

## FACILITY MANAGEMENT ONTZORGT

---

RONALD BECKERS EN VERA ROELOFS

*In acht stappen naar een facilitair plan om uw organisatie optimaal te ondersteunen*

### Inleiding

In veel organisaties merkt u nauwelijks iets van facilitaire services. Het is bijvoorbeeld normaal dat het licht brandt, uw telefoon werkt, de ruimte waar u werkt voorzien is van de juiste inrichting, dat deze schoon en veilig is en dat u er koffie, thee of etenswaren kunt krijgen. U merkt vaak pas iets van de facilitaire services als het ergens fout gaat. De toegevoegde waarde van facilitair management wordt ervaren als dit goed georganiseerd is. Om alle facilitaire services in een organisatie vlekkeloos te laten verlopen is er dus een degelijk facilitair plan nodig. Dit artikel geeft een inleiding in facility management en beschrijft een 8-stappenplan om een facilitair plan op te stellen. Het 'experience based' plan is ontwikkeld om facilitaire studenten en professionals een structuur te bieden voor het in kaart brengen van (on)mogelijkheden en het maken van keuzes bij het opzetten of verbeteren van een facilitaire organisatie.

### Facility management

Elke organisatie in onze maatschappij heeft een eigen doel voor ogen. Zo zijn er organisaties die iets produceren of verkopen. Andere bieden zorg, onderwijs of leveren op een andere manier diensten. Het proces waarmee een organisatie haar externe klant zo goed mogelijk probeert te bedienen wordt het kernproces van die organisatie genoemd. Het kernproces is het unieke proces waaraan de organisatie haar ontstaan en identiteit ontleent. Wanneer dit proces verandert, wordt het een andere organisatie.

In Engelstalige landen heet het kernproces de 'core business'. Alle organisaties hebben een kernproces. Om deze processen zo goed mogelijk te laten verlopen, heeft de organisatie ook nog een aantal activiteiten die niet direct te maken hebben met het bestaansrecht van de organisatie. Dit worden ook wel de niet-kernprocessen genoemd. Facility management is een van de niet-kernprocessen en is gericht op het scheppen van de voorwaarden, zodat het kernproces goed en zonder problemen uitgevoerd kan worden. Naast facility management zijn er diverse andere niet-kernprocessen in een organisatie, zoals processen die te maken hebben met bijvoorbeeld personeelszaken, automatisering, interne logistiek en tal van administratieve processen. Naast de vraagkant van het facility management zijn er ook aanbiedende dienstverlenende bedrijven die facilitaire diensten 'verkopen' zoals bijvoorbeeld schoonmaak- of cateringbedrijven. Voor dergelijke bedrijven is het leveren van facilitaire diensten dus een kernproces.

Facility management is een jong vakgebied. Eind jaren tachtig van de vorige eeuw werd de term *facility management* in Nederland geïntroduceerd. Facility (of facilities) management was in Engelstalige landen al een begrip waarmee de dienstverlening met betrekking tot gebouwen, vastgoed, maar ook ICT werd bedoeld. Tot die tijd heette facility management in Nederland ‘interne dienst’, ‘huishoudelijke dienst’ of ‘dienst algemene zaken’.

Een facility manager moet goed weten wat het kernproces van de organisatie is waarvoor hij (of zij) werkt, zodat hij de facilitaire processen daarbij op de juiste wijze kan laten aansluiten. Ter illustratie: het schoonmaken van een operatiekamer heeft een andere betekenis dan het schoonmaken van een kantoor voor een organisatie. De impact van een vuile operatiekamer is immers voor het kernproces van een ziekenhuis groter dan de gevolgen van een vuil kantoor in een kantooromgeving.

Net als voor andere managementdisciplines worden er veel verschillende definities voor facility management gehanteerd. Een veelgebruikte definitie is dat facility management staat voor het integraal managen van huisvesting, services en middelen in een organisatie, zodat alle activiteiten die zijn gericht op het wonen, werken en/of verblijven zo goed mogelijk worden ondersteund.

Een situatie waarin facility management ‘werken’ mogelijk maakt, is vooral aanwezig in de dienstverlenende (tertiaire en quataire) sectoren. Een veilig, schoon en volledig ingericht kantoor is immers een facilitaire verantwoordelijkheid. Facilitymanagement maakt ‘wonen’ mogelijk in bijvoorbeeld een zorgcentrum voor ouderen. Mensen die in een zorgcentrum wonen, maken vaak gebruik van gemeenschappelijke voorzieningen (faciliteiten), zoals de hoofdentree, de catering, de lift, en de gezamenlijke ontspanningsruimte. Het netjes houden van deze ruimten is bijvoorbeeld een taak van de facilitair manager. Onder ‘verblijven’ verstaan we ten slotte het bieden van allerlei faciliteiten om een (meestal tijdelijk) optimaal verblijf in bijvoorbeeld een ziekenhuis, winkelcentrum, vakantiepark, sportcomplex, museum, gevangenis, school, congrescentrum en hotel mogelijk te maken.

Werken, wonen en verblijven staan niet op zichzelf. Dikwijls is er sprake van een combinatie van ‘werken’, ‘wonen’ en/of ‘verblijven’. Zo moet een facility manager in een ziekenhuis zowel het werkend personeel als de er verblijvende patiënten en hun bezoekers met diensten ondersteunen.

