



Uitvoering facilitair proces door opdrachtgever hoog gewaardeerd

Opdrachtgeversonderzoek

In het kader van het tienjarige jubileum is onder auspiciën van FMN door Hospitality Consultants een onderzoek uitgevoerd naar de verantwoording van het facilitair proces. Ruim honderd facility managers hebben deelgenomen aan het digitale onderzoek, aangevuld met persoonlijke interviews met opdrachtgevers. In dit artikel een beknopte samenvatting van de onderzoeksresultaten.

Peggy de Gans en Wim van der Meer

De facility manager heeft in het algemeen te maken met een drietal doelgroepen met verschillende wensen en verwachtingen, die elk hun specifieke benaderingswijze vereisen. In voorliggend artikel wordt met name ingezoomd op de vraag op welke wijze het huidige verantwoordingsproces is georganiseerd en of dit aansluit bij wat de opdrachtgever verwacht.

Het uitgevoerde onderzoek heeft de Deming Cycle als uitgangspunt genomen om het verantwoordingsproces in fases in te delen. Dit zijn achtereenvolgens beleidsvorming, uitvoering, toetsing en tot slot evalueren en bijsturen, waarna het proces zich herhaalt. Communicatie loopt daar als een rode draad doorheen en stelt de FM'er in staat de wensen en verwachtingen te managen.

Praktische inslag FM

Het onderzoek wijst uit dat de vier aspecten van het verantwoordingsproces niet in gelijke mate worden beheerst door FM. Uit zowel de beoordeling van de FM'er als de opdrachtgever blijkt dat de uitvoering van facilitaire dienstverlening wel aan de FM'er is toevertrouwd. De jaarlijks vastgestelde doelstellingen worden in de praktijk veelal gerealiseerd. De opdrachtgever hecht daarbij een groot belang aan een goede uitvoering om 'gezeur' uit de organisatie te voorkomen. Niet zelden wordt de FM'er links en rechts gepasseerd bij het kenbaar maken van ongenoegen door klanten en gebruikers, waar de opdracht-

Facts & Figures

- De opdrachtgever van de FM'er is naast de regulier facilitaire processen veelal verantwoordelijk voor alle ondersteunende afdelingen en in mindere mate voor het primaire proces.
- Beleidsdocumenten bestaan vooral uit: jaarbegroting, facilitair beleidsplan en een afdelingsplan.
- Vastgestelde doelstellingen zijn vooral gericht op interne processen, gevolgd door klanten en financiën.
- Doelstellingen worden voornamelijk vastgesteld op basis van behoeften en ontwikkeling van de organisatie en in tweede instantie op basis van marktconformiteit.
- In de evaluatie van doelstellingen ligt de nadruk richting opdrachtgever op financiën.
- Slechts twee van de drie vastgestelde doelstellingen worden daadwerkelijk getoetst. De belangrijkste toetsinstrumenten zijn een financiële toets en een tevredenheidsmeting.
- De FM'er geeft aan dat indien doelstellingen niet worden behaald, dit overwegend buiten zijn directe invloedssfeer ligt.
- De behaalde resultaten worden verwerkt in de beleidscyclus voor het komende jaar, waardoor FM kan worden getypeerd als een lerende organisatie.
- Volgens de FM'er kan managementinformatie een belangrijke bijdrage leveren aan de verantwoording van het facilitair proces.

gever vervolgens last van heeft. De aspecten beleidsontwikkeling en evaluatie zijn binnen FM minder ontwikkeld. Het opstellen van jaarplannen, meerjarenplannen en het schriftelijk vastleggen en evalueren van doelstellingen blijken geen gemeengoed te zijn. Door de opdrachtgever wordt dit overigens niet als zeer bezwaarlijk gezien. Het zijn dan ook deze terreinen waar de betrokkenheid van de opdrachtgever toeneemt en waar deze een meer actieve rol speelt. De communicatieve vaardigheden van de FM'er en zijn medewerkers zijn in de ogen van menig opdrachtgever beperkt en verdienen aandacht.

Opstellen SLA's

Uit het onderzoek blijkt dat lang niet voor alle facilitaire processen een SLA is opgesteld en afgesloten met de interne klanten. Voor diensten als afvalbeheer en bewaking en beveiliging wordt verhoudingsgewijs minder vaak een SLA opgesteld dan voor diensten als schoonmaak en catering. Daarnaast blijkt er een verband te bestaan tussen de mate van uitbesteding en de beschikbaarheid van SLA's. Door uitbesteding en de verzakelijking die optreedt in de relatie met externe partijen, neemt kennelijk de behoefte toe om afspraken over het niveau van dienstverlening helder te definiëren en schriftelijk vast te leggen.

