

De rol van de facility manager is aan het veranderen en verschuift van management naar regie. Bij uitbesteding van dienstverlening worden ook bepaalde risico's buiten de deur gebracht. Risicomanagement van uitbestede dienstverlening is noodzakelijk. Bij veel facilitaire organisaties lijkt de controlfunctie echter niet of onvoldoende te zijn ingericht.

De facility manager niet in control?



Foto's: SXC

Steeds meer organisaties vallen onder gedragscodes waarin een intern risicobeheersings- en controlesysteem verplicht is gesteld en waarin bestuurders een 'in control statement' moeten afgeven. Dit is een certificaat inzake de kwaliteit van de bedrijfsvoering en geeft antwoord op de vraag in hoeverre het management voldoende grip heeft op de bedrijfsprocessen. Ook facilitaire organisaties worden geacht de control cyclus rondom (uitbestede) dienstverlening in te richten. Veel (demand) organisaties worstelen hiermee. Dit artikel gaat over het belang van de inrichting van de controlfunctie en geeft een handreiking over de wijze waarop deze functie ingericht kan worden.

Enkele cijfers

In 2009 is door Hospitality Consultants in samenwerking met FMN en Kluwer/Facto onderzoek uitgevoerd: 'de facility manager regisseert'. Doel van het onderzoek was inzicht te krijgen in de positie, taken, verantwoordelijkheden en beloning van facility managers. Aan het onderzoek hebben ruim 500 facility managers deelgenomen.

Meer dan 65% van de onderzochte organisaties besteedt één of meerdere diensten uit aan een single service supplier en circa 35% maakt gebruik van een multi service supplier. Bijna een kwart (23%) zet een main-contractor in. Ten opzichte van 2005 (toen vergelijkbaar onderzoek is uitgevoerd) is de uitbestedingsgraad toegenomen. Ook het takenpakket van de facility manager is gewijzigd: men spendeert meer tijd aan regievoering en aansturing van contracten.

Mede door de toenemende mate van uitbesteding neemt de behoefte aan informatie over prestaties van de facilitaire afdeling toe. Een belangrijk deel van de ondervraagde facility managers werkt aan het verbeteren van het inzicht in en het beheer van de facilitaire organisatie. Het in staat zijn om te kunnen 'draaien aan de knoppen' staat hoog op de prioriteitenlijst.

Knelpunten

Het is van belang inzicht te hebben in de risico's van uitbestede dienstverlening en hier passende beheersmaatregelen voor te benoemen. De potentiële risico's zijn divers en kunnen bijvoorbeeld organisatorisch van aard zijn (risico voor tijdigheid en juistheid

van dienstverlening of voor de continuïteit van het primaire proces), maar kunnen ook financiële consequenties hebben of leiden tot aansprakelijkheidsstelling. En wat te denken van de (imago)schade die bijvoorbeeld kan ontstaan als bezoekers van het bedrijfsrestaurant massaal een voedselvergiftiging hebben opgelopen, of als blijkt dat de postkamer vertrouwelijke documenten verkeerd heeft bezorgd. De gevolgen kunnen verstrekkend zijn. Inrichting van de controlfunctie wordt dus belangrijker dan ooit. Veel organisaties worstelen hiermee. Kritische prestatie indicatoren (kpi's) zijn vaak onvoldoende of niet SMART gedefinieerd in de contracten. Dit bemoeilijkt de controle van contractafspraken en leidt tot discussies met leveranciers. Daarnaast

Contractmanagement vindt vaak versnipperd plaats

is veelal niet de benodigde capaciteit en/of kennis binnen de facilitaire organisatie aanwezig. Contractmanagement vindt vaak versnipperd plaats: decentraal georganiseerd, met diverse systemen, documenten en methodieken. Er is geen sprake van een uniforme en standaard methode. Ook verschillende meningen over de verantwoordelijkheid voor uitvoering van de controlfunctie: in de praktijk blijken leveranciers veelal verantwoordelijk voor aanlevering van de managementinformatie over de geleverde performance. Hoe betrouwbaar zijn deze resultaten? En daar waar contractafspraken door de demand organisatie worden ge-

toetst, ontstaat discussie over de integriteit en objectiviteit van de audits.

Aanpak

Hoe kan de controlfunctie professioneel, betrouwbaar en gedegen worden ingericht? De volgende aandachtspunten spelen een rol:

- **Begin bij bepalen doelstellingen**

Bij 'control' gaat het om sturing en beheersing van de organisatie. Het management bepaalt de strategie en de te