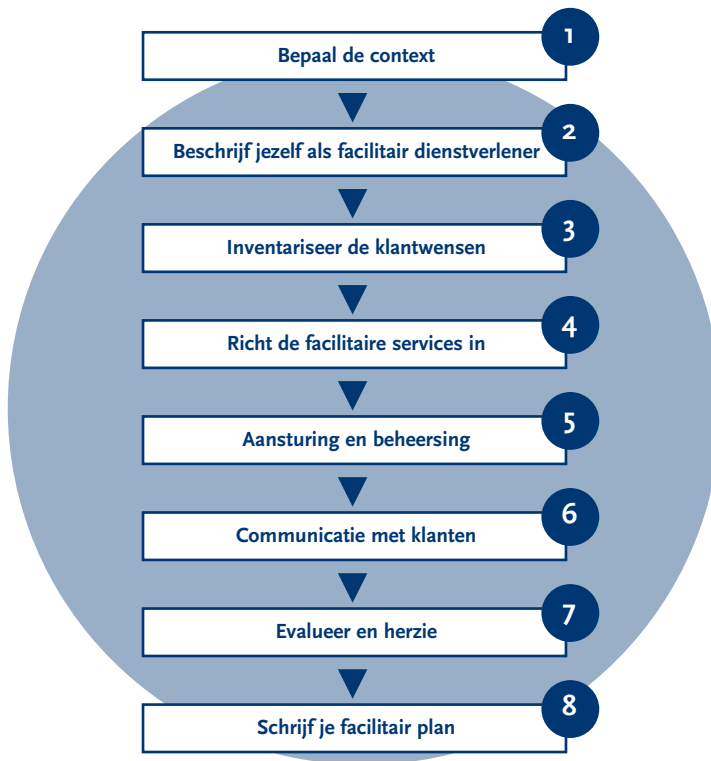
Na deze inleiding over facility management komen de acht stappen om te komen tot een facilitair plan aan bod.

## De 8 stappen van het facilitair plan

De wereld om ons heen verandert heel snel. Bedrijven spelen daarop in en het is dus niet meer dan logisch dat ook facilitaire organisaties zich constant moeten aanpassen om ervoor te zorgen dat ze het kernproces optimaal blijven ondersteunen. Het doorlopen van het facilitair plan biedt de facility manager een handig hulpmiddel om de voorwaarden-scheppende processen en middelen tegen het licht te houden en daar waar nodig aan te passen.

Een ander moment waarop het nodig is om weer eens goed na te denken over lopende gang van zaken is bij een herhuisvesting. Gemiddeld verhuist een (kantoor)organisatie één keer in de zeven jaar. In een dergelijk geval biedt het stappenplan een handige leidraad om tot de invulling te komen van alle belangrijke facilitaire voorzieningen in het nieuwe gebouw.

Het stappenplan bevat de volgende acht stappen:



Figuur 1 De acht stappen van het facilitair plan

Hieronder wordt elke stap nader toegelicht.

**Stap 1: Bepaal de context**

In deze eerste stap wordt de moederorganisatie beschreven, oftewel de opdrachtgever voor wie de facilitaire dienstverlening wordt verzorgd. Deze vormt het vertrekpunt.

Uit de definitie van facility management bleek al dat een van de basisprincipes het integrale karakter is. De dingen die het facility management doet, staan niet op zichzelf. De doelen in het facilitaire plan moeten zijn afgeleid van wat de organisatie met het kernproces wil bereiken. Facilitaire organisaties moeten immers toegevoegde waarde hebben voor de moederorganisatie. Om een heldere strategie te kunnen uitstippelen, moet eerst een en ander duidelijk worden. De organisatie heeft daarvoor meestal een missie en een visie geformuleerd.

Om de organisatie achter het kernproces te beschrijven is het handig om een algemeen erkende ‘kapstok’ te gebruiken, zoals het 7S-model. Dit model is ontwikkeld door Pascale, Peters & Waterman van McKinsey (Mulders, 2007) en beschrijft de zeven belangrijkste aspecten van een organisatie. Het fungeert als een diagnosechecklist voor de belangrijkste organisatieaspecten die allemaal met de letter ‘S’ beginnen, zoals: strategie, structuur, systemen, sleutelvaardigheden, staff, stijl en significante waarden van de organisatie. Een soortgelijk model is het ESH-model van Weggeman, Wijnen en Kor (2001). ESH staat daarbij voor Evenwicht, Samenhang en Heterogeniteit.

Een tweede aspect in de contextbeschrijving is het verstrekken van duidelijkheid over het gebouw of de vestigingen waarbinnen de dienstverlening plaatsvindt. Zo worden ten behoeve van de context de ruimten beschreven die voor het gebruik van het gebouw van belang zijn. Daarbij wordt onderscheid gemaakt in enerzijds facilitaire functies, zoals het restaurant, centrale vergaderruimten, repropuimte, pantry’s, ruimte voor opslag en bijvoorbeeld de postkamer en anderzijds functies voor het uitvoeren van het kernproces, zoals kantoorruimten. Daarnaast wordt de plek van de ruimten in het gebouw beschreven en wordt de omvang van de ruimten in vierkante meters vastgesteld. Tot slot worden bijzonderheden aangegeven als bereikbaarheid van de ruimten, gangen, de plek van trappen en liften, ingang voor leveranciers, en wordt een tabel opgesteld met daarin per ruimtelijke functie de afwerking aangegeven.

De genoemde ‘contextuele’ gegevens uit stap 1 zijn nodig om het facilitaire proces daar logischerwijs en passend op aan te laten sluiten en dus de volgende stap te kunnen zetten.

**Stap 2: Beschrijf jezelf als facilitaire dienstverlener**

In deze stap wordt vooral gekeken naar het eigen bestaansrecht en de wijze waarop de facilitaire dienstverlener het kernproces het beste kan ondersteunen. Daarbij wordt aangegeven welke rol de facilitair dienstverlener vervult en waar de accenten in de dienstverlening liggen.

