van het rapport aangeboden.

In het rapport werd beoogd het volgende vast te leggen:

- welke materialen welk onderhoud in de toekomst behoeven;
- in welk jaar het onderhoud aan die materialen voor het eerst te verwachten is;
- wat de kosten van het onderhoud zijn.

Voor de opdracht zijn alle onderhoudsbehoevende materialen geïnventariseerd en vervolgens is daarvan de onderhoudstoestand vastgesteld via een inspectie ter plaatse.

Echter werkt de Afdeling Facilitair momenteel niet via deze planning, deze heeft zelf afspraken met de leveranciers gemaakt betreft het onderhoud aan de gebouwgebonden systemen en installaties.

2.5 Huidige kosten

Hieronder wordt een overzicht gepresenteerd van de huidige kosten van het onderhoud aan de gebouwgebonden systemen en installaties, dat door leveranciers uitgevoerd wordt.

Leverancier	Onderhoudskosten 2007
1. Boon Edam Nederland B.V.	€ 517, -
2. ADT Security	€ 784, -
3. Duijvelaar B.V.	€ 2.326, -
4. ESSER – Novar Nederland B.V.	€ 6.195, -
5. Brakel Atmos B.V.	€ 622, -
6. A. de Jong installatietechniek B.V.	€ 33.025, -
7. Schindler Liften B.V.	€ 11.160, -
8. Tyco Integrated Systems B.V.	€ 622, -
9. Structon WorkSphere B.V.	€ 9.319, -
10. Group 4 Securicor Beveiliging B.V.	€ 843, -
11. Tyco Integrated Systems B.V.	€ 2.475, -
12. HIG telecomunicatie	€ 3.519, -
13. J.R. Plaetink	€ 293, -
Totaal	€ 71.700

Tabel 5. Overzicht huidige kosten van het onderhoud aan de gebouwgebonden systemen en installaties.

2.6 Gewenste situatie

Nadat in de vorige paragrafen de huidige situatie in kaart is gebracht, zal ik nu een schets van de gewenste situatie geven.

De hoofdvraag voor de gewenste situatie is:

Wat wil/verwacht de SEM van maincontracting met het oog op kwaliteit en kosten van de diensten?

De SEM wil weten of er met gelijkblijvende kosten een hogere kwaliteit behaald kan worden.

Als de kwaliteit echter zo hoog blijkt ten opzichte van de huidige situatie dan mogen de kosten ook hoger zijn.

Deze gewenste situatie kan in kaart worden gebracht door middel van onderstaande methoden:

Interview: Deze gewenste situatie kan duidelijk gemaakt worden door middel van het afnemen van een intern interview onder enkele betrokken personeelsleden van de SEM. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de zowel open als gesloten interviewmethodes.

Het interview is opgesteld om een intern beeld te vormen over de gewenste situatie rond het onderhoud van de gebouwgebonden systemen en installaties. De geïnterviewde personen zijn de Operations Manager, de Afdeling Facilitair, het Hoofd Financiën en het (oud) Hoofd Theatertechniek.

De uitwerkingen van de interviews worden nader besproken bij de conclusies en aanbevelingen.

Het overzicht van de interviews is te vinden in bijlage IV. Bij deze gewenste situatie moet er gelet worden op de randvoorwaarden waaraan de dienst zal moeten voldoen.

Benchmark: Naast het interne interview is er ook voor gekozen om een extern interview te houden in de vorm van een benchmark. Details betreft dit interview zal later in het rapport worden besproken.

Aan de hand van het Servqual-model zal enquête opgesteld worden om de kwaliteit van de huidige dienstverlening te meten. Dit is van wezenlijk belang want één van de randvoorwaarden is dat de kwaliteit van de eventuele toekomstige situatie betreft het onderhoud aan de gebouwgebonden systemen en installaties niet minder mag zijn dan die van de huidige situatie. Ook dit onderwerp zal later in het rapport aan bod komen.

Hoofdstuk 3 Literatuuronderzoek

Voor het uitvoeren van een gedegen onderzoek is literatuuronderzoek van belang. Voor het schrijven van het rapport heb ik mij tot diverse soorten literatuur gewend. Ik heb niet alleen boeken uit mijn eigen collectie die ik in de loop van de jaren aan de opleiding Facility Management heb verzameld, geraadpleegd, maar ook boeken uit diverse bibliotheken. Daarnaast ben ik op zoek geweest naar artikelen uit (vak)tijdschriften. Tevens is het internet ook een bron van informatie geweest.

In onderstaande paragrafen zal achtereenvolgens ingegaan worden op de begrippen uitbesteden, maincontracting, meerwaarde, en partnership.

3.1 Uitbesteden

Door Johannes (1966) wordt uitbesteden gedefinieerd als:

“Het op specificaties van de uitbestedende organisatie (eventueel in samenspel met de leverancier) laten leveren van maatwerk in de vorm van producten en/of diensten door een extern bedrijf.”

Uitbesteden wordt ook wel outsourcing genoemd. Onderstaande definitie zal dit illustreren:

“Het geheel of gedeeltelijk uitbesteden van taken naar de gespecialiseerde partij, waarbij verantwoordelijkheden, (soms) personen en (soms) infrastructuur overgaan op de gespecialiseerde partij.”¹

De volgende vormen van uitbesteding zijn bekend: regie, partiële uitbesteding, integrale uitbesteding, capaciteitsuitbesteding, co-makship en maincontracting. Hierbij is maincontracting van toepassing op de organisatie. Deze komt terug in de volgende paragraaf.

Eerst zal er hieronder specifieke voor- en nadelen van het uitbesteden van onderhoud aan de gebouwgebonden systemen en installaties worden besproken:

De voordelen van uitbesteden

- Kwaliteit van derden is beter
Gespecialiseerde organisaties beschikken over het algemeen over meer up-to-date kennis en betere werkmethoden als gevolg van een bredere inzet in verschillende organisaties. Tevens ontstaat er tijdswinst en gemak doordat er maar 1 partij, 1 aanspreekpunt, en 1 verzamelfactuur is.
- Geen aanschaf en beheer hulpmiddelen nodig
Bij uitbesteding aan derden is het niet nodig (kostbare) hulpmiddelen, instrumenten en gereedschappen aan te schaffen en te beheren. Binnen de eigen organisatie is het niet rendabel deze hulpmiddelen aan te schaffen omdat ze voor een groot gedeelte onbenut en ongebruikt zullen zijn opgeslagen. Daarnaast vereisen ze voorraadbeheer, nemen ruimte in beslag en vergen onderhoud.
- Synergievoordelen
Door uitbesteding en specifiek maincontracting ontstaan er synergievoordelen doordat een integraal dienstenpakket wordt aangeboden.
- Flexibiliteit
Het ontstaan van flexibiliteit in contractvolume, de leverancier kan door zijn omvang snel reageren op veranderingen binnen de opdrachtgevende organisatie.

- Managementinstrumenten
De leverancier is in het bezit van professionele managementinstrumenten. Door het gebruik van deze managementinstrumenten heeft men continu inzicht in kosten en kwaliteit van de geleverde faciliteiten.
- Uitbesteden is (meestal) voordeliger
Er is een mogelijkheid tot kostenverlaging door schaalvoordeel omdat de leverancier de diensten groter kan inkopen, en deze dus voordeliger worden.
Daarnaast hebben (specialistische) onderhoudsbedrijven door hun aanpak en werkwijze een grotere efficiëntie bij de uitvoering van het onderhoud dan de medewerkers van de eigen organisatie. Hierdoor zijn zij in staat om per saldo voordeliger te werken (ondanks een hoger uurloon).

Bovenstaand voordeel wordt nader uitgewerkt in passages van onderstaand artikel.

Artikel: Outsourcing is niet goedkoper, tenzij je het zelf goed regisseert.

Auteur: Dhr. F. Willems, adviseur bij Twynstra Gudde organisatieadviesbureau.

Datum: 08-12-2006

“Leveranciers zijn uitstekend in staat om je als klant binnen te lokken en vooral tegen aantrekkelijke voorwaarden. En als het contract eenmaal getekend is ontstaat een wirwar van facturen, extra werk en doorbelastingen. Per saldo heb jij als klant het nakijken en wordt het duurder. Hoe los je dat op...”

“Door zelf de touwtjes in handen te houden. Dat houdt in heldere afspraken maken over de prijzen in de SLA's en de mantelcontracten. En over meerwerk een procedure afspraak te maken waarin de opdrachtverstrekking, specificatie, ontwerp, alternatieven en calculatie in een dossier terug te vinden is.”

“Kortom alleen maar meerwerk toestaan als er ook een opdracht verstrekt die bijvoorbeeld aan het project of een wijziging gelinkt is en dat goed geadministreerd. Daarnaast moet je binnen de organisatie iemand buiten de afdeling van de betrokken opdrachtgever benoemen die vraag en aanbod bewaakt en toetst of het wel kan. Stel per maand een rapportage op hoe de uitnutting is en of de afspraken en facturen nog wel met elkaar in overeenstemming zijn.”

Uit bovenstaand artikel kan men dus concluderen dat uitbesteding wel degelijk voordeliger kan zijn, maar dat je als opdrachtgevende organisatie nauw betrokken moet zijn bij het maken van afspraken rondom de dienstverlening. Is dit niet het geval, dan kunnen de vooraf bedachte (financiële) voordelen wel eens tegenvallen.

- Geen eigen onderhoudsdienst nodig
Een aantal taken, zoals onder andere het onderhoud van koelmachines, hoofdverdelinrichtingen en no-break installaties (noodstroominstallaties), vraagt een verregaande specialisatie van het personeel. Het aantrekken van deze specialisten voor deze werkzaamheden zal in de praktijk betekenen dat zij geen volledige dagtaak hebben, gezien de omvang van de onderhoudswerkzaamheden aan dit soort apparatuur. Dit betekent dat de relatief dure krachten ook onderhoud van een lagere orde moeten gaan uitvoeren dan waarvoor zij zijn opgeleid. Aan de andere kant geldt dat bij langdurige ziekte of verzuim niet voor vervanging hoeft te worden gezorgd. Omdat de organisatie bij uitbesteding van het onderhoud geen eigen onderhoudsdienst nodig heeft, is er ook geen reservecapaciteit in het eigen personeelsbestand nodig.
- Minder managementproblemen
De activiteiten t.b.v. het onderhoud van de gebouwgebonden technische installaties zijn branchevreemd en hebben meestal geen enkele relatie met het primaire proces van de organisatie zelf. Door uitbesteding ontstaat er dan ontzorging door middel van de overname van het operationele en financiële risico.

- Meer flexibiliteit binnen de eigen organisatie
De omstandigheden binnen een organisatie kunnen veranderen, bijvoorbeeld als gevolg van een bijstelling van het onderhoudsbeleid of een wijziging in de omvang van het aantal te beheren installaties. Het is dan gemakkelijker een contract met derden op korte termijn aan te passen dan de eigen organisatie uit te breiden of in te krimpen.

Deze voordelen kunnen meerwaarde creëren. Echter zijn er aan uitbesteden ook nadelen verbonden.

Nadelen van uitbesteden

Hieronder worden de risico's besproken van maincontracting met het oog op tijd, kosten en kwaliteit.

- Langere responstijden
Bij uitbesteding zijn de responstijden langer dan bij uitvoering door de eigen onderhoudsdienst. Indien een organisatie beschikt over een eigen onderhoudsdienst, kan direct met het verhelpen van een calamiteit of storing worden gestart.
Korte responstijden zijn wel degelijk in te kopen, maar de prijs hiervoor is vaak hoog.
- Loonkosten belast met Btw-tarief
Een nadeel bij uitbesteding is dat de loonkosten voor de diensten van derden volgens het geldende Btw-tarief worden belast. Het efficiencyvoordeel van het specialistische onderhoudsbedrijf moet voldoende groot zijn om de extra Btw-kosten teniet te doen.
- Geen specialistische kennis meer in eigen huis
De uitbesteding van het onderhoud betekent dat de eigen onderhoudsdienst wordt opgeheven. Daarmee verdwijnt ook de specialistische kennis uit de eigen organisatie.

Uit bovenstaande voor- en nadelen kan men opmerken dat er meer voordelen te noemen zijn dan nadelen. Echter moet er hier niet vergeten worden hoe de situatie in de organisatie momenteel eruit ziet en of de verandering wel mogelijk is met het oog op het primaire proces van de organisatie.

3.2 Maincontracting

De definitie van maincontracting volgens Janssen en Rietema (1997):

"Maincontracting is een verzamelnaam voor allerlei contractvormen, waarbij een significante hoeveelheid en diversiteit aan facilitaire producten/diensten op een integrale wijze wordt ondergebracht in een contract, waarbij de aanbieder risico kan dragen over de te behalen resultaten."

Hierbij wordt een externe partij verantwoordelijk voor afstemming ten aanzien van gewenste producten en diensten, aansturing, contractering, kwaliteit en kosten van faciliteiten.

Maincontracting bundelt mensen, kennis en faciliteiten vanuit het aanbod van deze opdrachtnemers. Maincontracting neemt niet alleen het management van faciliteiten over, maar dus ook de bijbehorende financiële risico's. Door maincontracting worden de lasten van de organisatie verlicht en kan zich daardoor focussen op de eigen kernactiviteiten.

Maincontracting is dus een vorm van uitbesteding.

Het verschil tussen deze twee is, dat bij maincontracting alle facilitaire diensten uitbesteed worden, terwijl bij uitbesteding dit niet het geval is.

Er zijn 3 soorten maincontracting bekend¹⁴:

- Multiservice supplier

¹⁴ Bron: Drs. G. W. A. Maas en Drs. J. W. Pleunis; Facility Management: strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie, Kluwer, Alphen aan den Rijn, 2001. Isbn 9014077947

Een multiservice supplier is een facilitaire aanbieder die een verscheidenheid aan facilitaire diensten aanbiedt en risico's kan dragen voor het op operationele en tactisch niveau leveren van verschillende producten en diensten op basis van specificaties van de opdrachtgever.

Kenmerkend van dit model van de multiservice supplier is dat de opdrachtgever over een eigen Facility Managementorganisatie beschikt die meerdere (integrale) aanbieders aanstuurt.

De expertise van de multiservice supplier ligt in het bijzonder op de materiedeskundigheid.

- Facilitaire makelaar

De Facilitaire makelaar is een intermediair die producten en diensten voor de opdrachtgever inkoopt en coördineert. Dit model is in Nederland nog relatief onbekend en wordt nog weinig toegepast.

- Total Facility Management

Bij Total Facility Management is er sprake van een integrale facilitaire aanbieder die de facilitaire processen voor de opdrachtgever op deels strategisch, tactisch en operationeel niveau uitvoert en risicodragend kan zijn voor de effectiviteit en efficiency van de geleverde diensten. In Nederland wordt deze vorm van maincontracting nog maar op beperkte schaal toegepast.

3.3 Meerwaarde

De definitie van het begrip meerwaarde zoals deze in het van Dale woordenboek gegeven is:

meer·waar·de (de ~ (v.))

1. Extra waarde
2. Het verschil tussen de waarde van de arbeid en het daarvoor betaalde loon

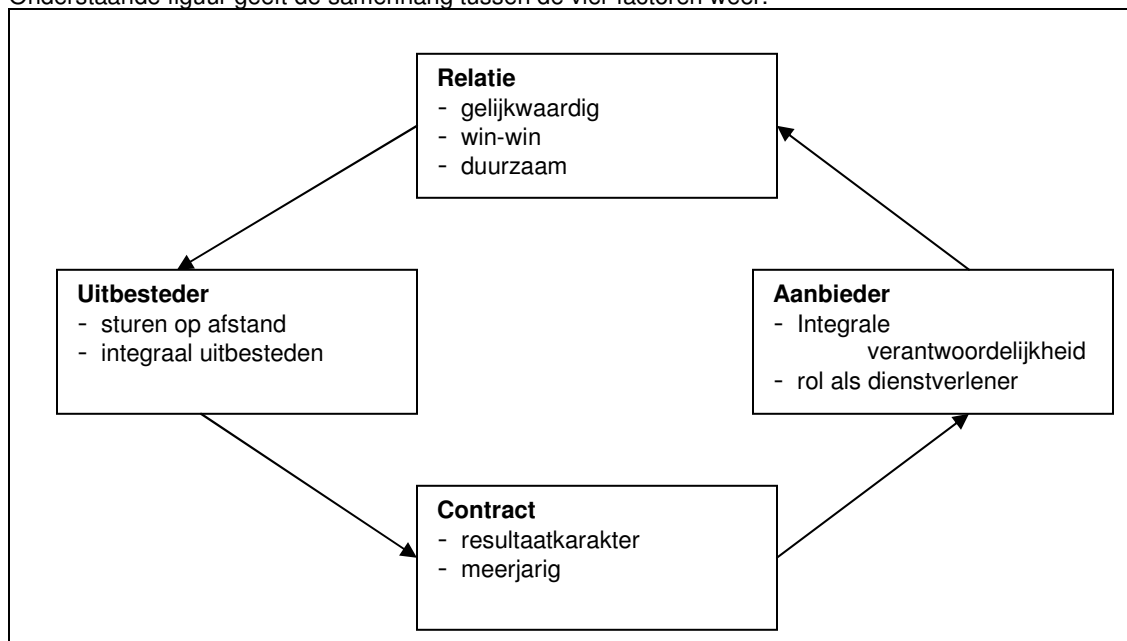
Zoals in het rapport wordt bedoeld is meerwaarde de extra waarde die het uitbesteden van de gebouwgebonden systemen en installaties met zich mee kan brengen. Hierbij doel ik dus op de eerste én de tweede definitie van meerwaarde zoals deze door het van Dale woordenboek gegeven is.

3.4 Partnership

In het verleden lag bij uitbesteden de nadruk op het eigenbelang en de belangentegenstellingen, maar tegenwoordig denkt men meer in termen van partnerships en 'win-win'-situaties.

Er zijn vier factoren, te weten de leverancier (aanbieder), de uitbestedende organisatie (uitbesteder), de formele afspraken, en de onderlinge relatie. Deze moeten met elkaar in evenwicht zijn en daarom gelijktijdig worden ontwikkeld. Wanneer één van deze factoren achter blijft in ontwikkeling, kan er een knelpunt ontstaan.

Onderstaande figuur geeft de samenhang tussen de vier factoren weer.



¹⁵ Bron: Ing. M.G.M.Nelissen: Outsourcing: Integraal uitbesteden van facilitaire diensten. Het Facility Management Handboek, aflevering 7, december 1996

Hoofdstuk 4 Analyse

In dit hoofdstuk zal een analyse van het uitgevoerde onderzoek plaatsvinden. In deze analyse komen de volgende onderwerpen achtereenvolgens aan bod: Deming-cirkel, uitbesteding versus maincontracting, een vergelijking binnen de markt van maincontractors (de verschillen, overeenkomsten en de conclusie), communicatie bij de SEM, de toepassing van het Servqual-model en de uiteindelijke uitvoering van deze analyse.

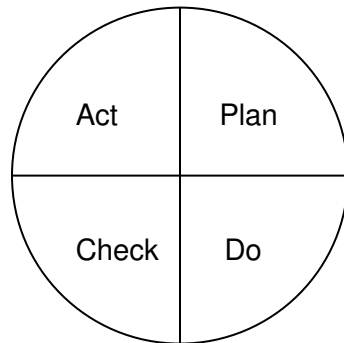
4.1 Deming-cirkel

De Deming-cirkel of Deming-cyclus is een benodigde veranderingscyclus voor het oplossen van problemen. Deze cyclus of cirkel is oorspronkelijk ontwikkeld door Shewhart, maar bekend geworden onder de naam van W. Edwards Deming. Ik heb ervoor gekozen om deze cirkel in het rapport op te nemen omdat ik aan wil geven dat men binnen de organisatie van de SEM constant bezig moeten zijn met het nemen van stappen met het oog op zorg voor de toekomst. Daarom wordt deze cyclus ook wel een zorgcirkel genoemd.

De stappen uit deze cyclus zijn:¹⁶

1. Stel een plan op (Plan);
2. Voer het plan uit, liefst op kleine schaal (Do);
3. Bestudeer de resultaten (Check);
4. Onderneem actie op basis van de ervaringen uit stap 3 (Act).

De actie kan bestaan uit het verwerpen, veranderen of uitvoeren van het plan.



Figuur 2. Deming-cirkel

Volgens Deming ligt de verantwoordelijkheid voor de invoering van kwaliteitsmanagement bij het (top)management. Het kwaliteitsstreven is de taak van iedereen binnen de organisatie, maar dient te worden aangestuurd en getrokken door het management.

Aan de hand van de Deming-cirkel is het mogelijk een analyse te maken van de situatie bij de SEM betreft de gebouwgebonden systemen en installaties en het veranderingsproces hieromheen.

- Plan

In deze fase moet er gekeken worden of uitbesteding in de vorm van maincontracting mogelijk is binnen de organisatie van de SEM. Hierbij moet gelet worden op het feit dat het gaat om maincontracting op het gebied van de gebouwgebonden systemen en installaties.

- Do

In deze fase staat het inventariseren van de onderhoudscontracten van de gebouwgebonden systemen en installaties centraal. Daarnaast houd ik mij bezig met het houden van interne en externe interviews

¹⁶ Bron: H. van der Bij, M. Broekhuis, J. Gieskes; Kwaliteitsmanagement in beweging, van blauwdruk naar contingenties en dynamiek, 2^e herziene druk, Uitgeverij Kluwer, Deventer 2004

(benchmarks), het uitvoeren van een Servqual-analyse om de kwaliteit van de huidige en de gewenste situatie in te analyseren, en het uitvoeren van een risicoanalyse om de risico's van een eventuele uitbesteding in kaart te brengen.

- Check

In deze fase worden de resultaten van het door mij uitgevoerde onderzoek verwerkt en geëvalueerd.