Uit het onderzoek blijkt ook dat de opdrachtgever kiest voor uitbesteding van facilitaire processen tenzij het strategische posities betreft of sterk ingrijpt op het primaire proces. De belangrijkste overweging om uit te besteden is gelegen in reductie van vast personeel (headcount) en verlaging van het risi-

coprofiel. In mindere mate spelen aspecten als kostenreductie, continuïteit, flexibiliteit en professionaliteit een rol. Alleen in de zorgsector is men minder uitgesproken, deels ingegeven door de wetenschap dat facilitaire processen in de zorg minder ondersteunend zijn aan de organisatie, maar onderdeel uitmaken van het zorgaanbod aan de afnemer. Ook om kwaliteit meetbaar te maken is het van belang om de beoogde kwaliteit (schriftelijk) te definiëren. In het onderzoek gaven verschillende FM'ers aan moeite te hebben met de meetbaarheid van kwaliteit. Het schriftelijk vastleggen in SLA's kan dan een belangrijk hulpmiddel zijn. De ontwikkeling van inspanningsgerichte, naar meer prestatie- en resultaatgerichte overeenkomsten maakt dat het beschrijven van de gewenste output toeneemt en wordt gemonitord. Het gaat daarbij meer om een beschrijving van *wat* men moet doen dan *hoe* men het moet doen. De toegevoegde waarde van SLA's wordt vooral door de facility manager ervaren en door zijn/haar klanten. De opdrachtgever daarentegen wenst slechts beperkt inzicht in de SLA's en richt zich meer op de kaders en de randvoorwaarden van dienstverlening.

Onderscheid hoofd- en bijzaken

De tijd van de opdrachtgever is kostbaar en wordt bij voorkeur besteed aan andere dan ondersteunende processen. In de praktijk leidt dit tot een hoge mate van zelfstandigheid bij de facilitaire organisatie. Voor de opdrachtgever zijn vooral de financiële resultaten van belang en dan met name de totale kosten in vergelijking met het beschikbare

budget. Uit het onderzoek blijkt dat de focus van de FM'er, na het doorlopen van de eerste twee fases van het verantwoordingsproces, verschuift van interne processen naar financiële resultaten. Dit lijkt dan ook vooral het gevolg van de sturing van de financieel geïnteresseerde opdrachtgever. De opdrachtgever geeft in het onderzoek aan geïnteresseerd te zijn in die facilitaire aspecten die van strategisch belang zijn of ingrijpen op het primaire proces. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan (her)huisvesting, ICT, bepaalde logistieke processen en de werkplek. De frequentie waarmee wordt geëvalueerd is sterk afhankelijk van de specifieke opdrachtgever, evenals de wijze waarop wordt gecommuniceerd. Gehanteerde communicatiedragers zijn eveneens divers en variëren van kwartaalrapportages, tot presentaties en mondelinge verantwoording.

Conclusie

De verantwoording van het facilitaire proces heeft de afgelopen tien jaar een sterke ontwikkeling doorgemaakt. Beleid is in toenemende mate schriftelijk vastgelegd en wordt meer dan voorheen gevolgd. Hoewel FM van nature sterk is in de uitvoering van dienstverlening zal door verdergaande uitbesteding en outputgerichte contractering een meer beleidsmatige aanpak worden gevraagd. Verder zijn de communicatie naar de organisatie als geheel en marketing van FM onderwerpen die aandacht vragen evenals aan wie welke informatie wordt verstrekt. De opdrachtgever wenst slechts geïnformeerd te worden over aspecten met een hoog risico-profiel en vertaalt dit in informatieverstrekking op basis van het need-to-knowprincipe. Overdaad schaadt! Door toegenomen inzicht in de belangrijke onderliggende processen neemt het rendement van facility management toe en wordt de toegevoegde waarde van een FM'er binnen de organisatie meer zichtbaar.

Nieuwsgierig geworden naar de volledige onderzoeksresultaten?

Via www.hospitalityconsultants.nl

kunt u de complete onderzoeksrapportage downloaden.

Drs. Peggy de Gans en drs. Wim van der Meer zijn beiden werkzaam bij Hospitality Consultants.