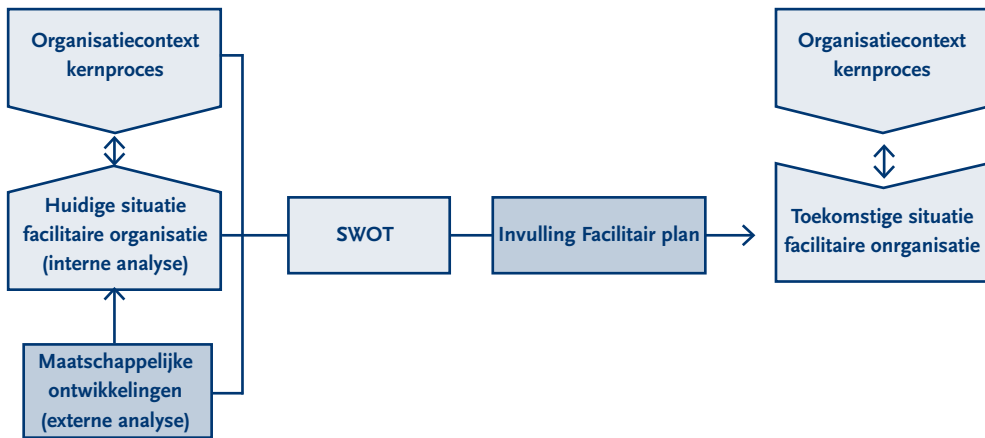
De essentie van het facilitaire plan is dat het helpt om met de facilitaire organisatie van de huidige situatie naar een gewenste situatie te komen. Dat betekent dat eerst de huidige situatie van de facilitaire organisatie moet worden beschreven. Een van de beste manieren om jezelf als facilitair dienstverlener te beschrijven, is het in kaart brengen van de dingen waar je goed in bent en de punten waar je van weet dat je daar kwetsbaar bent. Een goed instrument daarvoor is een SWOT-analyse (in: Mulders, 2007). SWOT is de afkorting van de sterke en zwakke punten (Strengths en Weaknesses) van de organisatie en de kansen en bedreigingen (Opportunities en Threats) die zich voordoen in de buitenwereld. De SWOT-analyse is pas compleet als de confrontatiematrix is opgesteld. Met behulp van deze matrix worden gewogen opties geselecteerd op basis waarvan de organisatie straks haar strategie en de bijbehorende doelen kan bepalen.

Omdat elke organisatie anders is, kunnen we wel stellen dat een ‘standaard’ facilitaire organisatie niet bestaat. Voor het opstellen van een facilitair plan moeten er keuzes worden gemaakt. Deze keuzes worden ingegeven door de strategie met de missie, visie en doelen, die weer zijn afgeleid van de context waarin de facilitaire organisatie opereert, zoals de strategie van het kernproces.

Een belangrijke keuze die voor het facilitair plan gemaakt moet worden is of de organisatie zaken zelf doet, of dat deze ze voor zich laat doen. Het gaat dus om de facilitaire rol (Maas & Pleunis, 2006) die het beste bij de organisatie past. Een facilitaire organisatie die zich opstelt als uitvoerder is zelf verantwoordelijk voor de levering en de daadwerkelijke uitvoering van de diensten. De uitvoering wordt dan voor het grootste deel met eigen personeel verzorgd. Sluit de rol van de beheerder daarentegen beter bij de visie van de moederorganisatie aan, dan worden diensten niet meer zelf uitgevoerd, maar ligt het accent vooral op de coördinatie. Er zijn immers heel veel externe bedrijven die zich gespecialiseerd hebben als uitvoerder van bijvoorbeeld cateringdiensten, schoonmaakwerkzaamheden, en beveiligingstaken. De beheerder sluit contracten met die bedrijven en richt zich op het managen van de facilitaire organisatie.

Een tweede keuze die relevant is voor de wijze waarop de dienstverlening ingericht wordt, is welke waardepropositie (Treacy&Wiersema, in: Mulders, 2007) het beste past. Als facilitaire organisatie zijn de strategie van ‘operational excellence’ en die van ‘customer intimacy’ de 2 meest voor de hand liggende. Bij de eerste strategie gaat het erom dat de dienstverlening zoveel mogelijk gestandaardiseerd wordt, zodat er een optimale verhouding ontstaat tussen prijs en kwaliteit. Voor afnemers betekent dit dat ze met minimale inspanning, voor een acceptabele prijs een kwalitatief hoogwaardig product of dienst kunnen verkrijgen. Bij de tweede strategie staat het leveren van maatwerk oplossingen aan de afnemer centraal. Het is daarbij belangrijk om goede afspraken met klanten te maken over de dienstverlening. Het vraagt meer flexibiliteit van de facilitaire organisatie. Daar staat tegenover dat het kostenniveau van de dienstverlening wel hoger mag liggen.

Het facilitair plan wordt op basis van de SWOT-analyse, de confrontatiematrix en de organisatiecontext, de facilitaire rol en de waardepropositie verder uitgewerkt zodat de facilitaire organisatie beter aansluit bij de uitgangspunten, wensen en eisen van het kernproces. Daarvoor moeten in het vervolg van deze stap en in de volgende stappen keuzes worden gemaakt, zoals welke facilitaire producten en diensten aangeboden gaan worden, hoe dat moet gaan gebeuren, wie dat gaat doen, voor wie en onder welke voorwaarden. Het totaal van al deze beslissingen vormt het facilitair plan en is het toekomstplaatje voor de facilitaire organisatie (figuur 2).



Figuur 2 Strategie-ontwikkeling

### Stap 3: Inventariseer de klantwensen

Gelet op de grote diversiteit aan individuen en afdelingen in de moederorganisatie, is het van belang om goed te inventariseren wie precies ‘de klant’ is en wat deze klant belangrijk vindt.

Om de vraag juist te kunnen beantwoorden maakt de facility manager onderscheid tussen verschillende klanttypen. Aan de ene kant is er de betalende klant. Alles wat de facilitaire organisatie levert en doet, moet immers op een of andere manier betaald worden. Degene die het product of de dienst betaalt, is de betalende klant. Aan de andere kant zijn er ook altijd mensen die producten of diensten gaan gebruiken of genieten. Dat zijn dus de genietende klanten ofwel de zogenaamde ‘eindgebruikers’. Vaak hebben de genietende klanten geen besef van de kosten die het genieten met zich meebrengen. Ze weten niet beter dan dat de producten en diensten er zijn, zodat ze zelf zo goed mogelijk kunnen presteren voor de organisatie.

Zo is degene die bijvoorbeeld twintig blaadjes uit de printer haalt een genietende klant. De kosten van die blaadjes komen vaak ten laste van de afdeling waar deze persoon werkt.