- Act

De laatste fase is het schrijven van aanbevelingen en vervolgacties: uitsluitel geven of maincontracting wel of niet ingevoerd kan worden, de consequenties die deze beslissing met zich meebrengen en eventuele vervolgacties beschrijven.

4.2 Uitbesteding of maincontracting

Bij de SEM, Afdeling Facilitair is het volgende aan de orde:

Momenteel zijn er veel losse onderhoudscontracten aanwezig voor het onderhoud aan de gebouwgebonden systemen en installaties. Hierbij moet gekeken worden of het onderhoud aan de gebouwgebonden systemen en installaties uit te besteden is aan één leverancier en of er door deze uitbesteding meerwaarde gecreëerd kan worden.

Hierbij moet worden opgemerkt dat de diensten schoonmaak, catering, e.d. niet meegenomen worden in het eventuele nieuwe contract. Dit is momenteel niet het geval, en men heeft ook niet de intentie om deze diensten aan een maincontractor uit te besteden. Het betreft hier dus echt alleen de onderhoudscontracten die van toepassing zijn op de gebouwgebonden systemen en installaties.

Uit bovenstaande alinea komen twee invalshoeken naar voren:

1. Er kan gesteld worden dat er geen sprake is van maincontracting, omdat de SEM niet de intentie heeft om alle facilitaire diensten uit te besteden, maar slechts een onderdeel van het dienstenpakket.

2. Maincontracting is wel aan de orde, omdat men tot doel heeft alle losse onderhoudscontracten te bundelen en uit te besteden aan één leverancier.

Omdat leveranciers vaak beschikken over één specialisme (bijvoorbeeld het onderhoud aan de sprinklerinstallatie), komt men toch uit bij maincontractors.

Hierbij sluit ik me bij de tweede invalshoek aan.

4.3 Vergelijking maincontractors

Om bekend te raken met de markt voor maincontracting, is een selectie gemaakt van vier organisaties die bekend zijn op de uitbestedingsmarkt.

Als eerste opdrachtnemer is Strukton WorkSphere B.V. meegenomen in de overweging tot maincontracting omdat deze organisatie al bekend is met de SEM.

Daarnaast wordt ook gekeken worden naar de dienstverlening die Imtech Nederland N.V. aanbiedt, omdat deze over zeer specialistische, technische, kennis beschikt.

De overige twee maincontractors zijn de Unica Installatiegroep en Facilicom Breijer.

Deze organisaties bieden niet alleen technische diensten aan, maar beschikken ook over een aanbod van andere facilitaire diensten, zoals schoonmaak- en cateringdiensten.

In overleg met de Operations Manager bij de SEM, is afgesproken dat de maincontractors niet benaderd zouden worden, omdat het mogelijk was om een algemene indruk van deze maincontractors te krijgen door middel van deskresearch.

Zo kort en bondig mogelijk zijn de kenmerken van deze organisaties in kaart gebracht, om een beeld te kunnen vormen van de maincontractors, met het oog op de behoeften van de SEM.

Daarna zal ik analyseren welke verschillen en overeenkomsten mij het meest opvallen en hier een conclusie uit trekken.

De aspecten waarnaar gekeken is en waarbij eventueel meerwaarde gerealiseerd kan worden:

- Aanbod van hoeveelheid en soorten diensten;
- Communicatielijnen;
- Kosten van de dienst;
- Het bieden van specialismen;
- Oplossen van storingen;
- Het vermogen van de maincontractor om anders te zijn dan andere maincontractors (het creëren van meerwaarde).

Meer gedetailleerde informatie rondom de potentiële leveranciers is te vinden in bijlage V.

4.3.1 Overeenkomsten en verschillen

In onderstaande paragraaf is een schema opgesteld om de overeenkomsten en tussen de maincontractors en hun diensten in kaart te brengen.

De maincontractors bieden overeenkomsten in:

Maincontractor	Soorten diensten	Communicatielijnen	Kosten van de dienstverlening
WorkSphere	Full service organisatie	Er is één aanspreekpunt voor alle vormen van dienstverlening.	Niet gegeven
Imtech	Technologische totaaloplossingen	Imtech kan vanuit één aanspreekpunt technologische totaaloplossingen aanbieden.	Imtech creëert oplossingen tegen de laagste integrale kostprijs.
Unica	Allround system integrator	De technische diensten worden hoofdzakelijk van de Unica vestigingen en businessunits betrokken. De beheers- en facilitaire diensten levert Unica Technisch Beheer grotendeels zelf. Unica blijft daarbij het enige aanspreekpunt.	Niet gegeven
Facilicom Breijer	Integrale facilitaire dienstverlener	Tijdwinst en gemak door 1 partij, 1 aanspreekpunt, 1 verzamelfactuur. De opdrachtgever kan het transparante proces te allen tijde volgen en voert hierbij de eindregie.	Kostenverlaging realiseren door schaalvoordeel.

Maincontractor	Specialismen	Oplossen van storingen	Onderscheidingsvermogen
WorkSphere	Alle gebouwgebonden technische installaties en systemen.	Door de landelijke spreiding van de vestigingen kan WorkSphere snel ter plaatse zijn.	De mens centraal stellen, dat is bij het creëren van meerwaarde de hoofdgedachte
Imtech	Het gaat om de combinatie van drie technologieën, te weten	Niet gegeven.	Imtech realiseert waardecreatie door inzicht in en kennis van de primaire en secundaire processen van de klant, intensieve samenwerking met en voor de

	elektrotechniek, ICT en werktuigbouw en vijf activiteiten (design, engineering, implementatie, maintenance services & management en consultancy) die in vijf markten (utiliteit, industrie, infra, maritiem en telecom) wordt aangeboden.		klant en goede kennis van de markten waarin deze klanten actief zijn.
Unica	Alle soorten installaties integreren en optimaal binnen het gebouwconcept toepassen.	Verspreid over de 15 vestigingen staan er zo'n 400 opgeleide allround onderhoudsmonteurs paraat. 365 dagen per jaar, 24 uur per dag.	Unica heeft jarenlange ervaring en hierdoor weten zij dat het de klant niet alleen gaat om de kwaliteit van het eindproduct, maar ook om de manier waarop de voorbereiding- en uitvoeringsprocessen verlopen. Het vermogen tot samenwerken bij de voorbereiding en uitvoering van projecten dwingt respect af bij de opdrachtgevers en onderscheid de organisatie van andere opdrachtgevers.
Facilicom Breijer	Een optimale integrale uitbesteding van facilitaire diensten.	Bij calamiteiten is Breijer Contractonderhoud 24 uur per dag, 365 dagen per jaar bereikbaar.	Deze afdeling kenmerkt zich door een resultaatgerichte bedrijfsvoering en een 'hands on' mentaliteit waarbij de kwaliteit voor de klanten centraal staat. Daarnaast levert Facilicom Services Group een bijdrage aan het ontwikkelen van het facilitaire vak.

4.3.2 Conclusie

Overeenkomsten in dienstverlening	Verschillen in dienstverlening
Soorten diensten: De maincontractors zeggen het gehele dienstenpakket kunnen bieden.	
Communicatielijnen: Er is 1 aanspreekpunt aanwezig voor de organisatie.	
Kosten dienstverlening: Bij de maincontractors wordt gesproken over kostenverlaging.	
Specialismen: De maincontractors zeggen elk specialisme te kunnen leveren.	Verschillen in zelf leveren of elders betrekken: hebben zij zelf het specialisme in huis, of betrekken zij deze elders wanneer dit niet het geval is?
Oplossen van storingen: De maincontractors zeggen altijd bereikbaar te zijn.	De snelheid waarbij de storingsdienst ter plaatse is en het probleem is opgelost, is onbekend. Ook de locatie van de maincontractor kan invloed hebben op de snelheid van de storingsdienst.
Creëren van meerwaarde: De klant centraal stellen en samenwerken.	

De conclusie die uit bovenstaande tabel getrokken kan worden nadat gekeken is naar de overeenkomsten en verschillen tussen de maincontractors is dat er geen wezenlijk grote verschillen naar voren komen.

Ook het onderscheidingsvermogen van de maincontractors, en indirect dus de mogelijkheid om meerwaarde te creëren, verschilt niet veel van elkaar. (Zij zeggen allemaal de klant centraal te stellen bij het verlenen van hun dienstenpakket.)

De reden voor dit minimale onderscheidingsvermogen is de ontoereikendheid van de markt van maincontractors in Nederland. Maincontracting is wel in opkomst, maar nog niet volledig ontwikkeld.

4.4 Communicatie

Uit de gehouden interviews en de gesprekken is naar voren gekomen dat de communicatie binnen de SEM niet optimaal verloopt.

Communicatie binnen de organisatie is echter belangrijk om:

- het werk te kunnen afstemmen;
- elkaar op de hoogte houden van belangrijke zaken;
- gezamenlijke doelen te bereiken;
- problemen op te lossen.

Hieronder zijn de geïnterviewde soorten communicatie weergegeven bij de SEM.

Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen interne en externe communicatie, formele en informele communicatie.

Interne communicatie is gericht op de leden van de organisatie. Zonder goede communicatie kunnen geen resultaten worden behaald en is geen goede samenwerking mogelijk. De interne communicatie bij de SEM vindt plaats op drie manieren: binnen een afdeling, dus bijvoorbeeld tussen de medewerkers van de Afdeling Facilitair. Daarnaast vindt er ook communicatie plaats tussen de verschillende afdelingen bijvoorbeeld de Afdeling Theatertechniek en de Afdeling Facilitair. Daarnaast vindt er ook nog communicatie plaats tussen de SEM en de huisgezelschappen NDT en RO.

Externe communicatie is de communicatie tussen de organisatie en de buitenwereld. De medewerkers van de Afdeling Marketing bij de SEM houden zich bezig met deze vorm van communicatie. Zij zorgen voor persberichten, en regelen andere vormen van publiciteit. Ook kunnen zij reclamecampagnes opzetten of open dagen organiseren (bijvoorbeeld de Uitmarkt voor Dans en Muziek, deze wordt elk jaar op het spuiplein gehouden).

Daarnaast wordt er nog onderscheid gemaakt tussen formele communicatie en informele communicatie. Formele communicatie is vastgelegd in protocollen. Deze kan horizontaal voorkomen, bijvoorbeeld een manager die overlegt met overige managers, maar ook verticaal: het overleg van de manager met alle medewerkers. Dan onderscheidt men ook nog informele communicatie, hiermee wordt de zogenaamde wandelgangenpraat bedoeld, waarbij men de protocollen niet in acht neemt.

Soorten communicatie	Intern/extern	Formeel/informeel
Werkoverleg	Intern	Formeel en informeel
Vergaderingen	Intern en extern	Formeel en informeel
Telefoon (vaste lijn en gsm)	Intern en extern	Formeel en informeel
Email/Internet/Intranet	Intern en extern	Formeel en informeel
Omroepinstallatie/omroepsysteem	Intern	Formeel
Post	Extern	Formeel
Advertenties in kranten, vakbladen (muziek en dans) en op billboards	Extern	Formeel

Tabel 6. Inventarisatie van de soorten communicatie bij de SEM, intern/extern en formeel/informeel

Aan de hand van dit schema was het mogelijk de diverse soorten communicatie uit te werken, zodat men zich een beeld kan vormen van de manier waarop de communicatie binnen de organisatie verloopt.

Werkoverleg

Het werkoverleg bij de Afdeling Facilitair met de Operations Manager vindt elke één á twee weken plaats en neemt ongeveer een uur in beslag. Men bespreekt hier de geplande activiteiten van de Afdeling Facilitair. Bij de overige afdelingen van de SEM zal het werkoverleg ook elke één á twee weken plaatsvinden, afhankelijk van de activiteiten die uitgevoerd moeten worden.

Vergaderingen

De vergaderingen bij de SEM vinden dagelijks plaats, tussen de afzonderlijke afdelingen, maar ook met leveranciers en met overige belangstellenden.

Telefoon (vaste lijn en gsm)

Elke medewerker heeft een werkplek tot zijn beschikking. Deze werkplek bestaat standaard uit een bureau met een vaste telefoon en een pc. Men kan zich aanmelden op elke computer en telefoon door middel van een persoonsgerelateerd wachtwoord.

Daarnaast beschikken de medewerkers ook over een eigen mobiele telefoon. Hierdoor zijn zij goed bereikbaar als zij even hun werkplek moeten verlaten voor bijvoorbeeld vergaderingen, of het uitvoeren van werk bij de Afdeling Facilitair.

Email/Internet/Intranet

Elke medewerker van de SEM heeft door middel van een inlogcode toegang tot een computer. Deze computer verschaft toegang tot de mailserver van het LDT en de DAPZ en natuurlijk de toegang tot het intranet en internet. Het is ook mogelijk om de mailserver te bereiken met de pc thuis.

Omroepinstallatie/omroepsysteem

De omroepinstallatie of het omroepsysteem wordt gebruikt door de receptie, wanneer deze medewerkers niet kan bereiken via de vaste telefoon of de gsm. Is het bereiken van deze persoon noodzakelijk, dan maakt men gebruik van de omroepinstallatie.

De omroepinstallatie wordt ook gebruikt tijdens voorstellingen, bijvoorbeeld wanneer de bezoekers de zalen weer moeten betrekken omdat de pauze is afgelopen en de voorstelling wordt hervat.

Post

De post wordt afgeleverd bij de receptie van het LDT of de DAPZ. Vanuit hier wordt bekeken aan welke afdeling de post geadresseerd is. Er worden geen postrondes gelopen. De medewerkers van de afdelingen lopen vaak even langs de receptie om te kijken of er post is. Vaak nemen zij dan ook post mee voor een andere afdeling. Voor het versturen van post legt men deze bij de receptie klaar.

Advertenties

Door middel van het plaatsen van advertenties in kranten en vakbladen en op billboards wil men de aandacht trekken van potentiële bezoekers.

Aan de hand van de inventarisatie van bovenstaande communicatiemogelijkheden kan ik zeggen dat de medewerkers van de SEM voldoende communicatiemiddelen tot hun beschikking hebben om hun werk uit te voeren. Of al deze communicatiekanalen altijd optimaal worden gebruikt, blijft in het midden.

4.5 Servqual-model en Servqual-analyse¹⁷

Om een duidelijk beeld te krijgen van de kwaliteit waaraan de diensten in de toekomst moeten voldoen zal ik de verwachtingen en percepties (klanttevredenheid) meten die betrekking hebben op het onderhoud van de gebouwgebonden systemen en installaties, zoals deze op dit moment geregeld zijn.

Voor het uitvoeren van deze analyse is besloten de contracten op het gebied van de gebouwgebonden systemen en installaties individueel te beoordelen. Hier is voor gekozen om een specifiek beeld te kunnen vormen en overzicht te krijgen in de verschillen van de geleverde kwaliteit.

Het model dat ik hiervoor heb gebruikt is het Servqual-model. Echter zijn er meerdere modellen bekend om kwaliteit (klanttevredenheid) te meten zoals continue metingen in het proces, clinics, en het Servperf-model. Echter zijn deze niet allemaal geschikt voor deze situatie.

Het Servqual-model is ontwikkeld door Parasuraman et. Al. Hiermee wordt de gepercipieerde kwaliteit van diensten gemeten. Dit meetinstrument wordt het servqual genoemd, wat een afkorting is van het service quality instrument. De servqual-benadering biedt inzicht in de factoren die de kwaliteit van de dienstverlening beïnvloeden.

Parasuraman et. Al. zien de kwaliteit van een dienst als een attitude, een multi-dimensioneel construct, dat is samengesteld uit de verschillen die er bestaan tussen de ervaringen en verwachtingen van de consument. Deze definitie van kwaliteit komt overeen met de definitie van kwaliteit zoals Grönroos en Parasuraman die hanteren. Zij definiëren kwaliteit als het spanningsveld tussen percepties en verwachtingen.

Hierbij is de definitie als volgt gegeven:

$$Kwaliteit = Perceptie (P) - Verwachting (W)$$

Bij het meten van de percepties en verwachtingen gaat men uit van 5 dimensies.

Deze vijf dimensies zijn:

- Tastbaarheden: fysieke aspecten, het uiterlijk, het personeel, communicatie, materialen.
- Betrouwbaarheid: het in staat zijn de beloofde dienst accuraat uit te voeren.
- Responsiviteit: de bereidwilligheid om de klant te helpen en de snelheid en kwaliteit van de bediening.
- Zorgzaamheid: bekwaamheid, beleefdheid, geloofwaardigheid, veiligheid.
- Empathie: het zich inleven in de klant, het willen leren van de klant.

Deze dimensies zijn in te delen in drie categorieën¹⁸:

1. Experience- of ervaringseigenschappen

Op deze dimensies kan men zich tijdens of direct na de dienstverlening een oordeel geven.

2. Search- of zoekeigenschappen

Op deze dimensies kan de dienst worden beoordeeld voor een aankoop.

2. Credence- of vertrouwenseigenschappen

Dit zijn dimensies die niet zichtbaar worden of alleen in uitzonderlijke situaties, zoals in onveilige gebruikerssituaties.

Deze dimensies vertegenwoordigen de criteria, die gebruikt worden om een dienst te evalueren. De meetprocedure houdt in, dat op een aantal paren stellingen een reactie wordt gevraagd. Deze stellingen worden beoordeeld op een zevenpuntsschaal.

Hierbij geldt dat bij ieder paar stellingen één stelling gebruikt wordt voor het meten van de verwachtingen en dat één stelling gebruikt wordt om de percepties te meten.

¹⁷ Bron: Drs. G. W. A. Maas en Drs. J. W. Pleunis; Facility Management: strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie, Uitgeverij Kluwer, Alphen aan den Rijn, 2001. ISBN 9014077947

¹⁸ Bron: H. van der Bij, M. Broekhuis, J. Gieskes; Kwaliteitsmanagement in beweging, van blauwdruk naar contingenties en dynamiek, 2^e herziene druk, Uitgeverij Kluwer, Deventer 2004

Bij de werking van het model wordt uitgegaan van:

- de bronnen van klantverwachtingen
- de opbouw van de gap die bestaat tussen de verwachte en ervaren dienst
- de dimensies aan de hand waarvan de verschillen tussen de verwachte dienst en de ervaren dienst wordt gemeten.

Om te achterhalen waarom de ervaringen die opgedaan worden niet geheel overeenstemmen met de verwachtingen kan het Gap-model gebruikt worden. Centraal in dit model staat dat verschillende gaps in het serviceverlenende proces van invloed zijn op het oordeel van de gebruiker over het kwaliteitsniveau van een organisatie.

Een vijftal gaps is verantwoordelijk voor het ontstaan van een verminderde kwaliteit:

- Gap 1 is het gevolg van een feit, dat het management het verwachtingspatroon van de klant verkeert beoordeeld;
- Gap 2 ontstaat, doordat het management de waargenomen verwachtingen van de klant verkeert vertaalt;
- Gap 3 ontstaat, doordat medewerkers de processen niet goed uitvoeren en/of de procedures niet goed nakomen;
- Gap 4 is het resultaat van verkeerde communicatie;
- Gap 5 geeft het verschil tussen de verwachtingen en percepties van de afnemers weer.

Hierbij zijn Gap 1 tot en met 4 bepalend voor de percepties van de afnemer.

De servqual vragenlijst is te vinden in bijlage VI.

4.6 Benchmarking

Benchmarking is kijken hoe andere mensen of organisaties in staat zijn de beste resultaten te behalen.

Jagersma¹⁹ (1997) geeft de volgende definitie van benchmarking:

'Benchmarking is de activiteiten en processen van de eigen onderneming vergelijken met die van de besten ter wereld. De "besten van de klas" fungeren als de norm, een ijkpunt waaraan voldaan moet worden. Op deze manier is een onderneming in staat de prestatiekloof in kaart te brengen, de praktijken te doorgronden die leiden tot uitmuntende prestaties en handvatten te ontwikkelen waardoor een onderneming in staat wordt gesteld de prestatiekloof te dichten.'

Uit deze definitie wordt duidelijk dat er diverse typen benchmarking bestaan en dat het uitvoeren van een benchmark een leerproces is.

De benchmark die uitgevoerd is voor de SEM wordt een externe, competitieve of concurrerende benchmark genoemd. Bij deze benchmark vergelijkt men de performance en activiteiten van de eigen organisatie met die van de concurrentie. Deze wordt gebruikt voor de vergelijking van producten, diensten en activiteiten en is primair gericht op de impact hiervan op de waarde van afnemers.

In de literatuur wordt aangegeven dat benchmarkmetingen inzicht geven in de kwantitatieve gegevens. In het rapport wordt aandacht geschonken aan kwantitatieve gegevens in de vorm van de financiële gegevens met het oog op de eventuele maincontracting. Hierbij moet in gedachten worden gehouden dat de verkregen gegevens overwegend kwalitatief van aard zijn.

De eerste benchmark is uitgevoerd bij het Nederlands Congres Centrum te Den Haag.

¹⁹ Bron: Drs. G. W. A. Maas en Drs. J. W. Pleunis; Facility Management: strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie, Uitgeverij Kluwer, Alphen aan den Rijn, 2001. ISBN 9014077947

Ten tijde van deze benchmark is gesproken met de Director of Operations bij het Nederlands Congres Centrum.

Algemene gegevens over deze organisatie zijn te vinden in bijlage VII.

De tweede benchmark is uitgevoerd bij Dutchcon Bedrijfsonroerend Goed en Consultancy.

Hier betreft het het onderhoud aan de gebouwgebonden systemen en installaties bij de diverse Pathé Theaters in Nederland. Bij deze benchmark is gesproken met de Financieel Directeur én tevens Algemeen Directeur Milieuzaken bij Dutchcon.

Algemene gegevens over deze organisatie zijn te vinden in bijlage VIII.

