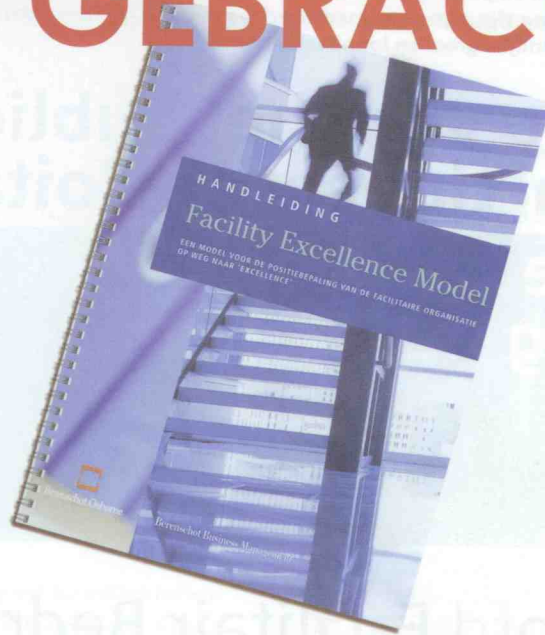


# BESTURING VAN FACILITAIRE ORGANISATIES IN BEELD GEBRACHT



FACILITY EXCELLENCE

*Na de ontwikkeling van het facility excellence model voor positiebepaling van facilitaire organisaties<sup>1</sup> heeft Berenschot in samenwerking met Hogeschool Diederendort een vervolgonderzoek gedaan naar besturing van facilitaire organisaties. Daarbij is een model ontwikkeld voor het bevorderen van de communicatie tussen de facilitaire organisatie en de moederorganisatie. Ook geeft het model inzicht in de aandachtsgebieden van de facilitaire organisatie en biedt het ondersteuning bij het maken van managementkeuzes.*

*Alvorens het model verder uit te werken, is onder andere een praktijkonderzoek gedaan. In dit artikel worden allereerst de resultaten hiervan geschetst en wordt vervolgens de opbouw van het model uitgelegd. Tot slot volgt een aantal conclusies.*

## PRAKTIJKONDERZOEK

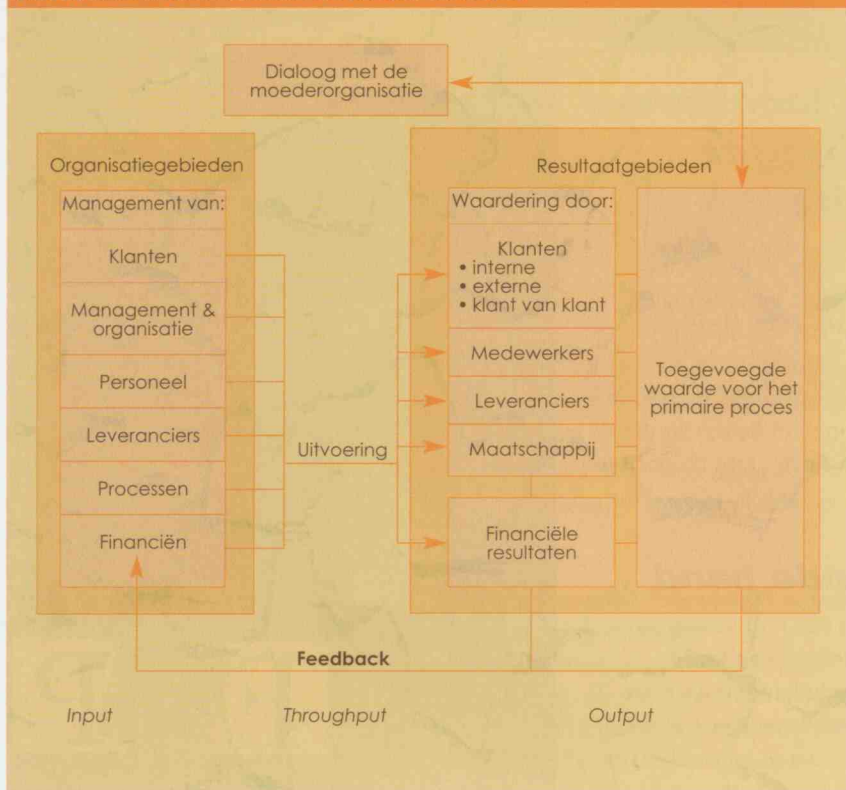
In het praktijkonderzoek is onderzocht hoe de facility manager met de directie van de moederorganisatie de dialoog voert over de eisen die aan de facilitaire organisatie worden gesteld en hoe deze informatie wordt gebruikt bij het besturen van de facilitaire organisatie. Dit om het model te voeden met informatie uit de praktijk. Hiervoor zijn dubbel-interviews gehouden bij facility managers en directeuren van tien organisaties, waaronder ziekenhuizen, onderwijsinstellingen, kantoren, een luchthaven en een adviesbureau.