De budgethouder van die afdeling (meestal het afdelingshoofd) is in dit voorbeeld dan de betalende klant. De betalende klant vindt andere dingen belangrijk, dan de genietende klant. Vaak heeft de betalende klant trouwens ook de ‘pet’ op van de eindgebruiker. Dat maakt het niet altijd even makkelijk om aan de wensen en eisen tegemoet te komen.

Wat een klant belangrijk vindt, is sowieso niet zomaar in één zin aan te geven. Dat is namelijk behoorlijk subjectief. Kijk maar eens naar de criteria voor de aankoop van een laptop. Veel kopers van een laptop vinden dat de snelheid van de processor het belangrijkste is. Wellicht valt een ander juist voor de vormgeving, de grootte van het beeldscherm, het beperkte gewicht of de juiste verhouding tussen de prijs en de kwaliteit. Bij het leveren van een dienst is het nog complexer.

Om je klant tevreden te stellen, moet de facilitaire dienstverlener achterhalen wat de tevredenheid van de klant bepaalt. Onderzoek heeft uitgewezen dat je lang niet alle factoren in de hand hebt. Zo is de tevredenheid van een klant bijvoorbeeld enerzijds afhankelijk van de situatie waarin deze zich bevindt. Klanten zijn positiever en dus vaak sneller tevreden als de zon schijnt. Anderzijds reageert iemand die net ruzie gehad heeft met zijn partner of iemand die veel haast heeft anders op jouw dienst dan iemand bij wie dat niet het geval is. De facilitaire dienstverlener moet zich dus niet richten op deze externe factoren, maar vooral op de factoren die hij wel kan beïnvloeden, zoals de prijs van een broodje in het restaurant, de kwaliteit van dat broodje en de kwaliteit van de wijze waarop het broodje wordt aangeboden.

De waarde die je klant aan de facilitaire dienstverlening toekent, is weer te geven in de volgende formule (Treacy&Wiersema, in: Goud&Goud, 2002):

$\text{waarde van de dienst} = \frac{\text{resultaat van de dienst} * \text{levering van de dienst}}{\text{kosten van de dienst} * \text{inspanning van de klant}}$
---

Tabel 1 *Waarde van de dienst*

Neem even de schoonmaakdienstverlening in een facilitaire organisatie als voorbeeld. De afnemer baseert de waarde van de schoonmaak in eerste instantie op het resultaat van de dienst: hoe schoon is het nadat er is schoongemaakt? Hoe schoner het is, des te hoger de waardering. Als het schone kantoor echter tot stand gekomen is doordat de schoonmaker gedurende een uur met de stofzuiger rondom het bureau heeft staan ‘dansen’, terwijl de kantoormedewerker een ingewikkeld rapport aan het schrijven was, dan neemt de waardering daardoor direct weer af. Hoe beter de dienst geleverd wordt, des te hoger de waardering. Voor een facilitaire dienst geldt heel vaak dat de klant vooral niet in de gaten moet hebben dat de dienst verleend wordt, maar wel het resultaat van de dienst ervaart.

Onder de streep van de formule staan de kosten die betaald moeten worden. Hoe duurder, des te lager de waardering van de dienst. Daarbij geldt echter wel een reële afweging van de prijs tegen de kwaliteit. Iedereen realiseert zich dat je niet voor een dubbeltje op de eerste rang kunt zitten. Tot slot waardeert de klant de dienst positiever, naarmate hij er minder voor hoeft te doen. Daarom zijn onder klanten de centrale servicepunten populair, waarbij je met één mailtje of telefoontje je dienst kunt aanvragen. Natuurlijk is de formule geen 'wiskunde' en gaat het vooral om het streven naar de balans tussen de vier criteria waarmee de facilitair dienstverlener het optimum zoekt in de waardering van de klant.

Een belangrijke ontwikkeling binnen het facility management is die van toenemende 'hospitality' (gastvrijheid) en 'imagineering' (vorm van beleving). Waarom kost bijvoorbeeld een kop koffie in café Florian aan het San Marco plein in Venetië meer dan in een grand café in Den Bosch? Wat zoeken kinderen en volwassenen in Disneyland? Waarom zijn mensen bereid flink meer te betalen voor een kerstboom wanneer ze die kopen bij een tuincentrum met een volledig ingerichte kerstshow, compleet met rondwandellende Kerstman en glühwein?

De klant is bereid om meer te betalen voor een product of een dienst als daar van alles omheen gebeurt. Het gaat steeds meer om de beleving: je ziet, hoort, ruikt, proeft en voelt. De waarde van de dienstverlening is dus ook te beïnvloeden zonder inhoudelijk echt iets aan je product of dienst te veranderen.

Nadat de facility manager de klantwensen en de waarde van de dienst geanalyseerd heeft, volgt de concrete inrichting van de facilitaire services en dus de uitwerking van de volgende stap.

#### ***Stap 4: Richt de facilitaire services in***

Uitgaande van de wensen van de klant wordt bepaald welke facilitaire producten aangeboden moeten gaan worden en op welke wijze dat het beste kan gebeuren. In deze stap worden de faciliteiten met betrekking tot diensten, huisvesting en facilitaire logistiek (verstrekking van middelen) ingericht.

Er is een aantal categorieën van dienstverlening dat in het facilitaire plan specifiek aandacht krijgt, zoals:

- Restauratieve voorzieningen
- Schoonmaakonderhoud
- Veiligheid
- Gebouwbeheer
- Overige dienstverlening



– *Restauratieve dienstverlening*

De restauratieve voorzieningen in een gebouw zijn bij uitstek een ‘hospitality service’. In tegenstelling tot gebouwgebonden voorzieningen zijn ze niet direct noodzakelijk ter ondersteuning van het kernproces. In theorie zou iedereen immers zijn eigen boterham en koffie kunnen meenemen. Desondanks is er in een facilitaire organisatie niets zo belangrijk als de catering en de koffie. De verwachtingen van medewerkers liggen tegenwoordig steeds hoger. Veel organisaties zien de restauratieve voorzieningen als een belangrijke factor om het personeel aan het bedrijf te binden. Daarnaast vervult een bedrijfsrestaurant een representatieve functie en wordt deze faciliteit steeds vaker gekoppeld aan het ondersteunen van ontmoetingen met externe klanten en tussen personeel onderling. Om de restauratieve dienstverlening goed te organiseren moet in het facilitaire plan over een aantal aspecten keuzes worden gemaakt, zoals: wat is mijn assortiment? Wanneer is het bedrijfsrestaurant geopend? Hoe groot is het restaurant en hoe is het ingericht? Doe je de catering zelf of besteed je het uit?