Het doel van houden van deze benchmarks is de mogelijkheid tot het vormen van een beeld betreft het onderhoud van de technische systemen en installaties in andere, vergelijkbare organisaties.

De uitgewerkte interviews met beide partijen kunt u teruglezen in bijlage IX.

Hoofdstuk 5 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten gepresenteerd die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen. Achtereenvolgens zullen de resultaten uit de interne interviews, benchmarks, het Servqual-model en de financiële paragraaf aan de orde komen.

5.1 Resultaten interne interviews

De belangrijkste resultaten uit de interne interviews zullen hieronder worden uitgewerkt.

De verwachtingen ten aanzien van de potentiële aangeboden dienst

Door middel van het houden van interviews heb ik een beeld kunnen vormen van de verwachtingen die het (top)management en de Afdeling Facilitair hebben ten aanzien van de uitbesteding.

Het (top)management heeft de volgende verwachtingen ten aanzien van de uitbesteding:

- Een verhoging van de huidige kwaliteit door het inkopen van specialistische diensten;
- Een up-to-date kennis van de markt door de opdrachtnemer dat wordt toegepast op de organisatie en waardoor een mogelijke meerwaarde gerealiseerd kan worden.

De Afdeling Facilitair heeft de volgende verwachtingen ten aanzien van de uitbesteding:

- Een vermindering van de kwaliteit, omdat de opdrachtnemer niet bekend is met de organisatie;
- Hogere kosten.

Uit de antwoorden die tijdens het interview gegeven zijn, kan men zien dat er verschillende verwachtingen en visies zijn over de toekomstige situatie. Hieronder presenteer ik een gedetailleerd overzicht, verdeeld in categorieën:

Onderhoudswerkzaamheden

- De Afdeling Facilitair heeft klachten over de interne communicatie, zij zouden meer betrokken willen worden bij het selecteren van leveranciers voor het uitvoeren van (onderhouds)werkzaamheden.
- De Afdeling Facilitair voelt zich niet serieus genomen als gelijkwaardige gesprekspartner.
- De Afdeling Facilitair twijfelt over de manier waarop enkele externe onderhoudsdiensten worden uitgevoerd.
- Enkele externe onderhoudsdiensten geven niet duidelijk aan wanneer zij te verwachten zijn bij het complex voor het uitvoeren van onderhoud, dit wekt verwarring op bij de Afdeling Facilitair.

Personeel

- Enkele medewerkers van de SEM hebben nog geen goed zicht op de onderhoudswerkzaamheden van de externe en interne onderhoudsdiensten.
- Enkele externe onderhoudsdiensten hebben geen notie van het primaire proces van de organisatie.
- De geïnterviewden zijn het allen eens over het feit dat er tussen de SEM en de externe onderhoudsdienst (maincontractor) een partnership gerealiseerd moet worden, waarbinnen ruimte is voor vertrouwen en respect.
- De Afdeling Facilitair staat kritisch tegenover de kennis en deskundigheid van enkele onderhoudsdiensten.

Kwaliteit

- De kwaliteit van de onderhoudswerkzaamheden door leveranciers is sinds de oprichting van de SEM vooruit gegaan, maar men vindt dat deze nog verbeterd kan worden.
- Niet iedereen verwacht dat door maincontracting de kwaliteit van het onderhoud toe zal nemen.
- Enkele externe onderhoudsdiensten reageren niet of nauwelijks op klachten/opmerkingen, dit wekt irritatie op bij de Afdeling Facilitair.
- Ook komen enkele onderhoudsdiensten hun afspraken niet na.

Risico's

- De Afdeling Facilitair acht de risico's hoog als men besluit uit te besteden aan een maincontractor. Zij zijn bang dat de afspraken niet nagekomen worden als een gevolg met eerdere ervaringen met een maincontractor.
- Een ander risico dat naar voren komt uit de interviews is het kennisverlies in de organisatie.

Kosten

- De medewerkers van de Afdeling Facilitair zijn beter op de hoogte van de kosten van de huidige externe onderhoudsdiensten, ten opzichte van andere betrokkenen.
- De Afdeling Facilitair ziet het budget voor het onderhoud graag anders besteed.
- Niet elke medewerker die geïnterviewd is vindt het relevant om een kostenvergelijking op te stellen voor de mogelijkheid tot maincontracting. Zij vinden dat het onmogelijk is een vergelijking op te stellen omdat de huidige situatie en die van maincontracting niet met elkaar te vergelijken zijn.
- Andere medewerkers echter vinden het opstellen van een kostenvergelijking wel relevant, met het oog op winstmaximalisatie.

Concluderend kan gezegd worden dat uit de interviews naar voren komt dat men overwegend negatief is over de huidige en toekomstige situatie. Dit is echter niet het geval. Enkele ondervraagden hebben het gevoel dat de beslissing tot uitbesteding al genomen is, zonder dit men hen te overleggen. Dan ontstaat er weerstand binnen de Afdelingen. Hier kom ik later op terug.

Concluderend kan ik aan de hand van deze interviews de randvoorwaarden/criteria vastleggen die aan de dienst(en) gesteld worden.

De randvoorwaarden/criteria die aan de dienst(en) gesteld worden voor het succesvol slagen van de maincontracting zijn:

- Tijd (invoertijd)
Ook wel de inwerktijd genoemd: de periode dat de opdrachtnemer/partner nodig heeft voor het bekend raken met de gebouwgebonden systemen en installaties in het pand en zijn gebruikers.
Dit mag volgens de geïnterviewden niet langer duren dan een jaar.
- Tijd (reactietijd)
Bij een storing doet de SEM beroep op zijn eigen medewerkers van de Afdeling Facilitair, deze moet altijd beschikbaar zijn binnen 60 minuten na het constateren van een storing. Vaak kunnen zij storingen zelf verhelpen, daarnaast is in de meeste onderhoudscontracten is afgesproken dat de SEM beroep kan doen op een 24-uurs storingsdienst. Deze storingsdienst is dan binnen 4 uur ter plaatse. Met het oog op het primaire proces en het niet uit kunnen stellen/afgelasten van voorstellingen en evenementen (het uitvoeren van het primaire proces) moet het probleem ook binnen 4 uur verholpen zijn. Hierbij moet dus gekeken worden naar de urgentie van de storing.
- Kwaliteit
De opdrachtnemer moet (relevant) gecertificeerd zijn.
- Kwaliteit
De opdrachtnemer moet in het bezit zijn van professionals.
- Kwaliteit
De kwaliteit moet gelijk blijven aan de kwaliteit die geleverd wordt in de huidige situatie of zelfs toenemen.
- Kosten van de dienstverlening
Deze moet in eerste instantie gelijk zijn aan de huidige kosten aan de gebouwgebonden systemen en installaties, echter is het wel mogelijk meer budget toe te wijzen als de meerwaarde van de samenwerking in de vorm van bijvoorbeeld een hoge dienstverleningskwaliteit zich zal uiten.

Daarnaast gelden ook de volgende randvoorwaarden:

- De SEM (directie en topmanagement) moet achter de beslissing van outsourcing staan om het project te laten slagen.
- Tussen de SEM en de opdrachtnemer moet een band zijn ontstaan dat gebaseerd is op onderling vertrouwen.
- De communicatielijnen tussen de SEM en de opdrachtnemer moeten helder en duidelijk zijn.

- De verantwoordelijkheden van de SEM en de opdrachtnemer moeten vastgelegd worden in de overeenkomst.
- Het uitvoeren van het onderhoud, zowel correctief, preventief, en ten tijde van storingen moet structureel in beeld worden gebracht voor het houden van het overzicht.

5.2 Resultaten benchmarks

Hieronder zullen de belangrijkste punten worden besproken uit de benchmarks die uitgevoerd zijn bij het World Forum Convention Center en het Pathé Theater.

Onderhoudswerkzaamheden

De onderhoudswerkzaamheden die bij de organisaties aan de gebouwgebonden systemen en installaties worden uitgevoerd, zijn zeer divers.

Uit beide interviews kwam naar voren dat er onder andere onderhoud wordt gepleegd aan de HVAC installaties (Heating Ventilation Air Conditioning), liften, sprinklerinstallaties, etc.

Deze onderhoudswerkzaamheden worden in beide organisaties uitbesteed aan een maincontractor, te weten Strukton WorkSphere B.V.

Personeel

De medewerkers die het onderhoud uitvoeren zijn in dienst bij de maincontractor Strukton WorkSphere B.V. Nadat men besloten had het onderhoud uit te besteden aan een maincontractor, zorgde dit er in beide organisaties voor dat een inkrimping van het technisch/facilitair personeel van noodzakelijk was. Men achtte inkrimping mogelijk doordat de specialistische taken werden uitbesteed en men het overige onderhoud nu uitgevoerd kan worden met minder personeel.

Kwaliteit

De kwaliteit van de diensten is toegenomen doordat de maincontractor werkt met medewerkers en producten die up-to-date zijn. Ook is kennisdeling mogelijk omdat men met professionals onder elkaar werkt.

Uit het interview bij het World Forum Convention Center was echter een negatief puntje te noemen: de reactiesnelheid van de maincontractor bij het oplossen van storingen.

Er kon mij niet verteld worden wat de reactietijd behoort te zijn. Wel is er aangegeven dat er gekeken moet worden of de storingen overdag of 's nachts plaatsvinden, en wat dan de urgentie van het oplossen is, dit verschilt natuurlijk ook weer per installatie of systeem.

Uit het interview bij het Pathé Theater kwam naar voren dat de communicatielijnen langer zijn, doordat de organisatie Dutchcon nu tussen de maincontractor en de opdrachtgevende organisatie staat.

Risico's

Het traag reageren bij het oplossen van storingen kan leiden tot belemmering bij het uitvoeren van het primaire proces (bijvoorbeeld tijdens het houden van conferenties, evenementen, (film)voorstellingen).

Deze traagheid kan leiden tot inkomstenverlies als er niet voldoende snel wordt gereageerd.

Kosten

In beide organisaties zijn de kosten door het uitbesteden van het onderhoud aan de gebouwgebonden systemen en installaties afgenomen. Doordat men nu meer preventief werkt, in plaats van correctief, komen storingen minder vaak voor en wordt men minder vaak verrast door een gedwongen noodaankoop. Daarnaast zijn de specialisten niet de hele dag aanwezig ten opzichte van het technische/facilitaire personeel en is de uitbesteding in verhouding goedkoper.

Communicatie

De communicatie verloopt in beide gevallen via TCN/Dutchcon, deze zou men kunnen zien als een intermediair. Zij hebben zowel contact met het (top)management van de opdrachtgevende organisatie als met de maincontractor. Zij zorgen ervoor dat de contracten goed nagekomen worden en alles op een juiste manier wordt geregistreerd.

Concluderend kan gezegd worden dat deze twee organisaties zich zeer positief uitlaten over maincontracting. Echter hadden beide organisaties nog wel verbeterpunten waaraan gewerkt kan worden om de diensten te kunnen perfectioneren.

5.3 Resultaten Servqual-model

Voor de beoordeling van de kwaliteit van het onderhoud, die de leveranciers op het gebied van de gebouwgebonden systemen en installaties leveren, is ervoor gekozen om de Afdeling Facilitair een Servqual-vragenlijst in te laten vullen.

Voor het onderhoud aan de gebouwgebonden systemen en installaties betreft het dertien leveranciers.

De resultaten die uit de Servqual vragenlijst naar voren komen zijn de resultaten per leverancier.

Er is dus niet voor gekozen om de leveranciers in een keer gezamenlijk te beoordelen omdat dit niet een eerlijk beeld geeft, de ene leverancier presteert beter dan de ander en haalt het totale kwaliteitsresultaat naar boven of juist naar beneden.

Hieronder geef ik een overzicht van de verwachte en ervaren prestaties van de leveranciers.

Leverancier: 1. Boon Edam Nederland B.V.

Verwachting

Dimensie	Tastbaarheden	Betrouwbaarheid	Responsiviteit	Zorgzaamheid	Empathie
Gemiddeld	7	6.2	7	7	7
Totaal gemiddeld	6.84				

Ervaring

Dimensie	Tastbaarheden	Betrouwbaarheid	Responsiviteit	Zorgzaamheid	Empathie	Overig
Gemiddeld	6.33	5.4	5.8	5.66	6.33	5
Totaal gemiddeld	5.75					

Leverancier: 2. ADT Security

Verwachting

Dimensie	Tastbaarheden	Betrouwbaarheid	Responsiviteit	Zorgzaamheid	Empathie
Gemiddeld	7	5	7	7	7
Totaal gemiddeld	6.6				

Ervaring

Dimensie	Tastbaarheden	Betrouwbaarheid	Responsiviteit	Zorgzaamheid	Empathie	Overig
Gemiddeld	5.66	6	4.8	4.66	4.33	6
Totaal gemiddeld	5.24					

Leverancier: 3. Duijvelaar B.V.

Verwachting

Dimensie	Tastbaarheden	Betrouwbaarheid	Responsiviteit	Zorgzaamheid	Empathie
Gemiddeld	7	7	7	7	7
Totaal gemiddeld	7.0				

Ervaring

Dimensie	Tastbaarheden	Betrouwbaarheid	Responsiviteit	Zorgzaamheid	Empathie	Overig
Gemiddeld	6.66	5.2	6.8	6.66	7	4.5
Totaal gemiddeld	6.1					

Leverancier: 4. ESSER – Novar Nederland B.V.**Verwachting**

Dimensie	Tastbaarheden	Betrouwbaarheid	Responsiviteit	Zorgzaamheid	Empathie
Gemiddeld	7	6.2	7	7	7
Totaal gemiddeld	6.84				

Ervaring

Dimensie	Tastbaarheden	Betrouwbaarheid	Responsiviteit	Zorgzaamheid	Empathie	Overig
Gemiddeld	5.33	5.6	4.8	5	5	6
Totaal gemiddeld	5.29					

Leverancier: 5. Brakel Atmos B.V.**Verwachting**

Dimensie	Tastbaarheden	Betrouwbaarheid	Responsiviteit	Zorgzaamheid	Empathie
Gemiddeld	7	6.2	7	7	7
Totaal gemiddeld	6.84				

Ervaring

Dimensie	Tastbaarheden	Betrouwbaarheid	Responsiviteit	Zorgzaamheid	Empathie	Overig
Gemiddeld	6.66	5.4	5.8	6.66	6.66	5
Totaal gemiddeld	6.03					

Leverancier: 6. A. de Jong installatietechniek B.V.**Verwachting**

Dimensie	Tastbaarheden	Betrouwbaarheid	Responsiviteit	Zorgzaamheid	Empathie
Gemiddeld	7	6	7	7	7
Totaal gemiddeld	6.8				

Ervaring

Dimensie	Tastbaarheden	Betrouwbaarheid	Responsiviteit	Zorgzaamheid	Empathie	Overig
Gemiddeld	6	5	5.8	6.33	6.33	6
Totaal gemiddeld	5.91					

Leverancier: 7. Schindler Liften B.V.**Verwachting**

Dimensie	Tastbaarheden	Betrouwbaarheid	Responsiviteit	Zorgzaamheid	Empathie
Gemiddeld	7	6.2	7	7	7
Totaal gemiddeld	6.84				

Ervaring

Dimensie	Tastbaarheden	Betrouwbaarheid	Responsiviteit	Zorgzaamheid	Empathie	Overig
Gemiddeld	5	4.2	5	5.66	5.66	5
Totaal gemiddeld	5.09					

Leverancier: 8. Tyco Integrated Systems B.V (geluidsinstallatie/omroepsysteem)**Verwachting**

Dimensie	Tastbaarheden	Betrouwbaarheid	Responsiviteit	Zorgzaamheid	Empathie
Gemiddeld	7	6.4	7	7	7
Totaal gemiddeld	6.88				

Ervaring

Dimensie	Tastbaarheden	Betrouwbaarheid	Responsiviteit	Zorgzaamheid	Empathie	Overig
Gemiddeld	3	5.2	5	4.66	5	4.5
Totaal gemiddeld	4.56					

Leverancier: 9. Structon WorkSphere B.V**Verwachting**

Dimensie	Tastbaarheden	Betrouwbaarheid	Responsiviteit	Zorgzaamheid	Empathie
Gemiddeld	7	5.8	7	7	7
Totaal gemiddeld	6.76				

Ervaring

Dimensie	Tastbaarheden	Betrouwbaarheid	Responsiviteit	Zorgzaamheid	Empathie	Overig
Gemiddeld	4	3.8	2.33	2.33	4.33	5.5
Totaal gemiddeld	2.99					

Leverancier: 10. Group 4 Securicor Beveiliging B.V.**Verwachting**

Dimensie	Tastbaarheden	Betrouwbaarheid	Responsiviteit	Zorgzaamheid	Empathie
Gemiddeld	7	6.4	7	7	7
Totaal gemiddeld	6.88				

Ervaring

Dimensie	Tastbaarheden	Betrouwbaarheid	Responsiviteit	Zorgzaamheid	Empathie	Overig
Gemiddeld	5.66	5.8	5	5.33	5	5.5
Totaal gemiddeld	5.38					

Leverancier: 11. Tyco Integrated Systems B.V (sprinklerinstallatie)**Verwachting**

Dimensie	Tastbaarheden	Betrouwbaarheid	Responsiviteit	Zorgzaamheid	Empathie
Gemiddeld	7	6.2	6.8	7	6.33
Totaal gemiddeld	6.67				

Ervaring

Dimensie	Tastbaarheden	Betrouwbaarheid	Responsiviteit	Zorgzaamheid	Empathie	Overig
Gemiddeld	6.33	5.6	6	6	6	5
Totaal gemiddeld	5.82					

Leverancier: 12. HIG telecomunicatie**Verwachting**

Dimensie	Tastbaarheden	Betrouwbaarheid	Responsiviteit	Zorgzaamheid	Empathie
Gemiddeld	7	5.8	7	7	6.33
Totaal gemiddeld	6.63				

Ervaring

Dimensie	Tastbaarheden	Betrouwbaarheid	Responsiviteit	Zorgzaamheid	Empathie	Overig
Gemiddeld	5.33	6	5	5.33	5.33	6
Totaal gemiddeld	5.50					

Leverancier: 13. J.R. Plaetink**Verwachting**

Dimensie	Tastbaarheden	Betrouwbaarheid	Responsiviteit	Zorgzaamheid	Empathie
Gemiddeld	7	6.4	7	7	7
Totaal gemiddeld	6.88				

Ervaring

Dimensie	Tastbaarheden	Betrouwbaarheid	Responsiviteit	Zorgzaamheid	Empathie	Overig
Gemiddeld	3.33	3.4	4.2	5	4.33	7
Totaal gemiddeld	4.54					

Aan de hand van bovenstaande resultaten is onderstaande tabel opgesteld.

Deze tabel geeft samenvattend de verwachte en ervaren prestaties van de leveranciers weer.

Leverancier	Totaal gemiddeld Verwachting	Totaal gemiddeld Ervaring
1. Boon Edam Nederland B.V.	6.84	5.75
2. ADT Security	6.6	5.24
3. Duijvelaar B.V.	7	6.1
4. ESSER – Novar Nederland B.V.	6.84	5.29
5. Brakel Atmos B.V.	6.84	6.03
6. A. de Jong Installatietechniek	6.8	5.91
7. Schindler Liften	6.84	5.09
8. Tyco Integrated Systems B.V. (geluidsinstallatie/omroepinstallatie)	6.88	4.56
9. Structon WorkSphere B.V	6.76	2.99
10. Group 4 Securicor Beveiliging B.V.	6.88	5.38
11. Tyco Integrated Systems B.V. (sprinklerinstallatie)	6.67	5.82
12. HIG Telecomunicatie	6.63	5.50
13. J.R. Plaetink	6.88	4.54

Tabel 7. De verwachte en ervaren prestaties van de onderhoudsleveranciers.

Als er gekeken wordt naar de verwachting van de Afdeling Facilitair betreft de prestaties van de leveranciers, kan ik opmaken dat deze allemaal tussen de 6 en 7 punten behalen. Er kan gezegd worden dat de Afdeling Facilitair hoge verwachtingen heeft van zijn leveranciers. Veel leveranciers werken al een ruime tijd samen met de SEM (voor de oprichting van de SEM was dit het NDT en het RO), en weten al wat ze kunnen verwachten van deze leveranciers.

De leverancier die de beste resultaten bij de ervaring behaald is Duijvelaar B.V. Deze leverancier behaald de hoogste score doordat de ervaringen heel dicht bij de verwachtingen liggen.
Een aantal verbeterpunten voor de optimalisering van de dienst:

Tastbaarheden

- De onderhoudsdiensten doen moeite aan correcte administratie. (score 6)

Betrouwbaarheid

- Als een onderhoudsdienst belooft iets uit te voeren voor een bepaald tijdstip, dan gebeurt dat ook. (score 6)
- Medewerkers van de huidige onderhoudsdiensten zijn altijd bereid om te helpen. (score 6)
- Het gedrag van medewerkers van de huidige onderhoudsdiensten wekt vertrouwen bij u op. (score 6)

De leverancier die de minst goede resultaten heeft behaald is Structon WorkSphere B.V., zij behalen een lage score op de aspecten:

Betrouwbaarheid

- Het gedrag van medewerkers van de huidige onderhoudsdiensten wekt vertrouwen bij u op. (score 1)

Responsiviteit

- De huidige kwaliteit wordt goed bijgehouden en gemeten. (score 1)
- Voor de huidige onderhoudsdienst is er een goede afspraak gemaakt op het gebied van kwaliteit. (score 1)

Zorgzaamheid

- De huidige onderhoudsdiensten leveren een goede prijs-kwaliteit verhouding. (score 1)
- De kwaliteit wordt door de juiste personen gecontroleerd. (score 1)

Aan de hand van bovenstaande aspecten en hun score hierbij, haal ik de definitie van kwaliteit erbij:

Kwaliteit = Perceptie (P) – Verwachting (W)

Het verschil hiertussen komt dan door de zogenaamde gaps.