Ter illustratie volgen hier enkele bevindingen uit het praktijkonderzoek.

- De branche waarin het primaire proces plaatsvindt, heeft grote invloed op (het afbreukrisico van) de verschillende facilitaire processen.

*Zo kan in een ziekenhuis bijvoorbeeld de schoonmaakqualiteit belangrijk zijn, terwijl een adviesbureau op het gebied van schoonmaak vooral op kosten stuur, maar mobiele telefonie van relatief groot belang acht.*

FIGUUR 1. HET FACILITY EXCELLENCE BESTURINGSMODEL



- Een goede dialoog tussen de facility manager en de directie is van belang voor de toegevoegde waarde van de facilitaire organisatie voor het primaire proces.

*Bij organisaties waar de facility manager een actieve beleidsdialoog voert met de primaire organisatie, bleek de tevredenheid over aansluiting op het primaire proces groter dan in organisaties waar het gesprek meer over operationele aangelegenheden handelt. Het laatste gebeurt in de praktijk nog te veel. Zaken als 'de kwaliteit van de toetjes' staan bij sommige organisaties nog steeds te hoog op de agenda.*

- De waardering die de medewerkers van de primaire organisatie en andere belanghebbenden voor de facilitaire organisatie hebben is, - naast de financiële resultaten - een belangrijk item in de ogen van de moederorganisatie.

*De tevredenheid van medewerkers van de primaire organisatie is een belangrijk resultaatgebied van de facilitaire organisatie, maar zeker niet het enige. Bij branches als onderwijsinstellingen en ziekenhuizen levert de facilitaire organisatie rechtstreeks diensten aan de klant van de primaire organisatie, te weten de student en de patiënt. Daarnaast zijn er externe klanten waaraan soms diensten worden geleverd, zoals gelieerde organisaties.*

*Tot slot moet rekening gehouden worden met de belangen van andere partijen, zoals de maatschappij.*

- Men dient een goed ontwikkelde facilitaire organisatie te hebben, wil men aan doelgerichte beïnvloeding, meting en bijsturing kunnen doen.

*Over het algemeen verrichten alleen de grotere facilitaire organisaties resultaatmetingen. De meest genoemde voorbeelden hiervan zijn klanttevredenheidsmetingen en financiële overzichten.*

#### UITGANGSPUNTEN BESTURINGSMODEL

Op basis van het praktijkonderzoek, literatuuronderzoek en een interview-

ronde onder deskundigen zijn de volgende uitgangspunten van het model geformuleerd:

- het model beschrijft de dialoog tussen de facilitaire organisatie en de moederorganisatie over de richting van de facilitaire organisatie,
- in het model worden zowel resultaatgebieden als organisatiegebieden van de facilitaire organisatie onderscheiden; hierbij vindt doelgerichte beïnvloeding plaats door middel van een cyclus van planning, uitvoering, feedback-meting en het bijsturen van de uitvoering.

#### Het model in beeld

Het facility excellence besturingsmodel is opgebouwd uit een aantal blokken en besturings-loops, zoals in figuur 1 is weergegeven.

In het model is het blok 'Dialogo met de moederorganisatie' opgenomen. Deze dialoog gaat over de vertaling van de missie en visie (de richting) van de moederorganisatie naar het beleid (de richting) van de facilitaire organisatie.

ZAKEN ALS  
'DE KWALITEIT VAN  
DE TOETJES' STAAN BIJ  
SOMMIGE ORGANISATIES  
NOG STEEDS TE HOOG  
OP DE AGENDA

Tijdens de dialoog worden de kaders vastgesteld, waarbinnen de facilitaire organisatie moet opereren en worden op hoofdlijnen de te behalen resultaten bepaald. De facility manager krijgt op deze manier per deeltaak inzicht in het dienstverleningsniveau dat de moeder-

FIGUUR 2. RESULTAATGEBIEDEN VOOR FACILITAIRE ORGANISATIES.

Waardering door klanten	Wensen en waardering van de diverse groepen van de facilitaire organisatie: • Interne klanten (medewerkers primaire organisatie) • Externe klanten (zoals inwonende of gelieerde organisaties) • Klant van de klant (zoals studenten bij onderwijsinstellingen)
Waardering door medewerkers	Wensen en waardering van het facilitaire personeel
Waardering door leveranciers	Waardering door de leveranciers van de facilitaire organisatie
Waardering door maatschappij	Wensen en waardering van de omgeving van de facilitaire organisatie, zoals overheid, omwonenden en dergelijke
Financiële resultaten	Verhouding tussen kosten en opbrengsten van de facilitaire organisatie