– *Schoonmaakdienstverlening*

In een schoon gebouw is het gezonder en prettiger werken dan in een gebouw waar het stof je om de oren vliegt. Voor de organisatie van de schoonmaak worden in het facilitaire plan een aantal keuzes met betrekking tot de schoonmaakactiviteiten beschreven. De eerste vraag die beantwoord moet worden is ‘wat moet er dagelijks worden schoongemaakt?’ Om dat te kunnen bepalen worden schoonmaakverrichtingen, de frequenties en aantallen beschreven in een zogenaamd schoonmaakbestek of schoonmaakwerkprogramma (swp). Belangrijk bij het swp is bijvoorbeeld informatie over de locatie van het pand, omvang en soort ruimten en de afwerking van de ruimten. Voor het facilitaire plan is het tevens relevant om aan te geven wanneer er schoongemaakt wordt. Meestal vinden schoonmaakactiviteiten in de avonduren plaats, maar er zijn ook organisaties die ervoor kiezen om gedurende de hele werkdag schoon te maken. Dat leidt ertoe dat medewerkers ook daadwerkelijk zien dat er wordt schoongemaakt en er ontstaat een band tussen schoonmaakpersoneel en medewerkers uit het kernproces. Dat beïnvloedt de mening over de schoonmaak kwaliteit in positieve zin en leidt tot minder klachten.

– *Veiligheidszorg*

Iedereen is gebaat bij een veilige werkomgeving en werkplek. Het begrip veiligheid valt moeilijk te definiëren, het is vaak eenvoudiger om te praten over risico’s en gevaren, kortom over een onveilige situatie. Veiligheid kan omschreven worden als het voorkomen van schade aan of verlies van bedrijfsmiddelen of mensen. Veiligheidszorg is een aandachtsgebied voor de facility manager dat van toenemend belang is. Vele ontwikkelingen in de maatschappij maken het voor de organisatie noodzakelijk om goed inzicht in de veiligheid van de organisatie te hebben. Een facility manager doet dat door enerzijds een veiligheidsplan op te stellen met een gedetailleerde externe en interne analyse van de organisatie.

Anderzijds maakt hij een risico-inventarisatie op basis waarvan risicomanagement wordt bepaald, wat leidt tot het nemen van de benodigde maatregelen op het gebied van veiligheid.

Veiligheidszorg is er dus in eerste instantie op gericht dat er zich geen incidenten voordoen. Als er zich dan toch een incident voordoet, dan is het zaak dat de gevolgen zo beperkt mogelijk zijn. Tegenwoordig wordt veiligheidszorg ook in een bedrijfseconomisch kader geplaatst en wordt er steeds meer over risicomanagement gesproken. Dat is een systematisch en regelmatig onderzoek naar de risico's die mensen, materiële en immateriële belangen en activiteiten bedreigen. Bovendien omvat het de formulering en implementatie van een geïntegreerd beleid met betrekking tot risicoreductie, risico-overdracht en risicofinanciering. Goed risicomanagement is dus een afweging van twee componenten, te weten: de kans dat een incident tot schade leidt (hoe vaak komt iets mogelijk voor) en de mogelijke omvang van de schade (gevolgen), als ze zich voordoen. De volgende formule kan hierbij helpen:

$$\text{Risico} = \text{kans} \times \text{gevolg}$$

Tabel 2 *Risico-analyse*

– *Gebouwbeheer*

Uit het begin van dit artikel bleek dat ook huisvesting een wezenlijk onderdeel vormt van facility management. Een van de aspecten waar huisvesting en dienstverlening bij elkaar komen is het gebouwbeheer. Het beheer van een gebouw omvat alle maatregelen die nodig zijn om de prestaties van een bestaand gebouw tijdens de gebruikperiode in stand te houden, zodat het gebouw gebruikt kan worden voor het doel waarvoor het is neergezet.

In het kader van gebouwbeheer zijn er drie uitgangspunten van belang:

- Fysiek voortbestaan van het gebouw
- Gebruikskwaliteit waarborgen
- Cosmetische kwaliteit waarborgen

Het doel van beheer en onderhoud van het gebouw is in de eerste plaats dat het pand overeind blijft staan. Een vervallen gebouw is niet veilig en leidt tot waardedaling van het vastgoed. Vanuit huisvestingsperspectief zorgt het facility management ervoor dat het gebouw de gebruiker ervan optimaal blijft ondersteunen. Een kapotte ruit veroorzaakt tocht en moet dus worden vervangen. Tot slot is een gebouw ook deels het visitekaartje van de organisatie. Het moet er dus netjes uitzien. Bladderend schilderwerk laat het gebouw niet instorten en heeft weinig invloed op de prestaties van de gebruiker. Cosmetisch maakt het een gebouw wel een verwaarloosde indruk.

In het facilitair plan worden twee soorten gebouwingrepen beschreven, te weten: correctief onderhoud en preventief onderhoud.

Het zal duidelijk zijn dat bij bladderend schilderwerk een ingreep noodzakelijk is. Zonder verflaag gaat het (houten) kozijn immers uiteindelijk rotten en dat kan leiden tot een bedreiging van het fysieke voortbestaan van dat deel van het gebouw. Deze vorm van gebouwonderhoud heet het correctief onderhoud. Een facility manager kan dus wachten tot duidelijk zichtbaar is dat hij onderhoud moet plegen.