De volgende gaps zijn aan de orde:

- Gap 2: de leverancier Structon WorkSphere vertaalt de waargenomen verwachtingen van de SEM verkeerd;
- Gap 3: de medewerkers van Structon WorkSphere voeren de processen niet goed uit en komen de procedures niet goed na;
- Gap 4: tussen Structon WorkSphere en de SEM wordt niet juist gecommuniceerd.

5.4 Financiële paragraaf

Het opstellen van een financiële vergelijking voor de kosten van het uitvoeren van het onderhoud in de huidige situatie versus maincontracting is niet mogelijk. In overleg met de Operations Manager van de SEM is overeengekomen dat de maincontractors niet benaderd zouden worden om een offerte uit te schrijven.

Een gevolg van deze keuze is dat de toekomstige kosten afhankelijk zijn van de keuze die men maakt, naar aanleiding van de door mij getrokken resultaten, conclusies en aanbevelingen.

Om deze reden zijn er in het stappenplan in hoofdstuk 7 geen kosten opgenomen, omdat het onmogelijk is de kosten te voorspellen aan de hand van de besluiten die het topmanagement wel of niet zal nemen.

Echter verwacht ik dat door maincontracting de kosten van het onderhoud hoger zullen uitvallen omdat men hierbij rekening moet houden met de zogenaamde bijkomende kosten. Hierbij verwijs ik nogmaals naar het artikel van Dhr. F. Willems, adviseur bij Twynstra Gudde organisatieadviesbureau. Hij zegt hierover:

“Leveranciers zijn uitstekend in staat om je als klant binnen te lokken en vooral tegen aantrekkelijke voorwaarden. En als het contract eenmaal getekend is ontstaat een wirwar van facturen, extra werk en doorbelastingen. Per saldo heb jij als klant het nakijken en wordt het duurder.”

Een andere reden waardoor maincontracting binnen deze organisatie in het begin duurder zal zijn is omdat er momenteel veel verouderde installaties in het complex bevinden die veel onderhoud behoeven en eigenlijk aan vervanging toe zijn.

Daarnaast moet er nog rekening gehouden worden met het primaire proces van de organisatie. De voorstellingen vinden bijna altijd plaats aan het einde van de week en in het weekend, en meestal na kantooruren. Algemeen bekend is dat de storingsdienst de hoogste kosten rekent op deze tijden.

Een besparing is echter mogelijk door een bundeling van de onderhoudsdiensten bij het LDT en de DAPZ, omdat er nog dubbele contracten aanwezig zijn van de periode voordat de SEM opgericht was, doordat het onderhoud van het LDT en de DAPZ eerst gescheiden waren geregeld.

Hoofdstuk 6 Conclusies

6.1 De consequenties van maincontracting die betrekking hebben op de bestaande contracten

Eerst zal er gekeken moeten worden of het mogelijk is het gehele huidige onderhoudspakket van de gebouwgebonden systemen en installaties uit te besteden is aan 1 maincontractor. Daarbij moet er op gelet worden of de maincontractor over deze specialistische diensten beschikt, of deze zelf ook in moet kopen bij een andere leverancier.

De contracten die mogelijk overgenomen kunnen worden door de maincontractor zullen daarna worden beëindigd. In het begin is het voor de maincontractor niet mogelijk om het hele pakket met onderhoud betreffende de gebouwgebonden systemen en installaties over te nemen.

Dit komt doordat veel onderhoudscontracten zijn afgesloten voor een lange(re) periode.

In de meeste contracten is het echter wel mogelijk deze af te kopen, maar dan moeten er extra kosten worden gemaakt. Ook zijn de contracten niet allemaal op hetzelfde moment afgesloten, waardoor dus een directe overgang bemoeilijkt wordt.

Hier is echter ook een voordeel bij te bedenken: het is een geleidelijk proces van overname, en dit geeft de SEM, net als de opdrachtnemer, de mogelijkheid om aan de nieuwe situatie te wennen.

6.2 De consequenties van het invoeren van maincontracting met betrekking tot de Afdeling Facilitair

Een gevolg van het invoeren van maincontracting met betrekking tot de Afdeling Facilitair is dat zij zich kunnen gaan richten op hun kerntaken, en zich bezig kunnen houden met het wegwerken van achterstallig onderhoud. Doordat zij de afgelopen jaren veel meer taken op zich hebben genomen, zijn zij niet toegekomen aan het uitvoeren van hun kerntaken. Daarnaast kunnen zij meer tijd nemen voor de begeleiding van aannemers en projecten.

Een tweede gevolg is dat er bij het doorvoeren van deze verandering door de Directie en het (top)management weerstand bij de Afdeling Facilitair zal ontstaan. Dit is nu al voelbaar in de afgenomen interviews.

Deze weerstand houdt verband met angst, in dit geval de onzekerheid betreft de functies van de medewerkers van de Afdeling Facilitair. Ook zijn zij door eerdere ervaringen met een specifieke maincontractor van mening dat uitbesteding van het gehele pakket van onderhoud aan de gebouwgebonden systemen en installaties afbreuk doet aan de huidige kwaliteit die bereikt is. Daarnaast houdt deze weerstand ook verband met het verschil van mening over de organisatiedoelstellingen.

Deze weerstand wordt vooral veroorzaakt door het moeilijk realiseren en creëren van de noodzakelijke betrokkenheid en participatie, en door het onvermogen om medewerkers breed te informeren.

In de aanbevelingen zal ik tips geven om met weerstand binnen de organisatie om te gaan.

De ideale situatie bij maincontracting zoals deze mij voorgeschetst is, is een volledige uitbesteding van al het onderhoud van de gebouwgebonden systemen en installaties en het houden van één handyman binnen de organisatie. Deze mening ondersteun ik niet.

Bij het verdwijnen van de Afdeling Facilitair zal men namelijk te maken krijgen met het fenomeen resource mobiliteit. Dit is het verlies van waardevolle informatie door het verdwijnen van personeel. De medewerkers van de Afdeling Facilitair zijn namelijk al jaren werkzaam bij de organisatie.

Een oorzaak van deze resource mobiliteit is te wijten aan het feit dat men onvoldoende informatie op schrift heeft, als gevolg van de tweedeling van het pand tussen het NDT en het RO. Er hebben zich perioden voorgedaan dat het uitgevoerde onderhoud niet nauwkeurig werd bijgehouden/geregistreerd. Echter is deze situatie sinds de oprichting van de SEM betreft het ordenen en bijhouden van contracten verbeterd.

Een aanbeveling hierbij is dat men belangrijke informatie digitaliseert en nadien opslaat in een databank. Dit geeft een gemakkelijk overzicht betreft de stand van zaken.

6.3 De consequenties van het invoeren van maincontracting met betrekking tot de klanten/gebruikers

Voor het beantwoorden van deze deelvraag moet ik eerst definiëren wie precies de klanten en gebruikers zijn bij de SEM.

De klanten en gebruikers zijn de medewerkers van de SEM zelf, en daarnaast de medewerkers van het LDT en het RO. Daarnaast is er nog een andere grote groep te benoemen: dit zijn de bezoekers van de SEM, het LDT en de DAPZ. Deze groep is te verdelen in de personen die de voorstellingen en evenementen komen bezoeken, de gezelschappen die gebruik maken van het complex, en de verschillende soorten leveranciers/opdrachtnemers die de panden bezoeken.

Het eerste gevolg is dat de situatie voor de Afdeling Facilitair vergemakkelijkt wordt omdat er nu één (extern) aanspreekpunt (en ook één factuur, etc.) voor het onderhoud aan de gebouwgebonden systemen en installaties wordt aangewezen. (intern → extern)

Een tweede gevolg van maincontracting kan zijn dat men de vragen/klachten van klanten/gebruikers (intern) sneller kan verwerken omdat de taken duidelijker verdeeld worden en men weet voor welke vragen/klachten men bij wie (Afdeling Facilitair) moet zijn. (intern → intern)

Hoofdstuk 7 Aanbevelingen en vervolgacties

In dit hoofdstuk wordt er aan de hand van resultaten en conclusies uit hoofdstuk 5 en 6 aanbevelingen gedaan met het oog op het vervolgtraject.

7.1. Aanbeveling 1

Maincontracting van het onderhoud aan de gebouwgebonden systemen en installaties niet doorvoeren binnen de organisatie.

Dit was een complexe afweging, maar de uiteindelijke conclusie is dat het uitbesteden van de gebouwgebonden systemen en installaties op korte termijn te veel risico's voor deze organisatie met zich meebrengt. Dit is gebaseerd op de slechte ervaringen die de organisatie nu heeft met de huidige maincontractor Strukton WorkSphere B.V. Zij onderhouden momenteel de elektra binnen de organisatie. Uit het Servqual-model kwam naar voren dat zij zeer slechte scores behalen op betrouwbaarheid, responsiviteit en zorgzaamheid. Het is niet zo dat alle maincontractors deze slechte scores zullen behalen, zijn maar er moet rekening mee gehouden worden dat maincontractors de diensten ook gewoon in bij derden inkopen en dan werk voor de maincontractor uitvoeren.

Daarnaast is de reactietijd van maincontractors bij storingen (storingsdienst binnen vier uur ter plaatse) erg goed maar kan deze niet op tegen de huidige situatie (eigen Afdeling Facilitair binnen één uur ter plaatse). Daarnaast is het verstandig dat expertise en communicatie moeten worden gewaarborgd binnen de organisatie. Het is slim om iemand in de organisatie te houden met expertise die kan communiceren met de maincontractor.

6.2 Aanbeveling 2

Uitbesteden van het onderhoud aan de gebouwgebonden systemen en installaties

Het advies aan de SEM is de slechtst presterende externe onderhoudsdienst(en) aan te spreken betreft de ontevredenheid rondom de dienst(en). Als gevolg van deze confrontatie kunnen er betere afspraken gemaakt worden en op deze manier een nieuwe overeenkomst aangegaan worden. Is dit niet mogelijk, of is deze gewenste kwaliteit niet te bereiken met betreffende leverancier, dan kan men ervoor kiezen de dienst uit te besteden aan een nieuwe leverancier.

Daarbij moet op gelet worden dat een uitbestedingproces alle kenmerken heeft van een veranderingsproces. Om een veranderingsproces te kunnen sturen, moet het (top)management het proces vanuit drie verschillende invalshoeken te bekijken. Deze zijn:

- **de inhoud**

Het (top)management moet zorgen voor goede oplossingen, zoals een overeenkomst met de leverancier die prijstechnisch goed is en een contract waarin de gewenste dienstverlening eenduidig is omschreven en dat juridisch goed in elkaar zit.

De inhoudelijke aspecten die in een uitbestedingstraject aan de orde komen zijn: de strategische keuze, de aanpassing van de beheerorganisatie, de uitstroom van medewerkers, en het inkopen van de dienst als onderdeel van het totale uitbestedingstraject.

- **Strategische keuze:**

Uitbestedingsbeslissingen vragen om principiële keuzes, die passen bij de managementfilosofie van de organisatie. Het zijn keuzes die in de top van de organisatie worden genomen.

- **Aanpassing van de beheerorganisatie**

Uitbesteding heeft voor de eigen organisatie belangrijke gevolgen. De aandacht gaat daarbij in eerste instantie doorgaans uit naar de personele gevolgen. Maar ook de werkwijze binnen de organisatie verandert ingrijpend. Dit vraagt een aanpassing van zaken, zoals de kennis en de vaardigheden van medewerkers, de verdeling van taken, de verantwoordelijkheden en de bevoegdheden en de gehanteerde procedures en systemen.

- Uitstroom van medewerkers

Een uitbestedingsproces heeft vrijwel altijd overcapaciteit van eigen medewerkers tot gevolg. Om dit probleem op te kunnen lossen, moeten verschillende oplossingen tegen elkaar worden afgewogen.

- Het inkopen van de dienst als onderdeel van het totale uitbestedingstraject

Gezien de gevolgen voor de organisatie, de omvang van het contract en de duur van de overeenkomst is een eenduidig traject nodig, waarin alle belangrijke aspecten worden meegewogen.

- **draagvlak en acceptatie**

Ervoor zorgen dat beslissingen en gekozen oplossingen door betrokken medewerkers zoveel mogelijk worden geaccepteerd en ondersteund. Hier zal ik later op terug komen met het oog op weerstand binnen de organisatie bij het doorvoeren van veranderingen.

- **voortgang van het proces**

Ervoor zorgen dat het einddoel wordt gerealiseerd binnen het gestelde tijdsbestek.

Hieronder geef ik een schematisch overzicht van de stappen die genomen moeten worden bij een uitbestedingstraject. Door het uitbestedingstraject te faseren wordt er een duidelijk overzicht gecreëerd dat ervoor kan zorgen dat men de juiste leverancier kiest voor het uit te voeren onderhoud en dat deze leverancier kan voldoen aan de behoeften van de organisatie.

Stappenplan

Activiteit	Verantwoordelijke functie (s)	Begin in week	Gereed in week
1. Initiatiefase - het nemen van de beslissing om een haalbaarheidsonderzoek uit te laten voeren	Directie Operations Manager	Week 48	Week 1
2. Definitiefase - Het uitvoeren van een haalbaarheidsonderzoek om de mogelijkheid en wenselijkheid van uitbesteding te onderzoeken - Het bepalen van de werkzaamheden die zullen worden uitbesteed	Stagiaire Facility Management	Week 6	Week 21
3. Ontwerpfase - Het maken van een opzet voor de nieuwe beheerorganisatie - Het maken van een offerteaanvraag - Het ontwikkelen van een regeling voor de medewerkers van wie de functie verandert of vervalt	Operations Manager Afdeling Facilitair Afdeling P&O	Week 25	Week 35
4. Voorbereidingsfase - Het beoordelen van offertes en het selecteren van de aanbieder - Het uitwerken van de overeenkomst in de vorm van een contract - De personele selectie voor functies in de eigen beheerorganisatie	Operations Manager Afdeling Facilitair Afdeling P&O Leverancier onderhoudsdienst(en)	Week 35	Week 40
5. Realisatiefase - Het opstarten van de dienstverlening door de externe partij - Het opstarten van de eigen beheerorganisatie in de nieuwe opzet	Leverancier onderhoudsdienst(en) Afdeling P&O	Week 40	Week 45
6. Nazorgfase	Operations Manager	Week 50	-

- Het evalueren van de externe dienstverlening - Het (eventueel) bijstellen van het contract - Het toetsen van het functioneren van de eigen beheerorganisatie	Afdeling Facilitair Afdeling P&O Leverancier onderhoudsdienst(en)		
--	--	--	--

6.3 Aanbeveling 3

Verbetering van de interne communicatie

Uitbestedingbeslissingen hebben vaak grote gevolgen. Om een uitbestedingstraject zo goed mogelijk te kunnen realiseren, is er begrip en medewerking nodig. Van het (top)management vraagt dit om aandacht voor de aspecten communicatie, begrip voor emoties en zorgvuldigheid.

- Communicatie

Van groot belang is het informeren en overleggen met de diverse partijen over de voorgenomen beslissingen die voor hen van belang zijn. Daarbij gaat het om de direct betrokken medewerkers, maar ook om de externe leveranciers.

- Begrip voor emoties

Voor de betrokken medewerkers betekenen de beslissingen veelal verandering van functie. Voor de individuele medewerkers zijn dit veranderingen die met sterke emoties gepaard gaan. Verandering van functie kan emoties teweeg brengen.

- Zorgvuldigheid

Van de leidinggevenden wordt aandacht vereist voor de individuele belangen van de medewerkers en grote zorgvuldigheid in hun benadering.

Uit de interviews die ik bij de medewerkers van de Afdeling Facilitair afgenomen heb, stuitte ik op weerstand. De weerstand is ontstaan door de veranderende arbeidsomstandigheden bij de oprichting van de SEM (reorganisatie), de toegenomen werkdruk, het gebrek aan goede middelen en materialen om onderhoud uit te voeren (budget), onzekerheid betreft hun functies met het oog op de toekomst, en de werksfeer (niet binnen de afdeling, maar tussen de Afdeling Facilitair en andere afdelingen).

Enkele vervolgacties die tegen de ontstane weerstand genomen kunnen worden zijn:

- Meer structuur in de organisatie aanbrengen (duidelijkheid scheppen rondom taken en verantwoordelijkheden van medewerkers en afdelingen);
- Doelen stellen met het oog op de toekomst, en hierbij eerlijk en open zijn;
- Het management moet een voorbeeldgedrag richting medewerkers geven;
- Belangrijke informatie moet verstrekt worden aan belanghebbenden;
- Alle medewerkers moeten de mogelijkheid krijgen om hun stem laten horen (medewerkers betrekken) en problemen moeten erkend kunnen worden;
- Het invoeren van intensiever werkoverleg;
- Het verschaffen van goede middelen en materialen voor het optimaal uitvoeren van de werkzaamheden;
- Goede verdeling van de werkzaamheden.

Stappenplan

Activiteit	Verantwoordelijke functie (s)	Begin in week	Gereed in week
1. Initiatiefase - het informeren van alle betrokkenen	Operations Manager	Week 25	Week 25
3. Ontwerpfase - Het maken van een opzet voor de nieuwe beheerorganisatie - Het ontwikkelen van een regeling	Operations Manager Afdeling Facilitair Afdeling P&O	Week 25	Week 35

voor de medewerkers van wie de functie verandert of vervalt			
4. Voorbereidingsfase - De personele selectie voor functies in de eigen beheerorganisatie	Operations Manager Afdeling P&O	Week 25	Week 35
6. Nazorgfase - Het toetsen van het functioneren van de eigen beheerorganisatie	Operations Manager Afdeling P&O	Week 50	-

6.4 Aanbeveling 4

Beheersing van de kwaliteit

De prestaties van de onderhoudswerkzaamheden moeten goed meetbaar zijn want zonder meetbaarheid kan de relatie namelijk niet geëvalueerd worden. Deze prestaties kunnen vastgelegd worden in een Service Level Agreement. Uit onderzoek bleek dat niet alle contracten een SLA hebben, dit is wel noodzakelijk als men een bepaald kwaliteitsniveau wil behalen en behouden.

Stappenplan

Activiteit	Verantwoordelijke functie (s)	Begin in week	Gereed in week
Leveranciers benaderen zonder SLA	Operations Manager Afdeling Facilitair	Week 25	Week 30
SLA's opstellen	Operations Manager Afdeling Facilitair Leverancier onderhoudsdienst(en)	Week 30	Week 35
SLA's invoeren	Operations Manager Leverancier onderhoudsdienst(en)	Week 35	Week 40
Evalueren	Operations Manager Afdeling Facilitair Leverancier onderhoudsdienst(en)	Week 50	-

6.5 Aanbeveling 5

Administratie op orde brengen

Door de fusie van het LDT en het RO tot de SEM is men een stap in de goede richting gekomen tot professionalisering van het beheer van de gebouwen. Bij deze fusie is naar voren gekomen dat beide partijen niet aan perfect beheer van de administratie hebben gedaan. Veel paperassen zijn niet voorhanden en dit belemmert de Afdeling Facilitair bij het uitvoeren van hun taken.

Uit onderzoek komt naar voren dat de gegevens die voorhanden zijn allemaal hardcopy gegevens zijn. Door digitalisering van deze hardcopy gegevens kan men een snelle toegang tot informatie realiseren en hoeft men (zoals nu) zich niet meer te verdiepen in de stapels paperassen die aanwezig zijn.

Zo heeft de Operations Manager (Dhr. Philippe van der Pal) en de Afdeling Financiën (Dhr. Hans Vissers) direct toegang tot de gegevens en hoeft men niet in elkaars administratie te zoeken voor de juiste gegevens. Een andere optie is het kopiëren van de contracten/facturen, dit vind ik een minder goede optie omdat dit de administratieve rompslomp versterkt. Wel adviseer ik goede back-ups te maken om gegevensverlies te voorkomen.

Stappenplan

Activiteit	Verantwoordelijke functie (s)	Begin in week	Gereed in week
Betrokken afdelingen informeren	Directie	Week 23	Week 25
Software voor digitalisering inkopen	Operations Manager Advisering externe organisatie	Week 25	Week 30
Betrokken afdelingen training geven voor digitalisering informatie	Leverancier softwaresysteem	Week 30	Week 32
Invoeren gegevens	Betrokken afdelingen	Week 32	Week 37
Evaluatie	Operations Manager Externe organisatie	Week 40	-

6.6 Antwoord op de probleemstelling

De probleemstelling was als volgt opgesteld:

Kan er meerwaarde gerealiseerd worden binnen de organisatie, wanneer men de gebouwgebonden systemen en installaties, met uitzondering van de installaties in de theaterzalen, zonder een afname van de huidige servicegraad, zal uitbesteden aan één maincontractor?

Ja, meerwaarde creëren is mogelijk door middel van maincontracting. Maincontracting maakt het bijvoorbeeld mogelijk om kosten te besparen en meer specialisme in te brengen in de organisatie.

Maincontracting maakt ontzorging binnen de organisatie mogelijk zodat de organisatie zich kan concentreren op het primaire proces. Het is belangrijk dat een passend contract wordt afgesloten, waarbij de maincontractor kennis van zaken heeft van het primaire proces van de organisatie en een partnership kan ontstaan.

Uit de Servqual-analyse kwam naar voren dat de kwaliteit van het onderhoud aan de gebouwgebonden systemen en installaties momenteel hoog is, hierbij moet de maincontractor dan in staat zijn deze kwaliteit te handhaven. Dit kan men realiseren door duidelijke afspraken te maken en deze vast te leggen in SLA's. Daarnaast is een controle van deze onderhoudswerkzaamheden door een aangestelde medewerker in de organisatie van belang om deze SLA's na te komen.