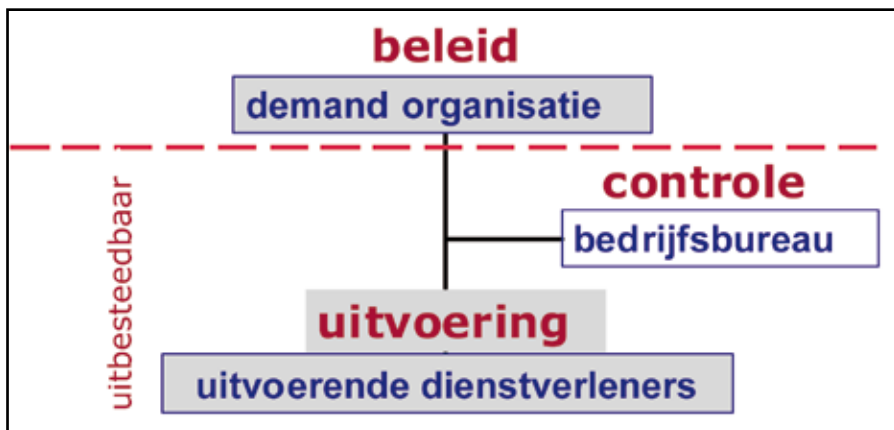
bereiken doelen voor de organisatie. Inrichting van de controlfunctie zorgt ervoor dat informatie wordt verkregen omtrent het bereiken van die doelstellingen. Als afgeleide van de (facilitaire) organisatiedoelstellingen dienen kritische succesfactoren (ksf's) te worden vastgesteld. Ksf's zijn die kenmerken van de organisatie of van de omgeving die essentieel zijn voor de levensvatbaarheid van de organisatie. Het al dan niet behalen van de doelstellingen is afhankelijk van deze factoren. Voorbeelden zijn klanttevredenheid, budgetrealisatie en efficiëntie. Op basis van deze (abstracte) strategische doelstellingen vindt vervolgens een meer concrete vertaling naar de individuele diensten en contracten plaats.

- **Vertaling naar kpi's en SMART meetpunten**

Op basis van de organisatiedoelstellingen dienen de ksf's op contractniveau meetbaar te worden gemaakt in kpi's. In veel contracten zijn kpi's reeds in meer of mindere mate vastgelegd. Deze kpi's worden vertaald naar SMART meetpun-



■ Op basis van een lijst met meetpunten dient controle plaats te vinden.



■ Figuur 1: Uitvoering en controle dienen gescheiden te blijven.



■ Het in staat zijn om te kunnen 'draaien aan de knoppen' staat hoog op de prioriteitenlijst.

ten. Hierbij kan bijvoorbeeld gebruik worden gemaakt van de stichting Facility Performance Standard. Focus bij het bepalen van de kpi's niet alleen op con-

volledig neer te leggen bij de leverancier. Dit is geen wenselijke situatie. Scheiding van uitvoering en controle is cruciaal, aangezien opdrachtgever en leverancier veelal niet dezelfde belangen hebben.

De behoefte aan informatie over prestaties van de facilitaire afdeling neemt toe

tractnaleving, maar ook op afdekking van de risico's. Ook dienen normen te worden vastgesteld: wanneer is de geleverde prestatie succesvol? Afhankelijk van het risicoprofiel zal de norm hoger of lager worden vastgelegd. Het is van belang leveranciers te betrekken bij deze vertaling en de normering. Zeker in contracten waar sprake is van een malussystematiek of een andere vorm van sanctionering is het wenselijk leveranciers inspraak te geven in de punten waarop monitoring plaatsvindt en zij worden afgerekend.

• **Objectieve controle van de dienstverlening is essentieel**

Op basis van de lijst met SMART meetpunten dient controle plaats te vinden. Sommige organisaties kiezen ervoor de uitvoering van deze controles en de verzorging van de informatievoorziening

Vertrouwen is goed, controle is beter. Hoewel ook de leverancier verantwoordelijk is voor inrichting van een controlfunctie, zal opdrachtgever een eigen, objectieve controlfunctie moeten inrichten. Het verzamelen van de benodigde informatie kan daarbij door de eigen organisatie plaatsvinden, of door onafhankelijke derden.

• **Denk ook aan inrichting van verbetercyclus**

De geleverde prestaties zijn gecontroleerd en dit heeft geleid tot een bepaalde score. Onder of boven de vastgestelde norm. De uitkomsten worden besproken met leveranciers en een verbeterplan wordt opgesteld. Dit kan voor beide partijen gelden. Wijzigingen in het serviceniveau kunnen tevens leiden tot aanpassing van de ontwikkelde meetlijst. Door bij volgende

controles te toetsen op naleving van de acties uit het verbeterplan zal de dienstverlening steeds verder verbeteren. Op die manier wordt invulling gegeven aan de verbetercyclus. Het inrichten van de controlfunctie heeft dan niet alleen tot doel de risico's af te dekken, maar draagt ook bij aan de verdere ontwikkeling van de dienstverlening.

Tot slot

Geconstateerd kan worden dat de rol van de facility manager aan het veranderen is. Daarbij is controle op uitbestede dienstverlening essentieel. Zeker in verband met de potentiële risico's. Inrichting van de facilitaire controlfunctie maakt onderdeel uit van risicomangement. Veel facilitaire organisaties zijn nog niet aantoonbaar 'in control'. Bij inrichting van de controlfunctie is het van belang te refereren aan de organisatiedoelstellingen.

Op contractniveau dienen de doelstellingen te worden vertaald naar kpi's en concrete meetitems. Toetsing van deze meetitems vindt plaats door de demand organisatie of door een externe partij, maar niet door de leverancier. Simpelweg omdat opdrachtgever en leverancier andere belangen hebben. Door de leverancier opvolging te laten geven aan de geconstateerde punten in de vorm van een verbeterplan, wordt invulling gegeven aan de verbetercyclus. Het inrichten van de controlfunctie is niet altijd eenvoudig en kost tijd. Transparante dienstverlening en objectieve controles zijn van wezenlijk belang om te kunnen sturen op prestaties. Pas als de risico's aantoonbaar zijn beheerst mag een organisatie claimen in control te zijn. Bent u al in control? ■



Maaïke Wilmink

is werkzaam als senior consultant bij de business unit Performance Management van Hospitality Consultants.