Hij kan ook proberen om problemen aan het gebouw voor te zijn, door te anticiperen. Een tl-balk gaat een aantal branduren mee. Bij het aanbrengen van de balk kun je dus al inschatten wanneer deze nieuwe balk ook weer vervangen moet worden. Het is dus mogelijk om daarvoor een plan maken. In dat geval gaat het om preventief onderhoud, dat is gericht op het voorkomen van storingen.

– *Overige dienstverlening*

Naast de vier eerdergenoemde facilitaire diensten (restaurantieve voorzieningen, schoonmaakonderhoud, veiligheid en gebouwbeheer) is de facility manager vaak verantwoordelijk voor nog meer diensten en services, zoals postvoorziening, reprodiensten, textielservices, wagenparkbeheer en ICT/telefonie.

Stap 4 van het facilitair plan beschrijft welke facilitaire services en diensten aangeboden worden aan de verschillende klanten. Om deze service en diensten probleemloos te laten verlopen is het noodzakelijk dat de aansturing en de beheersing hiervan georganiseerd worden. In stap 5 wordt dit nader uitgewerkt.

**Stap 5: Stel de aansturing en beheersing vast**

Na het omschrijven van de diensten die de facilitaire organisatie aanbiedt en de manier waarop ze dat doet, is het van belang om vast te stellen hoe deze diensten aangestuurd en beheerst moeten worden. Het gaat er hierbij om waarop de facility manager stuurt en om de vraag hoe dat wat wordt gedaan beter kan.

Voor de uitvoering van de services moet de afweging worden gemaakt of de facilitaire organisatie ervoor kiest om zelf personeel aan te nemen dat de handen uit de mouwen gaat steken, of dat ze een uitvoerende partij inhuurt die dat voor hen gaat doen. Dit moet uiteraard aansluiten bij de visie die eerder was ingezet bij de keuze voor een bepaalde facilitaire rol. Voor de ‘beheerder’ ligt uitbesteden meer voor de hand dan voor de ‘uitvoerder’.

Argumenten om uit te besteden of iets toch zelf te doen staan weergegeven in de volgende tabel.

<b>Zelf doen</b>	<b>Uitbesteden</b>
Personeel in dienst nemen	Als je zelf niet voldoende expertise hebt
Eigen salarisadministratie verzorgen	Je haalt een specialist in huis en daarmee hogere kwaliteit
Zelf verantwoordelijk voor opleiding en training van personeel	Mogelijkheid tot focus op kernproces
Je houdt eigen facilitaire expertise in huis	Je kunt je richten op strategie en houdt je niet bezig met operationele activiteiten
Voor vervanging zorgen bij ziekte	Grotere flexibiliteit en beter inspelen op veranderingen in de vraag
Facilitaire medewerkers zijn echte collega's van medewerkers in het kernproces	Kosten zijn inzichtelijk door maandelijkse factuur
	Kan leiden tot afhankelijkheid van leverancier(s)

Tabel 3 *Uitbesteden of zelf doen*

Bij de aansturing en beheersing hoort ook inzicht in de diverse processen achter de dienstverlening. Wordt bijvoorbeeld werk gepland? Zijn er veel ad hocactiviteiten of zijn processen vooral routinematig en herhalend van karakter? De invulling van de procesvorm heeft een directe relatie met de voorspelbaarheid van het eindresultaat. Is bij routinematige processen precies duidelijk wat er gaat gebeuren (omdat die immers heel vaak op die manier worden uitgevoerd), kan het bij ad hocprocessen vaak alle kanten op.

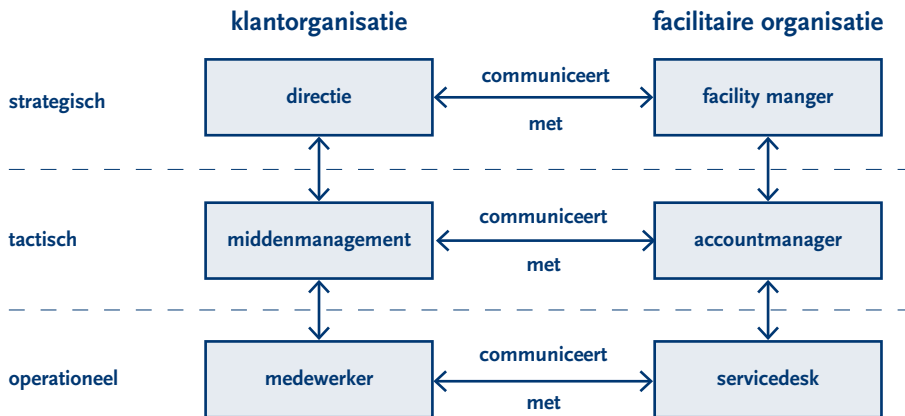
Een derde aspect in deze stap is de bekostiging van de dienstverlening. Al eerder is de betalende klant voorbij gekomen. Het is echter niet altijd zo dat facilitaire kosten worden doorbelast aan afnemers. In de meest eenvoudige besturingsvorm ervaren afnemers facilitaire diensten als 'gratis'. Iedereen kan pakken wat hij of zij nodig heeft om het kernproces goed te kunnen uitvoeren. Als kosten wel doorbelast gaan worden, dan horen daar ook de nodige administratieve handelingen bij. Een facilitaire organisatie kan dan de keuze maken om diensten en producten intern tegen kostprijs door te belasten of ze kunnen streven naar een eigen bestaansrecht in de vorm van een winstcomponent bovenop de kostprijs. Geen van de modellen is 'juist'. Het gaat erom dat gekozen wordt voor de juiste vorm die aansluit bij de visie, missie en strategie van het kernproces. Zo zijn het vaak kleine bedrijven die werken met de besturingsvorm waar geen sprake is van doorbelasting. Om het kostenniveau van de eigen facilitaire dienstverlening op waarde te schatten, maakt de facility manager gebruik van databanken met kostenkengetallen. Daarmee kunnen tevens de kosten van de dienstverlening worden vergeleken met andere organisaties en kan worden vastgesteld in hoeverre de organisatie 'het goed doet'.