Daarom adviseer ik dat er eerst bepaalde voorwaarden voldaan moeten worden om deze stap te kunnen zetten. Deze heb ik dan ook uiteengezet in de aanbevelingen. Pas wanneer men deze aanbevelingen in acht neemt, dan kan men tot de volgende stap overgaan: maincontracting.

Literatuurlijst

Boeken

- D.B. Baarda, e.a.: Methoden en Technieken, Praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek. Educatieve Partners Nederland Houten, tweede druk 1998, ISBN 9020725890
- H. van der Bij, e.a.: Kwaliteitsmanagement in Beweging, van blauwdruk naar contingenties en dynamiek. Kluwer Deventer, tweede herziene druk 2004, ISBN 9014080891
- P. de Boer: Basisboek bedrijfseconomie. Wolters-Noordhoff Groningen 1998, ISBN 9001094147
- R. Bouter: Handleiding voor de afstudeeropdracht 2006-2007, Academie voor Facility Management. Leiden: MicrowebEdu 2006, twaalfde herziene druk, ISBN 9073077095
- C.J., Gelderman en B.J Albronda: Professioneel Inkopen. Educatieve Partners Nederland Houten 1999, ISBN 90111053451
- R. Jans: Het Schrijven van Beleidsadviezen. Nelissen Soest, derde druk 2004, ISBN 9024414687
- Drs. G. W. A. Maas en Drs. J. W. Pleunis: Facility Management: strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie. Kluwer Alphen aan den Rijn 2001, ISBN 9014077947
- K. van Olst: Vuistregels voor onderhoud: kostenindicatoren, onderhoudsplannen, onderhoudsbeleid en uitbesteding onderhoud gebouwgebonden installaties. Walburg, Zutphen 1999, ISBN 9080153133
- P. van Bree: Ondernemen, anders nemen: maincontracting als nieuw managementinstrument. Business Bibliotheek, Amsterdam 2000, ISBN 9025498140

Syllabi

- Y. Mante: Handleiding Schriftelijke Rapportage. Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management, 2004/2005
- P. Pouw, e.a.: Risicomanagement en Facility Management. Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management, 2005/2006
- O. van Diermen, e.a.: Accommodatiemanagement 1/2/3. Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management, 2004/2005

Artikelen

- Ing. M.G.M. Nelissen: Outsourcing: Integraal uitbesteden van facilitaire diensten. Het Facility Management Handboek, aflevering 7, december 1996
- M. van den Hout: Verdugt besteedt het oplossen van elektrotechnische storingen uit. Magazine Onderhoudstechniek & - Management (OTM), uitgave van Elsevierbedrijfsinformatie, mei 2001
- Ing. M. Berendschot (projectmanager bij TRAJECT vastgoedmanagement): Maincontract Technisch Beheer, 23-11-2001
- H. Tindal: Passend contract en passende dienstverlening. FMI, nummer 11, 2006
- G. Vijverberg en A. Straub: Toekomst van prestatiegericht inkopen van onderhoud. FMM, april 2004
- K. Willemsen: Sourcing als strategische optie?. FMM, oktober 2006
- G. Vijverberg en A. Straub: Inkoop van onderhoud door professionele beheerders, FMM, november 2003
- G. Vijverberg en E. Engel: Kwaliteitseisen stellen aan onderhoudsaannemers, FMM, februari 2003
- G.H. Wijnants: Prestatiegericht installatieonderhoud, FMM, maart 2006

Internet

- Intranet Dr. Anton Philipszaal/ Lucent Danstheater
<http://www.ndt.lan/>
- Dr. Anton Philipszaal/ Lucent Danstheater
<http://www.ldt.nl/>
- Blackboard Haagse Hogeschool
<http://www.hhs.nl>
- Zoekmachine Google
<http://www.google.nl>
- Strukton WorkSphere
<http://www.worksphere.nl>
- Imtech
<http://www.imtech.nl>
- Maincontracting
<http://www.maincontracting.nl/>
- Facility Management pagina
<http://facilitymanagement.startpagina.nl/>
- Overige internetsites van maincontractors

Personen

- Dhr. Joost. Biegelaar
(Ex) Hoofd Afdeling (theater)Techniek (Oud Hoofd Facilitair)
- Dhr. John. van Dam
Medewerker Afdeling Facilitair
- Dhr. Philippe van der Pal
Operations Manager
- Dhr. Ronald Roest
Financieel Directeur & Algemeen Directeur Milieuzaken Dutchcon, Pathé Nederland
- Dhr. A. van Rooijen
Director of Operations TCN, World Forum Convention Center
- Dhr. Amir Shahali
Medewerker Afdeling Facilitair
- Dhr. Charles Vermond
Medewerker Afdeling Facilitair
- Dhr. Hans Visser
Financiële Zaken SEM

Overig

- Overzicht onderhoudskosten groot onderhoud
- Overzicht planning klein onderhoud
- Onderhoudscontracten
- Plattegronden van het complex

Bijlagen

Inhoudsopgave

Bijlage I	Plattegronden van het complex LDT/DAPZ
Bijlage II	Organogram SEM
Bijlage III	Interne interviews
Bijlage IV	Lijst van potentiële leveranciers
Bijlage V	Servqual-vragenlijst
Bijlage VI	Algemene gegevens benchmark organisaties
Bijlage VII	Externe interviews
Bijlage VIII	Resultaten Servqual-model
Bijlage IX	PVE/W SEM

Bijlage I

Plattegronden van het complex LDT/DAPZ
(alleen hardcopy)

Bijlage II

Organogram SEM
(alleen hardcopy)

Bijlage III

Interne interviews

1. Dhr. Joost Biegelaar
2. Dhr. Philippe van der Pal
3. Dhr. Amir Shahali
4. Dhr. Charles Vermond
5. Dhr. Hans Vissers

Datum: 15-03-2007
Naam: Joost Biegelaar
Afdeling: Theatertechniek
Functie: nu ex-hoofd Theatertechniek (& oud beheerder van de FD portefeuille)
Jaren werkzaam: Vier jaar werkzaam geweest bij de SEM, vanaf 01-03-2007 uit dienst

Kunt u mij vertellen hoe de situatie met betrekking tot de onderhoudscontracten/ het aanwezige technische personeel geregeld was voordat de SEM was opgericht in 2003?

Ik heb de fusie meegemaakt: de oprichting van de SEM.

Ik heb meegekregen dat het contract van Dhr. Joop van Buitenen (facilitair hoofd) toendertijd niet verlengd werd. Omdat FD ook een stukje techniek is, is er toen besloten om de portefeuille van FD onder te brengen bij Theatertechniek.

Bent u op de hoogte van de soorten onderhoudscontracten?

Nee, dat ben ik niet. Ik ben zelf hoofd bij de Afdeling Theatertechniek. Ik heb toen de Afdeling FD zelf de ruimte gegeven om al het werk uit te voeren. Wat ik wel mee heb gekregen is dat het moeilijk is om afspraken te maken tussen de huisgezelschappen NDT en RO met het oog op onderhoudscontracten. Dit verloopt nog steeds niet helemaal soepel.

Wat vindt u van de huidige service bij de onderhoudscontracten met leveranciers, leg uit met voorbeelden/ ervaringen?

Ja ik ben tevreden, maar er komt wel elke keer ander personeel langs van dezelfde opdrachtnemer. Het zou handig zijn als er elke keer hetzelfde personeel langskomt. Dit kan tijdsbesparing voor de medewerkers van de Afdeling FD opleveren, die moeten momenteel elke keer meelopen met deze opdrachtnemer, omdat zij niet bekend zijn met het pand.

Een ander verbeterpunt zou zijn dat de opdrachtnemer duidelijk aangeeft wanneer zij langskomen voor onderhoud, en zich bij de receptie melden.

Bent u ook op de hoogte van de kosten van de onderhoudscontracten/ is er budget aanwezig voor het uit te voeren onderhoud?

Er is een budget aanwezig, maar ik weet niet precies hoe hoog deze is. Het principe was dat de gezelschappen NDT en RO een bedrag storten voor het dagelijks uit te voeren onderhoud.

Bent u tevreden over de huidige stand van zaken? De werkzaamheden die door FD worden uitgevoerd in combinatie met de onderhoudscontracten?

In feite wel, maar het kan natuurlijk altijd beter!

Er moet een duidelijk beleidsplan komen voor het uit te voeren onderhoud. Veel van het onderhoud loopt achter, had al eerder plaats moeten vinden. Van veel installaties is er geen economische restwaarde meer, deze zijn afgeschreven en moeten eigenlijk vernieuwd worden. Men werkt veel ad hoc: problemen oplossen wanneer deze voorkomen (correctief).

Welke veranderingen zou u willen zien?

Zie vraag 9.

Wie zijn er allemaal betrokken bij het contracteren van een nieuwe opdrachtnemer?

Wie geeft de behoefte aan, wie is de gesprekspartner, wie keurt wat goed?

Bij het contracteren van een nieuwe opdrachtnemer besprak ik dit altijd met Hans Vissers (Afdeling Financiën). Hij ging dan kijken of er ruimte voor was in het budget. Dit overleg hoefde niet met Saskia Kriekhaus (Directrice).

Aan welke veranderingen denkt u als we het hebben over maincontracting?

Ik denk dat de maincontracting kan zorgen voor een verlichting van de lasten van de Afdeling FD, zodat zij meer tijd hebben voor het uitvoeren van de dagelijkse zaken.

Deze dagelijkse zaken zijn dan bijvoorbeeld het begeleiden van aannemers binnen het pand, het uitvoeren van het klein onderhoud, bezighouden met BHV en het ontruimingsplan, etc.

De Afdeling FD zou dat ook meer ondersteunend kunnen werken voor de Afdeling Horeca & Evenementen, waar zij nu officieel ook onder vallen. Qua ondersteuning denk ik dan aan het gereed maken van zalen en ruimtes voor feesten, partijen en evenementen.

Ik vind dat het niet nodig is om de Afdeling FD specifiek op te leiden. Dit kost te veel tijd, en de kennis verouderd snel.

Er moet een duidelijke contactpersoon worden aangesteld. Ik stel voor dat Philippe van der Pal (Operations Manager) dit wordt (1^e lijns). Echter moet er ook een 2^e lijns contactpersoon binnen de SEM worden aangesteld, bij aanwezigheid van Philippe van der Pal.

Aan welke randvoorwaarden moet de maincontractor voldoen?

Er moet 1 aanspreekpunt zijn, vaste communicatielijnen.

Daarnaast is een goede rapportage van het uitgevoerde onderhoud noodzakelijk.

Snel handelen bij storingen.

De maincontractor moet een partner zijn en de SEM goed adviseren.

De maincontractor moet zijn afspraken nakomen.

Optioneel: sponsoringovereenkomst!

Kunt u ook nadelen bedenken?

Ja natuurlijk. Je moet rekening houden met het feit of zij het specialisme zelf wel in huis hebben of zij deze zelf moeten inhuren.

Vaak heb je ook te maken met tussenpersonen, deze zouden voor ons onnodig zijn.

Daarnaast is er misschien nog wel een nadeel voor de Afdeling FD zelf: deze zal door maincontracting anders gaan werken, omdat zij niet meer specialistisch bezig hoeft zijn en dit aan anderen over kan laten.

Wat zou volgens u de "ideale" situatie zijn, en waarom?

Zie vraag 9.

Datum: 06-03-2007
Naam: Dhr. Philippe van der Pal
Afdeling: Operations
Functie: Operations Manager
Jaren werkzaam: Ik ben werkzaam bij de SEM sinds oktober 2006

Kunt u mij vertellen hoe de situatie met betrekking tot de onderhoudscontracten/ het aanwezige technische personeel geregeld was voordat de SEM was opgericht in 2003?

Ik weet dat de 2 gezelschappen, te weten het NDT en het RO ieder een eigen onderhoudsdienst hadden en dat deze bij de oprichting van de SEM zijn samengevoegd en de samenstelling van het team is veranderd.

Bent u op de hoogte van de soorten onderhoudscontracten?

Ik ben niet echt op de hoogte van de onderhoudscontracten. Ik zou zeggen 'een beetje', omdat ik bij offertes en dergelijke mijn goedkeuring moet geven.

Wat vindt u van de huidige service bij de onderhoudscontracten met leveranciers, leg uit met voorbeelden/ ervaringen?

Het is helemaal mis met de huidige onderhoudscontracten: deze zouden meer een proactieve houding moeten tonen. Soms vraag ik het mij af of het allemaal wel goed uitgevoerd wordt.

Bent u tevreden over de huidige stand van zaken? De werkzaamheden die door FD worden uitgevoerd in combinatie met de onderhoudscontracten?

Nee ik ben niet tevreden over de huidige stand van zaken. De lopende contracten zijn misschien wel gebaseerd op een meer vriendschappelijke band, dan een zakelijke band. De controles van de uitgevoerde werkzaamheden door de opdrachtnemers zou zakelijker moeten zijn, strenger, zonder emotie.

Hoe verloopt de communicatie tussen de opdrachtnemer en de organisatie?

De communicatie tussen de opdrachtnemer en de organisatie verloopt via de Afdeling Facilitair.

Welke veranderingen zou u willen zien?

Ik zou graag willen zien of het mogelijk is de contracten te bundelen en over te laten aan 1 maincontractor, en of daardoor de kwaliteit van de dienstverlening erop vooruit kan gaan.

Bent u ook op de hoogte van de kosten van deze contracten?

Nee, ik ben niet op de hoogte van de kosten van de onderhoudscontracten.

Is er een budget aanwezig voor de onderhoudswerkzaamheden?

Ja, er is een budget aanwezig voor de onderhoudswerkzaamheden. Het budget wordt door de gemeente toegewezen. Volgens mij is het budget ongeveer € 600.000,-.

Wie zijn er allemaal betrokken bij het contracteren van een nieuwe opdrachtnemer? Geven jullie die behoefte aan, wie is de gesprekspartner, wie keurt wat goed?

De betrokken personen zijn het hoofd van de Afdeling (theater)Techniek (Joost Biegelhaar), de Operations Manager (ikzelf). Wij komen met het voorstel. Dit voorstel doen wij aan Saskia Kriekhaus, zij is de directrice van de SEM.

Aan welke veranderingen denkt u als we het hebben over maincontracting?

Ik denk aan veranderingen: het krijgen van 1 aanspreekpunt voor de verschillende diensten. Een eventuele verandering in de samenstelling en taken van het huidige personeel van de Afdeling Facilitair. Veranderingen in de kwaliteit van het uitgevoerde onderhoud.

Welke voordelen zijn er volgens u te behalen door het aanstellen van een maincontractor? (randvoorwaarden)

Randvoorwaarden: tijd, serviceniveau, financieel aspect, professionalisering, certificatie organisatie.

Kunt u ook nadelen bedenken?

De reactietijd van de dienst (hoe snel kunnen zij storingen/mankementen oplossen)

Het financiële aspect: is het wel goedkoper, of komen we zelfs duurder uit dan de huidige situatie?

Kennisverlies voor de organisatie?

Wat zou volgens u de "ideale" situatie zijn, en waarom?

Zie vraag 6.

Overige vragen/opmerkingen?

Geen

Datum: 27-02-2007
Naam: Amir Shahali
Afdeling: Afdeling Facilitair
Functie: Het onderhouden en beheer van de elektrotechnische installaties die aanwezig zijn in het pand
Jaren werkzaam: Ik ben nu ongeveer twaalf jaar in dienst, vanaf 1994.

Kunt u mij vertellen hoe de situatie met betrekking tot de onderhoudscontracten/ het aanwezige technische personeel geregeld was voordat de SEM was opgericht in 2003?

*Ik heb eerst bij Toneeltechniek gewerkt, dit heb ik ongeveer 5 a 6 jaar gedaan.
Daarna is de fusie voorgesteld en doorgegaan en ben ik overgeplaatst naar de SEM.
Hier ben ik mij toen bezig gaan houden met het onderhoud van de elektrotechnische installaties in het gehele gebouw.*

Welke onderhoudswerkzaamheden werden toen uitgevoerd?

*Het gebouw was opgedeeld in 2 delen: het NDT (Nederlands Danstheater) en RO (Residentie Orkest).
Bij het RO was alles uitbesteed tot de fusie met het NDT, daarna zijn veel onderhoudswerkzaamheden weer terug in eigen beheer gekomen.
Bij soorten onderhoudswerkzaamheden (voornamelijk elektronisch) kun je denken aan het controleren van de electriciteitskasten, het oplossen van storingen, onderhoud aan de telefooncentrale, administratie up-to-date houden.*

Welke onderhoudswerkzaamheden worden nu verricht?

Alles wat je kunt bedenken dat elektrotechnisch gerelateerd is!

Bent u op de hoogte van de kosten van de onderhoudscontracten?

Ja, dat ben ik. De kosten worden door ons (FD) voor het overzicht in een Excel-bestand bijgehouden.

wat vindt u van de huidige service bij de onderhoudscontracten, leg uit met voorbeelden/ ervaringen?

Sinds de fusie van STORK met STRUCTON eind 2006 heerst er volgens mij chaos in het bedrijf. Ze wijken van de (van te voren afgesproken) onderhoudsplanning af. Deze willen wij altijd in de zomervakantie uit laten voeren omdat er dan een zomerstop is. We willen ook dat er elke keer 1 persoon van het bedrijf langskomt, en niet een nieuwe medewerker die je weer moet uitleggen waar hij precies moet zijn in het pand voor het uitvoeren voor bepaald soort onderhoud, dit kost ons veel tijd en moeite.

Wat zijn de procedures (in het algemeen) bij het opmerken van een storing?

*Ik ga eerst kijken of ik het zelf op kan lossen. Dit is bijna altijd het geval want ik ben elektrotechnisch geschoold en bekend met de installaties en systemen in het pand.
Als er specialisme bij nodig is het verhelpen van de storing, wordt de storingsdienst van de betreffende organisatie gebeld.*

Bij het verhelpen van de storingen: reageren de opdrachtnemers dan voldoende snel, en met hoeveel mankracht komen zij de klacht verhelpen, legitimering?

Ja, als zij al bekend zijn met het pand reageren zij binnen de afgesproken tijd.

Als zij echter niet bekend zijn met het gebouw, dan moeten zij eerst alle belangrijke informatie opzoeken, en dit kan het verhelpen van de storing binnen de afgesproken tijd negatief beïnvloeden.

Ziet u mogelijke risico's (voor storingen) in welk opzicht dan ook?

Ja, als bijvoorbeeld de brandmeldinstallatie niet goed up-to-date wordt gehouden en deze wordt afgekeurd, dan zijn er 2 opties: de zalen sluiten en de voorstellingen niet door laten gaan (inkomstendering) of brandwachters aanstellen (rondes laten lopen door het pand, controleren of er geen branden ontstaan in ruimtes. Het aanstellen van deze brandwachters kost ook extra geld).

Kan de huidige service bij contracten verbeterd worden? Zo ja, op welk(e) vlak(ken)? Voorbeelden! (Ook: welke veranderingen zou u willen zien?)

Jazeker. Bij STRUCTON bijvoorbeeld de binding met ons bedrijf versterken, want ik voel geen betrokkenheid, geen band.

Is het personeel dat de storingen komt verhelpen volgens u voldoende bekwaam?

Bij deze vraag moet ik een kanttekening plaatsen:

Bij STRUCTON is het personeel voldoende bekwaam bij het uitvoeren van het onderhoud.

Maar zij doen geen storingen: bij problemen los ik deze zelf op!

Bij de leverancier Claus Esser is het ander geregeld: zij voeren onderhoud uit en lossen storingen op. Dit komt omdat wij dat specialisme niet in huis hebben. Dus zijn wij in het contract overeengekomen dat Claus Esser ook een backup bij storingen is.

Zijn er afspraken gemaakt over de kwaliteit van het werk, zo ja hoe wordt dit gemeten?

Ja die afspraken zijn er. Wij begeleiden de opdrachtnemers door het pand, zien wat er gedaan is en bespreken wat voor onderhoud werkelijk is uitgevoerd.

Hoe verloopt de communicatie tussen de opdrachtnemer en de organisatie?

De communicatie met STRUCTON verloopt slecht. Ze reageren niet, of het duurt heel lang voordat een reactie wordt gegeven. Er is geen binding met de organisatie, of hart voor de zaak.

Wie zijn er allemaal betrokken bij het contracteren van een nieuwe opdrachtnemer? Geven jullie die behoefte aan, wie is de gesprekspartner, wie keurt wat goed?

Wij als FD geven de behoefte aan. Maar de personen die beslissen of een voorstel er doorheen komt zijn de Directie en de Hoofd FD (Operations Manager).

Ik vind dat de rest van FD ook betrokken moet worden, dat er samen meer gecommuniceerd moet worden.

Doen de opdrachtnemers aan rapportage van de onderhoudswerkzaamheden, allemaal?

Ja, allemaal.

Hier wil ik nog wel een kanttekening plaatsen: bij STRUCTON zijn de gegevens niet altijd correct verwerkt. Ook komt de rapportage te laat: we willen meteen actie ondernemen wanneer dit noodzakelijk is, en niet wachten.

Doet u aan rapportage van de onderhoudswerkzaamheden die u zelf verricht?

Nee, wij hebben alleen een urenverantwoording. Echter hebben wij wel een tijdje gewerkt met een bonnenboekje. In dit bonnenboekje moest er aangegeven worden in welk gedeelte van het pand je met onderhoud bezig was geweest. Dit is later weer afgeschaft want het bracht te veel papierwerk met zich mee.

Biedt de organisatie u cursussen/ opleidingen aan op het gebied van technische dienstverlening, zo ja welke? Zo nee, hoe blijft u de ontwikkelingen bij?

Nee, ze hebben mij geen cursussen aangeboden. Het is je eigen verantwoordelijkheid om bij te blijven in je vak. Echter heb ik voor AutoCAD (digitaal tekenprogramma) wel een cursus gevolgd, nadat ik dit had aangevraagd, en het belang van deze kennis van dit programma voor de organisatie had aangegeven.

Aan welke veranderingen denkt u als we het hebben over maincontracting?

Ik denk dat maincontracting een slecht idee is. Ik vind dat we met STRUCTION WorkSphere nu al een slechte servicekwaliteit in huis hebben gehaald. We hebben dan wel een

Welke voordelen zijn er volgens u te behalen door het aanstellen van een maincontractor? (randvoorwaarden)

Nee, ik zie echt geen voordelen.

Kunt u ook nadelen bedenken?

Ik denk dat het allemaal een stuk duurder gaat worden.

Ik geef een voorbeeld:

Als je bekabeling aan laat leggen in een gedeelte van het pand, dan kun je niet aan de monteur vragen of hij ook meteen even een muurtje meeverft.

In de huidige situatie kan men hier meteen op inspringen.

In de andere situatie zal een schilder gebeld moeten worden.

Hoe lang duurt het voordat de schilder aanwezig is, en hoe veel kost het ten opzichte van de vaste FD medewerker die het klusje vrijwel direct kan klaren?

Wat zou volgens u de "ideale" situatie zijn, en waarom?

Het contract met STRUCTION stopzetten, en op oproepbasis samen gaan werken.

Dit is wat werkelijk nodig is. Ook zal het op afroep werken een stuk voordeliger zijn, want dan betalen we het bedrag op jaarbasis niet meer, maar alleen wat er werkelijk uit is gevoerd.

Ook lijkt het me fijn als we een budget toegewezen krijgen, zodat we weten voor welk bedrag, welk onderhoud uitgevoerd kan worden.

Daarnaast is autorisatie ook een punt. Het zou erg prettig zijn om niet voor elke pietluttige uitgave verantwoording af te moeten leggen.

Ook zie ik een maincontractor als een "tussenpersoon". Het is misschien wel handig dat je voor alles, 1 nummer kan bellen. Maar achter de schermen zal dat nummer waar je naar toe hebt gebeld ook wel verder bellen naar het specifieke bedrijf dat je moet komen helpen.

Ik denk dat het vlotter gaat als je meteen dat bedrijf dan belt en de bemiddelaar ertussen uit laat.

Dit is ook gebeurd met de melding van de security. Er is nu een directe lijn aanwezig.

Datum: 27-02-2007
Naam: Charles Vermond
Afdeling: Afdeling Facilitair
Functie: Onderhoud van de technische installaties en het uitvoeren van
gebouwonderhoud in het pand (zowel gepland als ad hoc)
Jaren werkzaam: Bijna twintig jaar, vanaf 1 augustus 1987 werkzaam bij de organisatie

Kunt u mij vertellen hoe de situatie met betrekking tot de onderhoudscontracten/ het aanwezige technische personeel geregeld was voordat de SEM was opgericht in 2003?

Ik ben begonnen als leidinggevend elektrotechnisch monteur van R. Electronics bij de realisatie van de panden Lucent Danstheater (NDT), Dr. Anton Philipszaal (RO) en het Mercure Hotel. Ik had de leiding over het Lucent Danstheater. Doordat ik in aanraking ben gekomen met de directeur van het NDT, Karel Bernie, en met mijn kennis van het gebouwde pand ben ik mij bezig gaan houden met het onderhoud van het pand. Doordat ik deze kennis in huis had, maakte dit de overstap naar een andere werkgever kleiner. In het begin heb ik 2 jaar meegedraaid met de afdeling Toneeltechniek. Na 2 jaar is de afdeling Onderhoud opgezet met Rob van Velzen (deze doet projecten op het gebied van onderhoud). Daarna ben ik aangesteld als Hoofd Onderhoud van het NDT. Tijdens deze periode was er sprake van wrijving met het andere gezelschap in het andere pand, het RO. Dit kun je al zien in de 2-splitsing van bijvoorbeeld de brandmeldinstallatie. Deze staat in het pand van het RO en het NDT had niet altijd vrij toegang om deze te bezoeken.

Voor de fusie waren er 5 medewerkers in dienst: 3 vaste, fulltime medewerkers die zich bezig hielden met het uitvoeren van achterstallig onderhoud. Ook waren er 2 medewerkers die zich bezig hielden met het zogenoemde "klein onderhoud".

Nadat de SEM was opgericht, kwamen de panden ook in eigendom van de gemeente.

Een grote verandering is dat het gebouw van de DAPZ erbij is gekomen. Voor de fusie hadden we dus 5 man personeel rondlopen bij het NDT voor het onderhoud en het RO had 1 man personeel omdat heel veel taken uitbesteed waren. Nu zijn we dus met zijn 3-en voor het gebouw van de NDT en het RO.

Welke onderhoudswerkzaamheden werden toen uitgevoerd?

*Al het onderhoud dat je kunt verzinnen.
Van het doorspoelen van de leidingen vanwege risico op legionella tot het vervangen van de lampen!*

Welke onderhoudswerkzaamheden worden nu verricht?

Zie vorige vraag.

Bent u op de hoogte van de kosten van de onderhoudscontracten?

Ja dat ben ik, ik maak altijd een overzicht van alle kosten van de leveranciers in Excel.

Wat vindt u van de huidige service bij de onderhoudscontracten, leg uit met voorbeelden/ ervaringen?

Over het algemeen ben ik zeer positief! Maar betreffende STORK elektra ben ik minder tevreden. Als je hen benaderd, duurt het lang voordat je een tegenbericht mag ontvangen. De relatie met het bedrijf is niet goed, er is geen binding. Door de reorganisatie is er ook weer een andere contactpersoon aangesteld, en dit is vervelend. Wij werken graag steeds met dezelfde medewerkers.

Wat zijn de procedures (in het algemeen) bij het opmerken van een storing?

We proberen een storing altijd eerst zelf op te lossen, dit lukt meestal wel. Maar als het echt niet anders kan, dan bellen we de leverancier. Bijvoorbeeld bij een storing van de liften, gaan we eerst deze resetten. Als dit niet goed uitpakt, dan bellen we de leverancier.

Bij het verhelpen van de storingen: reageren de opdrachtnemers dan voldoende snel, en met hoeveel mankracht komen zij de klacht verhelpen, legitimering?

Ja, zij reageren voldoende snel. Dit is vaak van tevoren al overeengekomen in het contract. Zij komen de klacht verhelpen met de door ons geconstateerde aangegeven klachten. Vaak is het hetzelfde personeel dat storingen oplost. Zij moeten zich altijd eerst melden bij de receptie voordat zij het pand betreden.

Ziet u mogelijke risico's (voor storingen) in welk opzicht dan ook?

Jazeker! Bijvoorbeeld als de omroepinstallatie niet werkt, dan mag er geen voorstelling gedraaid worden. Tenzij men dan voor megafoons zorgt. Als de telefooncentrale eruit ligt kunnen personen geen bestellingen plaatsen, ga zo maar door.

Kan de huidige service bij contracten verbeterd worden? Zo ja, op welk(e) vlak(ken)? Voorbeelden! (Ook: welke veranderingen zou u willen zien?)

Ja, ik zou het liefst willen dat de aanrijdtijden verkort worden tot 1 uur-service.

Is het personeel dat de storingen komt verhelpen volgens u voldoende bekwaam?

Ja, ik vind van wel.

Zijn er afspraken gemaakt over de kwaliteit van het werk, zo ja hoe wordt dit gemeten?

Ja, die afspraken liggen vast in de contracten. Het wordt gemeten door middel van werkbonnen en door visuele controle door het FD team achteraf.

Hoe verloopt de communicatie tussen de opdrachtnemer en de organisatie?

Niet zo heel erg goed bij de leverancier Structon WorkSphere. Bij de overige contracten is de communicatie prima.

Wie zijn er allemaal betrokken bij het contracteren van een nieuwe opdrachtnemer? Geven jullie die behoefte aan, wie is de gesprekspartner, wie keurt wat goed?

In feite geven wij FD de behoefte aan, echter de contractbesprekingen met de leveranciers vinden voornamelijk in de bovenlagen van de organisatie plaats. Dus op het niveau van Philippe van der Pal (Operations Manager) en Saskia Kriekhaus (Directrice).

Doen de opdrachtnemers aan rapportage van de onderhoudswerkzaamheden, allemaal?

Ja, dat doen zij.

Doet u aan rapportage van de onderhoudswerkzaamheden die u zelf verricht?

Nee, wij hebben alleen een urenverantwoording. Een tijd lang hebben we nog wel alle werkzaamheden die we verrichtten genoteerd, maar dit is later afgeschaft.

Biedt de organisatie u cursussen/ opleidingen aan op het gebied van technische dienstverlening, zo ja welke? Zo nee, hoe blijft u de ontwikkelingen bij?

Jawel, maar niet van harte. Zo heb ik BHV/EHBO diploma's behaald. Echter verlopen deze diploma's na verloop van tijd, en is een opfriscursus nodig.

Dit is verwaterd. De directie wil de meerwaarde zien van de gevolgde cursussen.

Aan welke veranderingen denkt u als we het hebben over maincontracting?

- *verandering in kwaliteit*
- *verandering in expertise*
- *besteding budget*

Welke voordelen zijn er volgens u te behalen door het aanstellen van een maincontractor? (randvoorwaarden)

- *1 aanspreekpunt lijkt me wel gemakkelijk*

Kunt u ook nadelen bedenken?

- *Afname huidige kwaliteit*
- *Afname expertise voor dit betreffende gebouw*
- *Is het wel goedkoper?*

Wat zijn de consequenties als de samenwerking niet bevalt? Kunnen we dan weer terug naar de oude, vertrouwde leveranciers? Wat zijn hier dan de gevolgen van?

Wat zou volgens u de "ideale" situatie zijn, en waarom?

- *Voldoende geld investeren (budget)*
- *Meer mankracht*
- *Achterstallig onderhoud bijwerken (want daar hebben we nu dus geen tijd voor)*

Datum: 02-04-2007
Naam: Hans Vissers
Afdeling: Financiële Zaken
Functie: Boekhouder/accountant
Jaren werkzaam: Werkzaam bij de organisatie sinds 1998

Bent u op de hoogte van de soorten onderhoudscontracten?

Ja, sinds de oprichting van de SEM in 2003 is alleen de contractpartij veranderd. De contracten liepen gewoon door voor het onderhoud aan de gebouwgebonden systemen en installaties.

Bent u ook op de hoogte van de kosten van deze contracten?

Ja, in grote lijnen wel. Ik krijg altijd de facturen te zien.

Is er een budget aanwezig voor de onderhoudswerkzaamheden?

Ja dat is er, dit budget wordt vastgesteld door de eigenaar, te weten de gemeente Den Haag.

Wie zijn er allemaal betrokken bij het contracteren van een nieuwe opdrachtnemer? Geven jullie die behoefte aan, wie is de gesprekspartner, wie keurt wat goed?

De afdelingshoofden zijn het meest betrokken bij het contracteren van een nieuwe opdrachtnemer. Zij moeten ook de contracten goedkeuren en uiteindelijk tekenen.

Aan welke veranderingen denkt u als we het hebben over maincontracting?

Ik denk dat het invoeren van maincontracting mogelijk is. Als dit goed uitgevoerd wordt, dan zijn er niet veel veranderingen op te merken.

Welke voordelen zijn er volgens u te behalen door het aanstellen van een maincontractor?
(randvoorwaarden)

Winstmaximalisatie.

Kunt u ook nadelen bedenken?

Zo snel niet nee.

Bijlage IV

Lijst van potentiële leveranciers

1. Strukton WorkSphere B.V.
2. Imtech Nederland N.V.
3. Unica Installatiegroep
4. Facilicom Breijer

1. Strukton²⁰ WorkSphere B.V.²¹

WorkSphere

Algemeen

WorkSphere is actief op het gebied van alle gebouwgebonden technische installaties en systemen, en kan als merkonafhankelijke full service organisatie van dienst zijn bij alle disciplines die de werk- en verblijfsomgeving van personen in organisaties bepalen.

WorkSphere werkt met het Full service concept. Dit betekent dat een compleet dienstenpakket van advies, ontwerp, tot en met implementatie en onderhoud wordt aangeboden.

Gebieden waar WorkSphere zich mee bezig houdt zijn: licht, energievoorziening, klimaat, beveiliging, liften, gebouwautomatisering en communicatiesystemen.

Er is dus één aanspreekpunt voor alle vormen van dienstverlening.

Door de landelijke spreiding van de vestigingen kan WorkSphere snel ter plaatse zijn.

Het hoofdkantoor is gevestigd in Maarssen. Daarnaast hebben zij 16 servicevestigingen, verspreid over het hele land.

Missie

De missie van Strukton WorkSphere is als volgt geformuleerd:

- Het is onmogelijk om optimaal te presteren wanneer de techniek de opdrachtgevende organisatie in de steek laat.
- Strukton WorkSphere zorgt voor een werk- of verblijfsomgeving waarin mensen dag in dag uit kunnen excelleren.
- Door een veilige en comfortabele werk- of verblijfsomgeving zijn de organisatiemedewerkers tot meer in staat dan u gedacht had.

De mens centraal stellen, dat is hierbij de hoofdgedachte. Dit doet men door omstandigheden te scheppen waarin de medewerkers optimaal kunnen presteren. Te denken valt dan aan klimaatbeheersing, communicatie, beveiliging, energievoorziening, bereikbaarheid en verlichting.

Werkwijze

Het uitbesteden van het ontwerp, de uitvoering en het onderhoud van de gebouwgebonden installaties is een grote stap. De opdrachtgever wilt exact weten wat er van WorkSphere verwacht kan worden. Daarnaast moet naar voren komen welke voordelen de samenwerking oplevert.

Doorgaans doorloopt WorkSphere de opdrachtgevende organisatie in de volgende stappen door middel van het uitvoeren van een quick scan, risico analyse, strategic management, implementation, future needs en monitoring.

²⁰ Stork N.V. en Strukton hebben op 12 mei 2006 een principe-overeenkomst ondertekend over de verkoop van WorkSphere aan Strukton. De verkoop past in het streven van Stork om meer focus aan te brengen in haar activiteiten.

²¹ Bron: Informatie uitbesteding TD, Stork WorkSphere, 14 februari 2006

2. Imtech Nederland N.V.²²



Algemeen

Imtech levert een samenhangend pakket van technische dienstverlening in de Benelux, Duitsland / UK / Spanje en de deels mondiale markt van ICT & Technology. Het gaat om de combinatie van drie technologieën, te weten elektrotechniek, ICT en werktuigbouw en vijf activiteiten (design, engineering, implementatie, maintenance services & management en consultancy) die in vijf markten (utiliteit, industrie, infra, maritiem en telecom) wordt aangeboden. De markt van technische dienstverlening is een gefragmenteerde markt waarin veel concurrenten in één discipline opereren.

Imtech is een Europese technische dienstverlener met circa 14.500 medewerkers, 2,4 miljard euro aan opbrengsten en meer dan 200 vestigingen in Europa.

Profiel en missie

- Imtech staat voor de integratie van technologieën (elektrotechniek, ICT, werktuigbouw) en de samenwerking van gedreven mensen met visie.
- Imtech bundelt innovatief vermogen, professionals met drive en ambitieuze opdrachtgevers.
- Imtech biedt meetbare toegevoegde waarde in de vorm van integrale en multidisciplinaire totaaloplossingen die leiden tot 'change in business': betere bedrijfsprocessen en meer rendement voor opdrachtgevers én van de klanten die zij op hun beurt bedienen.
- Imtech realiseert die waardecreatie door inzicht in en kennis van de primaire en secundaire processen van de klant, intensieve samenwerking met en voor de klant en goede kennis van de markten waarin deze klanten actief zijn.
- Imtech biedt ook oplossingen die het leven van ons allen kunnen veraangename of zelfs de wereld kunnen helpen verbeteren. Bijvoorbeeld door duurzame antwoorden te formuleren op belangrijke vraagstukken zoals veiligheid, mobiliteit, het milieu of de behoefte aan energie.

Werkwijze

Imtech kan vanuit één aanspreekpunt technologische totaaloplossingen aanbieden.

Imtech creëert deze oplossingen tegen de laagste integrale kostprijs. Dit maakt toegevoegde waarde mogelijk. Imtech neemt hierbij de verantwoordelijkheid voor de complete technologie, veelal gedurende de complete levensloop.

Het doel is verbetering van primaire en secundaire processen en daarmee de bedrijfsvoering bij klanten, betere afstemming op wensen van eindgebruikers en lagere total cost of ownership.²³ Dit vraagt in toenemende mate om partnership met klanten en kennis van de processen van opdrachtgevers en de markten waarin deze acteren. Imtech anticipeert hiermee op de ontwikkeling bij opdrachtgevers om niet-kernactiviteiten, zoals engineering, services en maintenance, niet meer zelf uit te voeren, maar uit te besteden aan bij voorkeur grote, multidisciplinaire spelers met één aanspreekpunt.

²² Bron: <http://www.imtech.nl>

²³ de totale exploitatiekosten gedurende de levensloop van een technologische oplossing

3. Unica Installatiegroep²⁴



Algemeen

De Unica-organisatie kan worden omschreven als een netwerk van regionale en landelijk werkende bedrijven. De organisatie bestaat uit 15 vestigingen die over Nederland verspreid zijn. De structuur van de organisatie is plat en decentraal.

Rondom de kern van de 15 vestigingen hebben zij een ring van gespecialiseerde business units. Hierdoor wordt het mogelijk specialistische kennis in te brengen in de projecten.

Dit maakt Unica tot een aantrekkelijke partner voor potentiële opdrachtgevers.

De 15 vestigingen zijn te vinden in Alkmaar, Amsterdam, Arnhem, Bodegraven, Capelle a/d IJssel, Eindhoven, Emmen, Geleen, Groningen, Hengelo, Hoevelaken, Maastricht, Oosterhout, Rotterdam, Venlo en Zwolle.

Missie

De missie van Unica is als volgt geformuleerd:

"Unica wil voor haar opdrachtgevers in de utiliteit, gezondheidszorg en industrie de beste allround system integrator van Nederland zijn voor het engineeren, realiseren en onderhouden van technische installaties."

Unica is een zogenoemde 'allround system integrator'.

Dit wil zeggen dan ze in staat zijn letterlijk alle soorten installaties te integreren en optimaal binnen het gebouwconcept toe te passen. Zij stellen dat samenwerking daarbij het centrale thema is. Unica heeft jarenlange ervaring en hierdoor weten zij dat het de klant niet alleen gaat om de kwaliteit van het eindproduct, maar ook om de manier waarop de voorbereiding- en uitvoeringsprocessen verlopen. Het vermogen tot samenwerken bij de voorbereiding en uitvoering van projecten dwingt respect af bij de opdrachtgevers en onderscheidt de organisatie van andere opdrachtgevers.

Doelstellingen

Unica heeft een aantal doelstellingen geformuleerd die de basis vormen voor het beleid van de organisatie.

Continuïteit: Unica wil haar opdrachtgevers ook in de toekomst van dienst kunnen zijn en langdurige relaties opbouwen. Ook wil zij haar medewerkers op lange termijn werkgelegenheid en ontplooiingskansen bieden.

Rendement: Een goed rendement is essentieel om de continuïteit te kunnen waarborgen. Tevens is een goed rendement noodzakelijk om te kunnen blijven investeren in innovatieve technieken zowel voor de opdrachtgevers als voor de eigen interne processen.

Plezierig en veilig werken: De Unica medewerkers vormen de basis voor de relatie met de opdrachtgevers en de realisatie van de opdrachten. De medewerkers moeten zich dan ook thuis voelen binnen de organisatie. Unica wil professioneel, plezierig en veilig werken bevorderen door een heldere organisatie, goede hulpmiddelen en veel aandacht voor de kwaliteit en verdere opleiding van de medewerkers.

Specialisaties van de Unica-organisatie zijn: airconditioning, cleanrooms, ecopower, ICT networks, regeltechniek, sanitairtechniek, sprinklertechniek, technisch beheer en telehousing.

Het technisch beheer is hierbij van belang.

Unica Technisch beheer is een serviceorganisatie van de Unica Installatiegroep.

Verspreid over de 15 vestigingen staan er zo'n 400 opgeleide allround onderhoudsmonteurs paraat. 365 dagen per jaar, 24 uur per dag.

²⁴ Bron: <http://www.unica.nl>

Unica Technisch Beheer in Hoevelaken vormt het centrale aanspreekpunt voor opdrachtgevers van landelijke of regionale contracten en voor gebouwbeheer.

Hier zitten de contractbeheerders voor de landelijke of regionale opdrachtgevers.

Zij organiseren in nauwe samenwerking met de service- en onderhoudsafdelingen van de Unica-vestigingen de uitvoering van het onderhoud en beheer. De functionele aansturing van de service en onderhoudsafdelingen gebeurt vanuit technisch beheer.

Soorten dienstverlening

Unica Technisch Beheer kent drie niveaus van dienstverlening:

technische diensten:

NEN 3140 inspecties, thermografisch onderzoek, legionella risicoanalyse en beheersplan, SCIOS-inspecties en onderhoud, STEK-inspecties en onderhoud, meerjarenbegroting, KIWA-keuringen, preventief onderhoud, correctief onderhoud, 24-uur service helpdesk, storingsrapportage en storingsanalyse, afstandsbeheer en tekening-/revisiebeheer.

Beheerdiensten: inventarisbeheer, conditiemetingen, risico-inventarisatie en –analyse, maintenance engineering, (landelijk) contractmanagement, spare parts, installatiebeheer (NEN3140/NEN-EN 50110-1), cursussen VOP en VP, documentenbeheer, modificaties, renovaties, uitbreidingen en nieuwbouw.

Facilitaire diensten: schoonmaakdiensten, beveiliging, onderhoud groenvoorziening, bouwkundig onderhoud, schadeherstel en management detachering.