**Stap 6: Bepaal hoe je communiceert met je klanten**

Als duidelijk is welke facilitaire services de facilitaire organisatie de klanten te bieden heeft, wordt de wijze waarop de dienstverlening aan de klant wordt gecommuniceerd verder uitgewerkt. Het gaat om het inrichten van de ‘etalage’ waarin de facilitaire services worden gepresenteerd. Ook wordt de wijze beschreven waarop de communicatie tussen de facilitaire organisatie en de klanten vice versa verloopt.

Ging het in de vorige stap vooral over ‘verkrijgbaarheid’ van de facilitaire processen, voor het contact met de klanten is met name de ‘bereikbaarheid’ van de facilitaire organisatie voor de afnemer belangrijk. Op welke manier heeft de facilitaire dienstverlener interactie met de klant of afnemer van de producten en/of diensten? Hoe en waar kan de klant met de facilitaire dienstverlener in contact komen als deze haar nodig heeft?

Zoals in de voorgaande stappen duidelijk werd, zijn er behalve de genietende klant voor de facilitaire organisatie ook nog andere soorten klanten te onderscheiden. Het is logisch om die klantgroepen elk op een eigen manier te benaderen. De wijze waarop dat gebeurt wordt beschreven in het facilitair plan. Daarin wordt dus omschreven hoe de facilitaire organisatie communiceert met haar klanten, met als doel de dienstverlening zo goed mogelijk af te stemmen op de wensen en verwachtingen van deze klant. Afhankelijk van de omvang van de facilitaire organisatie, wordt deze klantbenadering op elk niveau op een andere manier ingevuld, zoals zichtbaar is in figuur 3.



Figuur 3 *Facilitaire klantbenadering*

De meeste klanten in de organisatie zijn uiteindelijk de medewerkers op operationeel niveau, ofwel de genietende klant. Voor het contact tussen facilitaire organisatie en afnemer zijn er verschillende mogelijkheden. De twee uiterste vormen zijn dat enerzijds elke

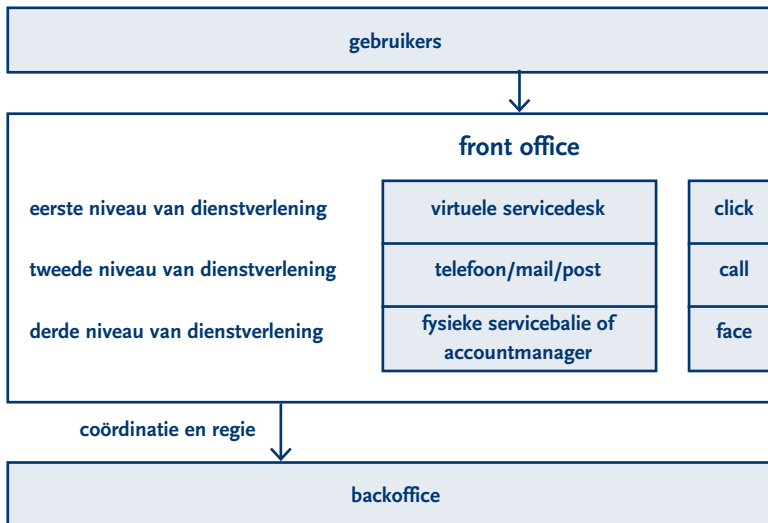
dienst zijn eigen ‘loket’ heeft, of anderzijds dat er één centraal ‘loket’ is voor alle diensten, de zogenaamde ‘servicedesk’. Steeds meer facilitaire organisaties werken met zo’n facilitaire servicedesk. Die moet echter niet gezien worden als een fysieke balie. Dat is slechts een van de mogelijkheden.

De facilitaire servicedesk heeft eigenlijk liever niet dat alle gebruikers hun meldingen fysiek aan de balie komen doen. Dat legt een enorme druk op het baliepersoneel en leidt tot wachttijden. Datzelfde geldt, zij het in iets mindere mate, voor de telefonische benadering. De ‘truc’ is om de gebruiker in eerste instantie zoveel mogelijk zelf te laten doen. De meeste mensen zijn immers gewend om tegenwoordig via internet informatie te zoeken, dingen te kopen bij een webwinkel of om via e-mail een klacht in te dienen bij een bedrijf.

Daarom worden voor de facilitaire servicedesk drie niveaus van dienstverlening onderscheiden (De Rouw, 2008):

- Op het eerste niveau wordt de gebruiker zoveel mogelijk via een virtueel loket op inter- of intranet geholpen
- Mocht dat niet toereikend zijn dan biedt de telefonische toegang of e-mail op het tweede niveau uitkomst
- Het derde niveau is pas het fysieke contact tussen gebruiker en facilitaire servicedesk in de vorm van een balie of bijvoorbeeld een gesprek met een accountmanager

Deze driedeling wordt ook wel het ‘click-call-face’ principe genoemd. Dit is in figuur 4 weergegeven. Het zal duidelijk zijn dat de complexiteit van de dienstverlening en dus ook de coördinatiegraad van boven naar beneden toeneemt.



Figuur 4 ‘Click-call-face’ principe (De Rouw, 2008)

Nadat de communicatiewijze is vastgesteld, blijft het noodzakelijk om de facilitaire processen te analyseren en waar nodig zaken aan te passen.

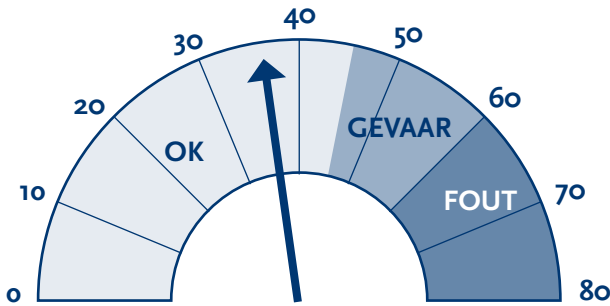
### **Stap 7: *Evalueer en herzie***

De wereld om ons heen staat natuurlijk niet stil. In deze stap is het zaak om alert te blijven en te bezien of de facilitaire organisatie nog steeds het goede doet en of dat goede ook wel goed wordt gedaan. De dienstverlening wordt geëvalueerd en naast de dienstverlening van vergelijkbare organisaties gelegd in de vorm van een benchmark. Als het facilitaire plan niet meer up-to-date is, dan betekent dat een nieuwe start bij stap 1 maar nu in de veranderde context.