Daarnaast houden zij zich ook bezig met diensten die gerelateerd zijn aan het milieu: energiemangement (prestatiecontracten), risicoanalyse wetgeving milieu & installaties, en bio-energiecentrales.

De technische diensten betrekken zij hoofdzakelijk van de Unica vestigingen en businessunits. De beheers- en facilitaire diensten leveren zij grotendeels zelf.

Unica blijft daarbij het enige aanspreekpunt.

Unica Technisch beheer biedt een uiteenlopend pakket diensten voor het onderhoud van installaties. Het doel hierbij is: het in stand houden van de installaties en zorgen voor een veilige, comfortabele en ook functionele werkomgeving.

Zij bieden de volgende diensten aan: preventief onderhoud, correctief onderhoud, NEN 3140 inspecties, legionella risicoanalyse en beheersplan, 24-uur storingsdienst, storingsanalyse en storingsrapportage, afstandsbeheer, tekening-/revisiebeheer, SCIOS-keuringen, STEK-inspecties, KIWA-keuringen, thermografisch onderzoek en meerjarenbegrotingen.

4. Facilicom Breijer²⁵



Algemeen

Voor Facilicom Services Group is het verzorgen van facilitaire diensten voor opdrachtgevers de kernactiviteit. Daarmee neemt Facilicom de facilitaire zorg van de opdrachtgevers uit handen, zodat zij zich kunnen richten op hun core business. Facilicom is actief op het gebied van: schoonhouden, beveiligen, bedrijfscateren, bouw en installatie, personeelsdiensten, facilitair management en horecatechniek.

Missie

Facilicom Services Group levert een bijdrage aan het ontwikkelen van het facilitaire vak.

Een voorbeeld hiervan is het actieve lidmaatschap of sponsoring van entiteiten die zich met de ontwikkelingen van het facility management in Nederland bezighouden.

Soorten dienstverlening

De afdeling Facility Solutions is gespecialiseerd in integrale facilitaire dienstverlening en het management daarvan. Het dienstenaanbod bestaat uit maincontracting, multiservices, Facility estate management, consultancy, interim- en projectmanagement. Zij bieden oplossingen op maat waarmee ze optimaal voorzien in de diverse behoeften aan facilitaire ondersteuning van de klanten. Deze afdeling kenmerkt zich door een resultaatgerichte bedrijfsvoering en een 'hands on' mentaliteit waarbij de kwaliteit voor de klanten centraal staat.

Facilicom Facility Solutions ziet maincontracting als het verzorgen van optimale integrale uitbesteding van facilitaire diensten inclusief de dagelijkse uitvoering en het management daarvan. Het gaat om alle denkbare facilitaire activiteiten in en rond het gebouw.

Zij treden hierbij leveranciersonafhankelijk op waarbij, anders dan bij multiservices, ook het accent ligt op de managementactiviteiten. De opdrachtgever kan het transparante proces te allen tijde volgen en voert hierbij de eindregie.

De afdeling Bouw & Installatie heeft betrekking op het door mij uit te voeren onderzoek.

De afdeling bestaat uit de volgende 4 onderdelen: Bouw, Afbouw, Techniek en Onderhoud.

Techniek en Onderhoud zijn hierbij van belang:

Techniek: elektrotechniek, brandpreventie, installatietechniek (activiteiten van Breijer Installatietechniek zijn o.a.: centrale verwarming, luchtbehandeling, sanitair, koelinstallaties, gebouwbeheersystemen, koude- en warmte opslag, bijzondere installaties, elektrotechnische installaties.), technisch beheer (activiteiten van Breijer Technisch Beheer zijn: integraal beheer, preventief onderhoud, correctief onderhoud, inspectief onderhoud, onderhoudsadviezen, stek inspecties, status inspecties, meerjarenprognoses, meerjaren budgettering, ketelkeuringen, storingservice, installatie-renovatie & advisering, gebouwbeheersystemen), koeltechniek.

Onderhoud: loodgietersdienst, contractonderhoud (activiteiten van Breijer Contractonderhoud: zorgt voor het systematisch beheer en onderhoud. Bij de uitvoering van dit werk zijn verschillende contractvormen mogelijk zoals onderhoud naar aanleiding van klachten, preventief onderhoud, mutatieonderhoud en elke combinatie van de genoemde vormen.

Voor iedere opdrachtgever wordt er een contract op maat gemaakt. Hierin wordt de werksystematiek uiteengezet en wordt aangegeven welke activiteiten noodzakelijk zijn om binnen bepaalde kaders het onderhoud te structureren, de kwaliteit te verbeteren en de kosten te reduceren.), ventilatietechniek.

Bij calamiteiten is Breijer Contractonderhoud 24 uur per dag, 365 dagen per jaar bereikbaar.

²⁵ Bron: <http://www.breijer.nl>

Bijlage V

Servqual-vragenlijst

Servqual vragenlijst

Stellingen

De bovenste stellingen geven een verwachte situatie weer: "Wat verwacht ik van de ideale onderhoudsdienst?".

De onderste stellingen geven de huidige situatie weer "Hoe is het geregeld met de huidige onderhoudsdiensten"?

Omcirkel de door u gekozen waardering op een schaal van 1 tot 7, van absoluut niet mee eens tot absoluut mee eens.

Vriendelijk dank,
Anouk Bierens

Naam:

Tastbaarheden	Absoluut niet mee eens	Absoluut mee eens
Verwachting		
Uitstekende onderhoudsdiensten moeten altijd aangeven wanneer de werkzaamheden plaats zullen vinden.	1	2 3 4 5 6 7
Ervaring		
De medewerkers van de huidige onderhoudsdiensten (van de gebouwgebonden en technische installaties) geven altijd aan wanneer de werkzaamheden plaats zullen vinden.	1	2 3 4 5 6 7
Verwachting		
Uitstekende onderhoudsdiensten doen aan een correcte administratie.	1	2 3 4 5 6 7
Ervaring		
De onderhoudsdiensten doen moeite aan correcte administratie.	1	2 3 4 5 6 7
Verwachting		
Uitstekende onderhoudsdiensten minimaliseren het risico tot een calamiteit.	1	2 3 4 5 6 7
Ervaring		
Er zijn voldoende eisen wat betreft het personeel en de onderaannemers die rondlopen bij de SEM, om het risico tot een calamiteit te verminderen.	1	2 3 4 5 6 7

Betrouwbaarheid **Absoluut niet mee eens** **Absoluut mee eens**

Verwachting							
Uitstekende onderhoudsbedrijven maken goede afspraken over het tijdstip dat zij bij de SEM langskomen om onderhoud te plegen.	1	2	3	4	5	6	7
Ervaring							
Als een onderhoudsdienst belooft iets uit te voeren voor een bepaald tijdstip, dan gebeurt dat ook.	1	2	3	4	5	6	7
Verwachting							
Uitstekende onderhoudsdiensten voeren de werkzaamheden goed uit.	1	2	3	4	5	6	7
Ervaring							
De huidige onderhoudsdiensten voeren de werkzaamheden goed uit.	1	2	3	4	5	6	7
Verwachting							
Medewerkers van uitstekende onderhoudsdiensten zijn altijd bereid om te helpen.	1	2	3	4	5	6	7
Ervaring							
Medewerkers van de huidige onderhoudsdiensten zijn altijd bereid om te helpen.	1	2	3	4	5	6	7
Verwachting							
Medewerkers van uitstekende onderhoudsdiensten wekken vertrouwen bij u op.	1	2	3	4	5	6	7
Ervaring							
Het gedrag van medewerkers van de huidige onderhoudsdiensten wekt vertrouwen bij u op.	1	2	3	4	5	6	7
Verwachting							
De kwaliteit van het onderhoud zal door maincontracting toenemen.	1	2	3	4	5	6	7
Ervaring							
De kwaliteit van het onderhoud is sinds de oprichting van de SEM toegenomen.	1	2	3	4	5	6	7

Responsiviteit	Absoluut niet mee eens Absoluut mee eens						
Verwachting							
De onderhoudsdienst moet snel ter plaatse zijn om een storing te verhelpen.	1	2	3	4	5	6	7
Ervaring							
Als er storingen optreden dan is de huidige onderhoudsdienst snel ter plaatse om de storing te verhelpen.	1	2	3	4	5	6	7
Verwachting							
De onderhoudsdienst moet correct reageren als het aankomt op storingen (bijvoorbeeld: zijn zij echt altijd te bereiken?).	1	2	3	4	5	6	7
Ervaring							
De huidige onderhoudsdiensten reageren correct als het aankomt op storingen.	1	2	3	4	5	6	7
Verwachting							
Goede onderhoudsdiensten doen er alles Aan om storingen te verminderen.	1	2	3	4	5	6	7
Ervaring							
De huidige onderhoudsdiensten doet er alles aan om storingen te verminderen.	1	2	3	4	5	6	7
Verwachting							
Goede onderhoudsdiensten doen er alles aan om de kwaliteit bij te houden en te meten.	1	2	3	4	5	6	7
Ervaring							
De huidige kwaliteit wordt goed bijgehouden en gemeten.	1	2	3	4	5	6	7
Verwachting							
Uitstekende onderhoudsdiensten duidelijke afspraken op het gebied van kwaliteit.	1	2	3	4	5	6	7 maken
Ervaring							
Voor de huidige onderhoudsdiensten zijn er goede afspraken gemaakt op het gebied van kwaliteit.	1	2	3	4	5	6	7

Zorgzaamheid eens		Absoluut niet mee eens				Absoluut mee	
Verwachting							
Uitstekende onderhoudsbedrijven leveren een goede prijs-kwaliteit verhouding.	1	2	3	4	5	6	7
Ervaring							
De huidige onderhoudsdiensten leveren een goede prijs-kwaliteit verhouding.	1	2	3	4	5	6	7
Verwachting							
Medewerkers van uitstekende onderhoudsbedrijven beschikken over voldoende kennis.	1	2	3	4	5	6	7
Ervaring							
Medewerkers van de huidige onderhoudsdiensten beschikken over voldoende kennis.	1	2	3	4	5	6	7
Verwachting							
De uitstekende onderhoudsbedrijven laten de kwaliteit controleren door de daarvoor aangestelde personen.	1	2	3	4	5	6	7
Ervaring							
De kwaliteit wordt door de juiste personen gecontroleerd.	1	2	3	4	5	6	7

Empathie	Absoluut niet mee eens Absoluut mee eens						
Verwachting							
De medewerkers van de uitstekende onderhoudsbedrijven begrijpen uw specifieke behoeften.	1	2	3	4	5	6	7
Ervaring							
Medewerkers van de huidige onderhoudsdiensten begrijpen u specifieke behoeften.	1	2	3	4	5	6	7
Verwachting							
De uitstekende onderhoudsbedrijven zijn op de hoogte van het primaire proces.	1	2	3	4	5	6	7
Ervaring							
De onderhoudsdiensten zijn goed op de hoogte van het primaire proces.	1	2	3	4	5	6	7
Verwachting							
De uitstekende onderhoudsbedrijven weten wie zij moet aanspreken in het geval van risico's, problemen en vragen.	1	2	3	4	5	6	7
Ervaring							
De onderhoudsdiensten weten wie zij moeten aanspreken in het geval van risico's, problemen en vragen.	1	2	3	4	5	6	7
Verwachting							
Het is relevant om een kostenvergelijking op te stellen van de huidige situatie versus de toekomstige situatie.	1	2	3	4	5	6	7
Ervaring							
Het is duidelijk welke werkzaamheden de onderhoudsdiensten uitvoeren bij de DAPZ en het LDT.	1	2	3	4	5	6	7

Einde

Bijlage VI

Algemene gegevens benchmark organisaties

1. Het Nederlands Congrescentrum
2. Het Pathe theater

1. Het Nederlands Congres Centrum



Algemeen

Het Nederlands Congres Centrum (NCC) is één van de grootste congreslocaties in Nederland. Tal van bijeenkomsten worden dagelijks in het NCC georganiseerd, bijvoorbeeld congressen, conferenties, zakelijke bijeenkomsten, beurzen, seminars, persconferenties, recepties, (personeels)feesten, productlanceringen en culturele evenementen.

Het World Forum Convention Center

Sinds 1 september 2005 is het Nederlands Congres Centrum, het World Forum Convention Center gaan heten. Het World Forum Convention Center bevindt zich in het World Forum The Hague gebied. World Forum The Hague beslaat het gebied tussen de Johan de Wittlaan, President Kennedylaan, Stadhouderslaan en Eisenhowerlaan. Hier zijn o.a. het Joegoslavië Tribunaal, OPCW en in de toekomst ook Europol gevestigd. Dit zijn internationale instanties die zich bezighouden met vrede, recht en veiligheid en die de thematiek van Den Haag ondersteunen, als internationale stad van vrede, recht en veiligheid.

Ontwikkelingen

Het NCC staat in het World Forum The Hague gebied en ondergaat een herontwikkeling tot het World Forum Convention Center, een internationale plek voor overleg onder andere rondom de thema's vrede, recht en veiligheid. Het World Forum Convention Center biedt plaats aan corporate, politieke en culturele bijeenkomsten.

TNC Property Projects

Het NCC is een project van TCN Property Projects (TCN PP), dat gevestigd is in Nieuwegein. Het ontwikkelen en managen van Convention & Exhibition Centers is één van de kernactiviteiten van TCN PP. TCN PP is een toonaangevende Nederlandse vastgoedonderneming. Deze onderscheidt zich door de vernieuwende concepten en creativiteit met betrekking tot design, management en financiering. TCN PP heeft vestigingen in Nederland, Duitsland, Portugal, België en Hongarije en activiteiten in geheel Europa.

2. Het Pathé Theater



Algemeen

Pathé is de grootste bioscoopexploitant van Nederland. De 14 Pathé bioscopen bevinden zich in Amsterdam, Rotterdam, Den Haag, Scheveningen, Utrecht, Groningen, Eindhoven en Helmond. De bioscopen van Pathé hebben ca. 23.000 stoelen en er werken ongeveer 1.000 mensen.

Aantallen

In 2003 bezochten ruim 8,5 miljoen mensen de Pathé-bioscopen, 37% van de bioscoopbezoeken in Nederland.

Ontwikkelingen

Pathé (Nederland) maakt onderdeel uit van het Pathé-concern in Frankrijk.

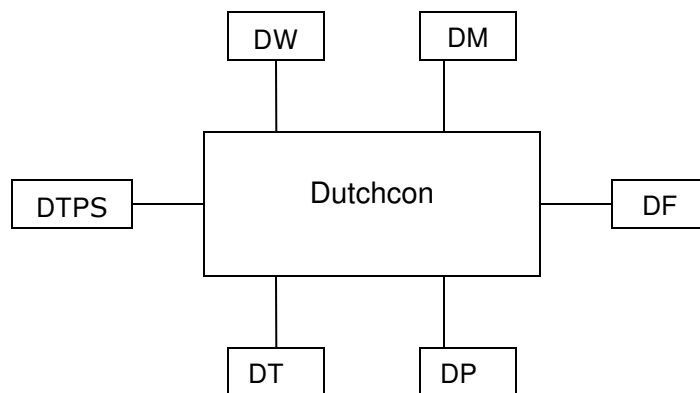
Het moederbedrijf schrijft al meer dan honderd jaar filmgeschiedenis en is uitgegroeid tot een belangrijke Europese speler in de film- en televisiebranche. In deze snel groeiende industrie heeft Pathé haar visie bewezen door in het begin van haar bestaan al succesvol te investeren in veelbelovende markten zoals satelliet betaaltelevisie en nieuwe multiplex bioscopen.

Pathé is binnen de filmbranche niet alléén actief in bioscoopexploitatie maar ook als producent van diverse groot uitgebrachte films, als filmdistributeur en als eigenaar van film- en videorechten.

Dutchcon Bedrijfsonroerend Goed en Consultancy

Het onderhoud aan de gebouwgebonden systemen en installaties wordt uitgevoerd onder begeleiding van de organisatie Dutchcon. Deze organisatie bestaat uit ongeveer 20 personen die zelf over veel kennis beschikken. Zij werken als een externe adviseur voor Pathé Nederland.

De organisatie Dutchcon is als volgt opgebouwd:



Hierbij zijn de afkortingen als volgt weergegeven:

DW = Woningen (bouwkunde)

DF = Financiële ondersteuning

DP = Projecten

DM = Milieu

DT = Installaties

DTPS = Commercieel beheer onroerend goed

Het onderhoud aan de gebouwgebonden systemen en installaties valt voornamelijk onder DM (milieu) en DT (installaties).

Hierbij houdt Dutchcon zich niet bezig met de operationele uitvoering van het onderhoud maar tactisch.

Bijlage VII

Externe interviews

1. Dhr. André van Rooijen
World Forum Convention Center
2. Dhr. Ronald Roest
Pathé Nederland

Datum: 21/03/2007
Naam: Dhr. Andre van Rooijen
Afdeling: Operations
Functie: Director of Operations
Jaren werkzaam: Werkzaam als Director of Operations bij het WFCC sinds 1 september 2005.
Werkgever is echter TCN PP. Hierbij is het WFCC de merknaam waaronder zij hun diensten aanbieden.

Kunt u mij vertellen hoe de situatie met betrekking tot de onderhoudscontracten/ het aanwezige technische personeel geregeld was voordat men besloot uit te besteden aan 1 maincontractor?

*Het NCC was eerst een publieke onderneming in handen van de gemeente.
Door de overname door TCN PP is de onderneming overgestapt van publiek naar privaat.
Bij deze verandering is bijvoorbeeld het personeelsbestand afgenomen van 160 naar 30 medewerkers.
Ook was het budget ten tijde van de publieke onderneming geen probleem.
Nu het echter een private onderneming is, is het budget wel van belang, met het oog op winstgevendheid.*

Welke redenen gaf men aan om alles uit te besteden aan 1 maincontractor? Welke randvoorwaarden?

*Wij doen niet aan maincontracting, maar aan outsourcing van onze facilities. Hierbij wordt het onderhoud aan de gebouwgebonden systemen en installaties door 1 leverancier uitgevoerd: WorkSphere B.V.
Wij hebben dus niet 1 leverancier die alle diensten aanbiedt, maar verschillende leveranciers.
De randvoorwaarden aan de outsourcing waren/zijn:*

- *de financiële situatie*
- *de behoefte aan specialisme met het oog op het leveren van kwaliteit*
- *investment power (het aangaan van partnerships: de partner investeert en ontvangt daarna een bedrag terug per evenement)*
- *focus op het primaire proces*

Hadden jullie eerst een PVE/W opgesteld?

Ja, "weet wat je uitbesteed"! En dan kun je pas werkelijk een geschikte leverancier gaan zoeken.

Welke taken (soorten onderhoud) voert de maincontractor uit?

*Al het onderhoud dat bij de gebouwgebonden systemen en installaties komt kijken.
Dit hebben wij allemaal via de leverancier WorkSphere B.V. geregeld.
Zij zijn er voor op het oplossen van storingen en het correctief onderhoud (de economische levensduur is eigenlijk voorbij, en men weet dit, maar wacht toch nog even met vervangen).
De hoogte van de storingen en het correctief onderhoud lag eerst op 80%.
Nu hebben we de intentie om meer preventief onderhoud uit te voeren.
Hierbij heeft WorkSphere de optie tot de 1^e offerte.*

Welke gebouwgebonden systemen en installaties hebben jullie uitbesteed?

Onderhoud aan liften, beveiligingsinstallaties, etc. Eigenlijk allemaal.

Bent u tevreden over de huidige stand van zaken? Zou u nog veranderingen willen zien?

Nee, en dan voornamelijk niet tevreden over de opvolging bij storingen. De medewerker die dan de storing komt oplossen kent het gebouw en de installatie niet. Daarnaast geef ik nog een ander voorbeeld: er is een stroomstoring en een lekkend dak.

De stroomstoring is ontstaan door het lekkende dak. WorkSphere zegt in dit geval: ik los alleen de stroomstoring op, voor het lekkende dak bel je de loodgieter.

Hoe verloopt de communicatie tussen de opdrachtnemer en de organisatie?

De communicatie loopt via de Facility Manager, deze heeft toevallig ook veel technisch verstand van zaken. Hij is verantwoordelijk voor het contractbeheer. Ook zit er in het team iemand met als specialisme schoonmaak.

Bent u ook op de hoogte van de kosten van deze contracten?

Nee, niet precies.

Is er een budget aanwezig voor de onderhoudswerkzaamheden?

Ja, er is een budget aanwezig. Deze is gebaseerd op de omzetprognoses.

Er wordt een meerjarenbegroting opgesteld voor de facilities.

Per kwartaal moet er gerapporteerd worden wat er is uitgegeven.

Wie zijn er allemaal betrokken bij het contracteren van een nieuwe opdrachtnemer? Wie geeft de behoefte aan, wie is de gesprekspartner, wie keurt wat goed?

Dit verschilt, maar bij WorkSphere gaat het zo:

De Facility Manager stelt het PVE + een begroting op, en gaat in gesprek met de Director of Operations. Zo nodig halen zij de expertise van een specialist in huis.

Wat zijn de grootste veranderingen die plaats hebben gevonden door outsourcing?

- kwalitatieve veranderingen
- personele veranderingen
- financiële veranderingen

Welke voordelen zijn er volgens u te noemen in deze nieuwe situatie?

Voornamelijk de kennis (specialisme) van Worksphere is een groot voordeel.

Zijn er echter ook nadelen?

Ja, het serviceniveau bij storingen vind ik onvoldoende. Hoe snel zij ter plaatse zijn en binnen welke periode zij het probleem verholpen hebben. Daarnaast kun je ook denken aan de vriendelijkheid (hospitality) van de medewerkers die het probleem komen verhelpen.

Is dit de "ideale" situatie, en waarom wel/niet?

Ik ben niet ontevreden, het is een verbetering ten opzichte van de oude situatie.