Een belangrijke vraag voor de facilitaire dienstverlener is of deze wel met de juiste dingen bezig is. Het gaat erom dat hij doet wat de klant belangrijk vindt en waarop de klant de dienstverlening uiteindelijk afrekent. Kortom: wat zijn de kritieke succesfactoren van de dienstverlening (kortweg KSF)? In het facilitair plan worden voor de facilitaire diensten kritieke succesfactoren opgesteld, zodat de dienstverlener weet dat hij op dat gebied de goede dingen doet.

Kortom: 'meten is weten'. Als de dienstverlener voor zijn facilitaire plan wil weten of hij de dingen goed doet, dan moet hij dus meten en voor zichzelf vaststellen wat voor zijn organisatie 'goed' is en wat 'minder goed'. Hiervoor worden de zogenaamde Key Performance Indicators (kortweg KPI's) gebruikt. Dat zijn de prestatie-indicatoren die een facilitaire dienstverlener in beeld wil hebben om te kunnen zien of hij de dingen goed doet. Een KPI en een KSF zijn niet hetzelfde. Simpel gesteld is een KSF een omschrijving van een situatie zoals de klant die wenst (doe je de goede dingen?) en een KPI is een concreet meetbare eenheid, zoals 'een x-aantal', waarmee je kunt vaststellen of je de dingen goed doet.

Zo is het bijvoorbeeld verstandig om het aantal klachten bij te houden dat per maand over de totale dienstverlening binnen komt. Los daarvan stelt de verantwoordelijke facility manager vast hoeveel klachten maximaal acceptabel zijn. In figuur 5 geeft de pijl aan dat er deze maand 37 klachten zijn binnengekomen. Dat is een nette prestatie, aangezien pas bij 45 klachten de gevarenzone bereikt wordt en 37 klachten nog ver verwijderd zijn van de 60 die niet meer acceptabel zijn. De tolerantiegrenzen worden door de organisatie zelf vastgesteld in overleg met de klanten. Omdat het altijd beter kan, worden de tolerantiegrenzen steeds bijgesteld en worden daarmee nieuwe doelen gesteld.



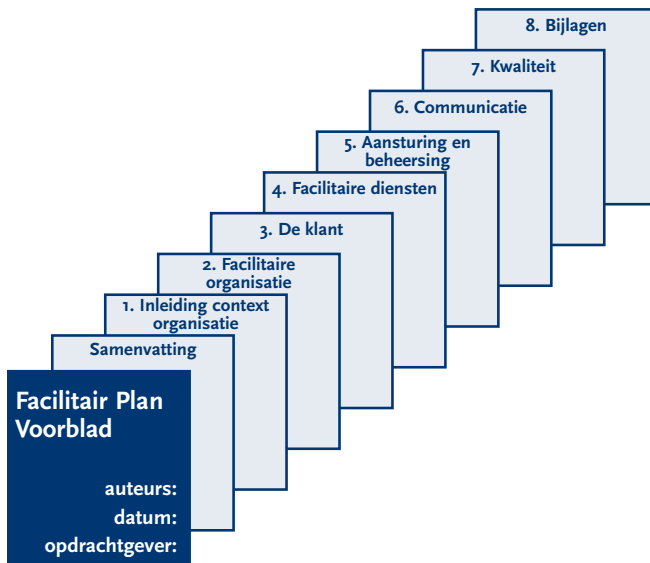
Figuur 5 *Facilitair dashboard*

Als de zeven stappen allemaal doorlopen zijn, is het tijd om alles samen te voegen in het facilitaire plan.

**Stap 8: Schrijf je facilitair plan**

In deze stap komt alle informatie uit de voorgaande zeven stappen samen. Dit leidt tot het eindproduct: het facilitair plan.

De stukken tekst die ten behoeve van het facilitair plan bij de diverse activiteiten zijn geschreven worden nu samengevoegd tot het definitieve facilitair plan (figuur 6). Het stappenplan is zo ontwikkeld dat de stappen ook direct de hoofdstukken van het plan vormen. Uiteraard is een andere indeling ook mogelijk.



Figuur 6 *Rapportage van het facilitair plan*



## Tot slot

In de inleiding valt te lezen dat veel klanten zich pas realiseren dat er een facilitaire organisatie bestaat als op dat front iets misgaat. Met het doorlopen van de acht stappen is het als facility manager mogelijk om te werken aan een facilitair plan waarmee de processen, diensten en services onder de loep worden genomen en daarmee worden verbeterd. Door de stappen systematisch aan te pakken probeer je jezelf als facilitaire organisatie zo neer te zetten dat er zo weinig mogelijk misgaat (en de klant dus optimaal kan genieten van facility management) en de kernprocessen optimaal ondersteund zijn.

## Noot

De informatie in dit artikel is gebaseerd op het boek 'Zo maak je een facilitair plan' dat deze zomer van Ronald Beckers en Vera Roelofs is verschenen bij uitgeverij Noordhoff. Dit artikel geeft een beeld van het facilitaire stappenplan met per stap een korte beschrijving. Het boek biedt uiteraard een gedetailleerdere uitwerking van het stappenplan.

## Literatuur

- Claes, P.F. (2008) *Risicomangement*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Goud, A.P.J & B.M.J. Goud (2004) *Strategic service management*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.
- Maas, G.W.A. & J.W. Pleunis (2006) *Facility management*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Mulders, M. (2007) *75 managementmodellen*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Regterschot, L.J. (1988) *Facility management, Het professioneel besturen van de kantoorhuisvesting*. Alphen aan den Rijn: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Rouw, L.P. de (2008) *De servicedesk*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.