Hoe is men tot invoering van de maincontractor gekomen? Is er gebruik gemaakt van een stappenplan?

Ja, voornamelijk met het oog op de overgangsfase naar de nieuwe situatie.

Overige vragen/opmerkingen?

-

Datum: 10/04/2007
Naam: Dhr. R. Roest
Organisatie: Dutchcon Bedrijfsonroerend Goed en Consultancy voor Pathé Nederland
Functie: Financieel Directeur & Algemeen Directeur Milieuzaken

Kunt u mij vertellen hoe de situatie met betrekking tot de onderhoudscontracten/ het aanwezige technische personeel geregeld was voordat men besloot uit te besteden aan 1 maincontractor?

Het was een erg rommelige bedoeling. Er was geen snel inzicht mogelijk in vergunningen en contracten. Hier moest verandering in komen dus toen heeft Pathé Nederland ons (Dutchcon) benaderd, om alles op orde te krijgen. Wij zitten in feite tussen Pathé Nederland en de leveranciers in, alles loopt via ons. Voor het onderhoud aan de gebouwgebonden systemen en installaties hebben wij voor Pathé Nederland een contract met Structon WorkSphere afgesloten.

Welke redenen gaf men aan om al het onderhoud aan de gebouwgebonden systemen en installaties uit te besteden aan 1 leverancier?

Pathé Nederland wilde 1 aanspreekpunt waarlangs alles geregeld zou worden. Zij wilde een duidelijk overzicht van de stand van zaken. Daarnaast is deze situatie voordeliger dat de oude.

Hadden jullie eerst een PVE/W opgesteld?

Wij bij Dutchcon hebben dat niet gedaan, dit is al gebeurd bij de oprichting van de theaters.

Welke taken (soorten onderhoud) voert de leverancier uit?

Correctief en preventief onderhoud.

Aan welke gebouwgebonden systemen en installaties voert men onderhoud uit?

- De HVAC installaties (Heating Ventilation Air Conditioning)
- Liften
- Roltrappen
- Beveiligingsinstallatie
- Sprinkler installatie
- Ontruimingsinstallatie
- etc.

Bent u tevreden over de huidige stand van zaken? Zou u nog veranderingen willen zien?

Ja, ik ben tevreden over de huidige stand van zaken.

Hoe verloopt de communicatie tussen de opdrachtnemer en de organisatie?

De communicatie tussen de opdrachtnemer (Structon WorkSphere) en de organisatie (Pathé Nederland) verloopt via mij, ik ben het vaste aanspreekpunt voor beide partijen.

Bent u ook op de hoogte van de kosten van deze contracten (is het voordeliger dan eerst, of juist duurder?)?

Ja, uiteraard ben ik op de hoogte van deze contracten, ik heb er tenslotte dagelijks mee te maken. De situatie is voordeliger. De installaties en systemen zijn beter onderhouden en daarom vinden er nauwelijks storingen plaats. Het zijn de kosten van het oplossen van storingen die het budget opdrijven. Als deze storingen uitblijven, blijven de kosten van het reguliere onderhoud gelijk, en zijn er dus geen pieken qua onderhoudskosten.

Is er een budget aanwezig voor de onderhoudswerkzaamheden?

Ja, er is een standaard budget voor de reguliere onderhoudswerkzaamheden aan de gebouwgebonden systemen en installaties aanwezig. Daarnaast maak ik een raambegroting voor mijn kantoorruimten en voor de projecten die geïnitieerd moeten worden. Met projecten bedoel ik bijvoorbeeld het ontwikkelen van nieuwe HVAC installaties in Pathé Scheveningen.

Wie zijn er allemaal betrokken bij het contracteren van een nieuwe opdrachtnemer? Wie geeft de behoefte aan, wie is de gesprekspartner, wie keurt wat goed?

Dutchcon en Pathé Nederland.

Wat zijn de grootste veranderingen die plaats hebben gevonden door het aanstellen van 1 maincontractor? (kwalitatief, personeel, financieel)

Kwalitatief → toegang tot up-to-date kennis.

Personeel → minder technisch personeel nodig op locatie.

Financieel → goedkoper.

Welke voordelen zijn er volgens u te noemen in deze nieuwe situatie?

Het belangrijkste voordeel is dat alles nu structureel geregeld is. Dat het voordeliger is, is mooi meegenomen, maar dat is niet het belangrijkste.

Zijn er echter ook nadelen?

De langere communicatielijnen. Dutchcon staat namelijk tussen Pathé Nederland en Structon WorkSphere in als een soort intermediair.

Is dit de "ideale" situatie, en waarom wel/niet?

Ja, dit is de ideale situatie. Dutchcon zit dicht op het proces: controleert de leverancier continue.

Hoe is men tot invoering van de maincontractor gekomen? Is er gebruik gemaakt van een stappenplan?

Dutchcon heeft eerst een eigen boek gemaakt om bekend te raken met de contracten en om deze op orde te krijgen.

Overige vragen/opmerkingen?

-

Bijlage VIII

Resultaten Servqual model

Leverancier: Boon Edam Nederland B.V.

Verwachting

Dimensie	Tastbaarheden	Betrouwbaarheid	Responsiviteit	Zorgzaamheid	Empathie	Overig
Stellingen	1. 7	1. 7	1. 7	1. 7	1. 7	
	2. 7	2. 7	2. 7	2. 7	2. 7	
	3. 7	3. 7	3. 7	3. 7	3. 7	
		4. 7	4. 7			
		5. 3	5. 7			
Totaal	21	31	35	21	21	
Gemiddeld	7	6.2	7	7	7	

Ervaring

Dimensie	Tastbaarheden	Betrouwbaarheid	Responsiviteit	Zorgzaamheid	Empathie	Overig
Stellingen	1. 5	1. 6	1. 6	1. 5	1. 6	1. 4
	2. 6	2. 5	2. 6	2. 6	2. 6	2. 6
	3. 6	3. 6	3. 6	3. 6	3. 7	
		4. 5	4. 5			
		5. 5	5. 6			
Totaal	19	27	29	17	19	10
Gemiddeld	6.33	5.4	5.8	5.66	6.33	5

Leverancier: ADT Security

Verwachting

Dimensie	Tastbaarheden	Betrouwbaarheid	Responsiviteit	Zorgzaamheid	Empathie	Overig
Stellingen	1. 7	1. 7	1. 7	1. 7	1. 7	
	2. 7	2. 7	2. 7	2. 7	2. 7	
	3. 7	3. 7	3. 7	3. 7	3. 7	
		4. 7	4. 7			
		5. 4	5. 7			
Totaal	21	25	35	21	21	
Gemiddeld	7	5	7	7	7	

Ervaring

Dimensie	Tastbaarheden	Betrouwbaarheid	Responsiviteit	Zorgzaamheid	Empathie	Overig
Stellingen	1. 6	1. 6	1. 5	1. 5	1. 5	1. 6
	2. 5	2. 6	2. 5	2. 5	2. 5	2. 6
	3. 6	3. 6	3. 6	3. 4	3. 3	
		4. 6	4. 4			
		5. 6	5. 4			
Totaal	17	30	24	14	13	12
Gemiddeld	5.66	6	4.8	4.66	4.33	6

Leverancier: Duijvelaar B.V.

Verwachting

Dimensie	Tastbaarheden	Betrouwbaarheid	Responsiviteit	Zorgzaamheid	Empathie	Overig
Stellingen	1. 7	1. 7	1. 7	1. 7	1. 7	
	2. 7	2. 7	2. 7	2. 7	2. 7	
	3. 7	3. 7	3. 7	3. 7	3. 7	
		4. 7	4. 7			
		5. 7	5. 7			
Totaal	21	35	35	21	21	
Gemiddeld	7	7	7	7	7	

Ervaring

Dimensie	Tastbaarheden	Betrouwbaarheid	Responsiviteit	Zorgzaamheid	Empathie	Overig
Stellingen	1. 7	1. 6	1. 6	1. 6	1. 7	1. 2
	2. 6	2. 7	2. 7	2. 7	2. 7	2. 7
	3. 7	3. 6	3. 7	3. 7	3. 7	
		4. 6	4. 7			
		5. 1	5. 7			
Totaal	20	26	34	20	21	9
Gemiddeld	6.66	5.2	6.8	6.66	7	4.5

Leverancier: ESSER – Novar Nederland B.V.

Verwachting

Dimensie	Tastbaarheden	Betrouwbaarheid	Responsiviteit	Zorgzaamheid	Empathie	Overig
Stellingen	1. 7	1. 7	1. 7	1. 7	1. 7	
	2. 7	2. 7	2. 7	2. 7	2. 7	
	3. 7	3. 7	3. 7	3. 7	3. 7	
		4. 7	4. 7			
		5. 3	5. 7			
Totaal	21	31	35	21	21	
Gemiddeld	7	6.2	7	7	7	

Ervaring

Dimensie	Tastbaarheden	Betrouwbaarheid	Responsiviteit	Zorgzaamheid	Empathie	Overig
Stellingen	1. 6	1. 6	1. 4	1. 5	1. 5	1. 6
	2. 5	2. 6	2. 5	2. 5	2. 5	2. 6
	3. 5	3. 5	3. 5	3. 5	3. 5	
		4. 5	4. 5			
		5. 6	5. 5			
Totaal	16	28	24	15	15	12
Gemiddeld	5.33	5.6	4.8	5	5	6

Leverancier: Brakel Atmos B.V.

Verwachting

Dimensie	Tastbaarheden	Betrouwbaarheid	Responsiviteit	Zorgzaamheid	Empathie	Overig
Stellingen	1. 7	1. 7	1. 7	1. 7	1. 7	
	2. 7	2. 7	2. 7	2. 7	2. 7	
	3. 7	3. 7	3. 7	3. 7	3. 7	
		4. 7	4. 7			
		5. 7	5. 7			
Totaal	21	35	35	21	21	
Gemiddeld	7	7	7	7	7	

Ervaring

Dimensie	Tastbaarheden	Betrouwbaarheid	Responsiviteit	Zorgzaamheid	Empathie	Overig
Stellingen	1. 7	1. 7	1. 5	1. 6	1. 6	1. 3
	2. 6	2. 6	2. 6	2. 7	2. 7	2. 7
	3. 7	3. 6	3. 6	3. 7	3. 7	
		4. 7	4. 6			
		5. 1	5. 6			
Totaal	20	27	29	20	20	10
Gemiddeld	6.66	5.4	5.8	6.66	6.66	5

Leverancier: A. de Jong installatietechniek B.V.

Verwachting

Dimensie	Tastbaarheden	Betrouwbaarheid	Responsiviteit	Zorgzaamheid	Empathie	Overig
Stellingen	1. 7	1. 7	1. 7	1. 7	1. 7	
	2. 7	2. 7	2. 7	2. 7	2. 7	
	3. 7	3. 7	3. 7	3. 7	3. 7	
		4. 7	4. 7			
		5. 2	5. 7			
Totaal	21	30	35	21	21	
Gemiddeld	7	6	7	7	7	

Ervaring

Dimensie	Tastbaarheden	Betrouwbaarheid	Responsiviteit	Zorgzaamheid	Empathie	Overig
Stellingen	1. 5	1. 5	1. 6	1. 6	1. 7	1. 5
	2. 7	2. 6	2. 6	2. 6	2. 6	2. 7
	3. 6	3. 7	3. 6	3. 7	3. 6	
		4. 6	4. 5			
		5. 1	5. 6			
Totaal	18	25	29	19	19	12
Gemiddeld	6	5	5.8	6.33	6.33	6

Leverancier: Schindler Liften B.V.

Verwachting

Dimensie	Tastbaarheden	Betrouwbaarheid	Responsiviteit	Zorgzaamheid	Empathie	Overig
Stellingen	1. 7	1. 7	1. 7	1. 7	1. 7	
	2. 7	2. 7	2. 7	2. 7	2. 7	
	3. 7	3. 7	3. 7	3. 7	3. 7	
		4. 7	4. 7			
		5. 3	5. 7			
Totaal	21	31	35	21	21	
Gemiddeld	7	6.2	7	7	7	

Ervaring

Dimensie	Tastbaarheden	Betrouwbaarheid	Responsiviteit	Zorgzaamheid	Empathie	Overig
Stellingen	1. 5	1. 4	1. 5	1. 5	1. 6	1. 4
	2. 4	2. 4	2. 5	2. 6	2. 5	2. 6
	3. 6	3. 5	3. 5	3. 6	3. 6	
		4. 5	4. 5			
		5. 3	5. 5			
Totaal	15	21	25	17	17	10
Gemiddeld	5	4.2	5	5.66	5.66	5

Leverancier: Tyco Integrated Systems B.V (geluidsinstallatie/omroepsysteem)

Verwachting

Dimensie	Tastbaarheden	Betrouwbaarheid	Responsiviteit	Zorgzaamheid	Empathie	Overig
Stellingen	1. 7	1. 7	1. 7	1. 7	1. 7	
	2. 7	2. 7	2. 7	2. 7	2. 7	
	3. 7	3. 7	3. 7	3. 7	3. 7	
		4. 7	4. 7			
		5. 4	5. 7			
Totaal	21	32	35	21	21	
Gemiddeld	7	6.4	7	7	7	

Ervaring

Dimensie	Tastbaarheden	Betrouwbaarheid	Responsiviteit	Zorgzaamheid	Empathie	Overig
Stellingen	1. 6	1. 5	1. 5	1. 4	1. 5	1. 4
	2. 6	2. 5	2. 5	2. 5	2. 5	2. 5
	3. 6	3. 5	3. 5	3. 5	3. 5	
		4. 5	4. 5			
		5. 6	5. 5			
Totaal	18	26	25	14	15	9
Gemiddeld	3	5.2	5	4.66	5	4.5

Leverancier: Structon WorkSphere B.V.

Verwachting

Dimensie	Tastbaarheden	Betrouwbaarheid	Responsiviteit	Zorgzaamheid	Empathie	Overig
Stellingen	1. 7	1. 7	1. 7	1. 7	1. 7	
	2. 7	2. 7	2. n.v.t.	2. 7	2. 7	
	3. 7	3. 7	3. 7	3. 7	3. 7	
		4. 7	4. 7			
		5. 1	5. 7			
Totaal	21	29	28	21	21	
Gemiddeld	7	5.8	7	7	7	

Ervaring

Dimensie	Tastbaarheden	Betrouwbaarheid	Responsiviteit	Zorgzaamheid	Empathie	Overig
Stellingen	1. 4	1. 4	1. n.v.t.	1. 1	1. 4	1. 5
	2. 4	2. 4	2. n.v.t.	2. 5	2. 4	2. 6
	3. 4	3. 5	3. 5	3. 1	3. 5	
		4. 1	4. 1			
		5. 5	5. 1			
Totaal	12	19	7	7	13	11
Gemiddeld	4	3.8	2.33	2.33	4.33	5.5

Leverancier: Group 4 Securicor Beveiliging B.V.

Verwachting

Dimensie	Tastbaarheden	Betrouwbaarheid	Responsiviteit	Zorgzaamheid	Empathie	
Stellingen	1. 7	1. 7	1. 7	1. 7	1. 7	
	2. 7	2. 7	2. 7	2. 7	2. 7	
	3. 7	3. 7	3. 7	3. 7	3. 7	
		4. 7	4. 7			
		5. 4	5. 7			
Totaal	21	32	35	21	21	
Gemiddeld	7	6.4	7	7	7	

Ervaring

Dimensie	Tastbaarheden	Betrouwbaarheid	Responsiviteit	Zorgzaamheid	Empathie	Overig
Stellingen	1. 5	1. 5	1. 5	1. 5	1. 5	1. 5
	2. 6	2. 6	2. 5	2. 6	2. 5	2. 6
	3. 6	3. 6	3. 5	3. 5	3. 5	
		4. 6	4. 5			
		5. 6	5. 5			
Totaal	17	29	25	16	15	11
Gemiddeld	5.66	5.8	5	5.33	5	5.5

Leverancier: Tyco Integrated Systems B.V (sprinklerinstallatie)

Verwachting

Dimensie	Tastbaarheden	Betrouwbaarheid	Responsiviteit	Zorgzaamheid	Empathie	Overig
Stellingen	1. 7	1. 7	1. 7	1. 7	1. 6	
	2. 7	2. 7	2. 7	2. 7	2. 6	
	3. 7	3. 7	3. 7	3. 7	3. 7	
		4. 7	4. 7			
		5. 3	5. 6			
Totaal	21	31	34	21	19	
Gemiddeld	7	6.2	6.8	7	6.33	

Ervaring

Dimensie	Tastbaarheden	Betrouwbaarheid	Responsiviteit	Zorgzaamheid	Empathie	Overig
Stellingen	1. 7	1. 6	1. 6	1. 6	1. 6	1. 4
	2. 6	2. 7	2. 5	2. 6	2. 6	2. 6
	3. 6	3. 6	3. 7	3. 6	3. 6	
		4. 6	4. 6			
		5. 3	5. 6			
Totaal	19	28	30	18	18	10
Gemiddeld	6.33	5.6	6	6	6	5

Leverancier: HIG telecommunicatie

Verwachting

Dimensie	Tastbaarheden	Betrouwbaarheid	Responsiviteit	Zorgzaamheid	Empathie	Overig
Stellingen	1. 7	1. 7	1. 7	1. 7	1. 6	
	2. 7	2. 7	2. 7	2. 7	2. 6	
	3. 7	3. 7	3. 7	3. 7	3. 7	
		4. 7	4. 7			
		5. 1	5. 7			
Totaal	21	29	35	21	19	
Gemiddeld	7	5.8	7	7	6.33	

Ervaring

Dimensie	Tastbaarheden	Betrouwbaarheid	Responsiviteit	Zorgzaamheid	Empathie	Overig
Stellingen	1. 6	1. 6	1. 5	1. 5	1. 5	1. 6
	2. 5	2. 6	2. 5	2. 6	2. 5	2. 6
	3. 5	3. 6	3. 5	3. 5	3. 6	
		4. 6	4. 5			
		5. 6	5. 5			
Totaal	16	30	25	16	16	12
Gemiddeld	5.33	6	5	5.33	5.33	6

Leverancier: J.R. Plaetink

Verwachting

Dimensie	Tastbaarheden	Betrouwbaarheid	Responsiviteit	Zorgzaamheid	Empathie	Overig
Stellingen	1. 7	1. 7	1. 7	1. 7	1. 7	
	2. 7	2. 7	2. 7	2. 7	2. 7	
	3. 7	3. 7	3. 7	3. 7	3. 7	
		4. 7	4. 7			
		5. 5	5. 7			
Totaal	21	32	35	21	21	
Gemiddeld	7	6.4	7	7	7	

Ervaring

Dimensie	Tastbaarheden	Betrouwbaarheid	Responsiviteit	Zorgzaamheid	Empathie	Overig
Stellingen	1. 4	1. 4	1. 4	1. 5	1. 4	1. 7
	2. 1	2. 5	2. 4	2. 5	2. 4	2. 7
	3. 5	3. 5	3. 5	3. 5	3. 5	
		4. 1	4. 4			
		5. 2	5. 4			
Totaal	10	17	21	15	13	14
Gemiddeld	3.33	3.4	4.2	5	4.33	7

Bijlage IX
PVE/W SEM

De randvoorwaarden/criteria die aan de dienst gesteld worden voor het succesvol slagen van de uitbesteding zijn:

- Tijd (invoertijd)
Ook wel de inwerktijd genoemd: de periode dat de opdrachtnemer/partner nodig heeft voor het bekend raken met de gebouwgebonden systemen en installaties in het pand en zijn gebruikers.
Dit mag volgens de geïnterviewden niet langer duren dan een jaar.
- Tijd (reactietijd)
Bij een storing doet de SEM beroep op zijn eigen medewerkers van de Afdeling Facilitair, deze moet altijd beschikbaar zijn binnen 60 minuten na het constateren van een storing. Vaak kunnen zij storingen zelf verhelpen, daarnaast is in de meeste onderhoudscontracten is afgesproken dat de SEM beroep kan doen op een 24-uurs storingsdienst. Deze storingsdienst is dan binnen 4 uur ter plaatse. Met het oog op het primaire proces en het niet uit kunnen stellen/afgelasten van voorstellingen en evenementen (het uitvoeren van het primaire proces) moet het probleem ook binnen 4 uur verholpen zijn. Hierbij moet dus gekeken worden naar de urgentie van de storing.
- Kwaliteit
De opdrachtnemer moet (relevant) gecertificeerd zijn.
- Kwaliteit
De opdrachtnemer moet in het bezit zijn van professionals.
- Kwaliteit
De kwaliteit moet gelijk blijven aan de kwaliteit die geleverd wordt in de huidige situatie of zelfs toenemen. De manier om deze kwaliteit te meten is het uitvoeren een onderzoek aan de hand van het Servqual-model.
- Kosten van de dienstverlening
Deze moet in eerste instantie gelijk zijn aan de huidige kosten aan de gebouwgebonden systemen en installaties, echter is het wel mogelijk meer budget toe te wijzen als de meerwaarde van de samenwerking in de vorm van bijvoorbeeld een hoge dienstverleningskwaliteit zich zal uiten.

Daarnaast gelden ook de volgende randvoorwaarden:

- De SEM (directie en topmanagement) moet achter de beslissing van outsourcing staan om het project te laten slagen.
- Tussen de SEM en de opdrachtnemer moet een band zijn ontstaan dat gebaseerd is op onderling vertrouwen.
- De communicatielijnen tussen de SEM en de opdrachtnemer moeten helder en duidelijk zijn.
- De verantwoordelijkheden van de SEM en de opdrachtnemer moeten vastgelegd worden in de overeenkomst.
- Het uitvoeren van het onderhoud, zowel correctief, preventief, en ten tijde van storingen moet structureel in beeld worden gebracht voor het houden van het overzicht.

