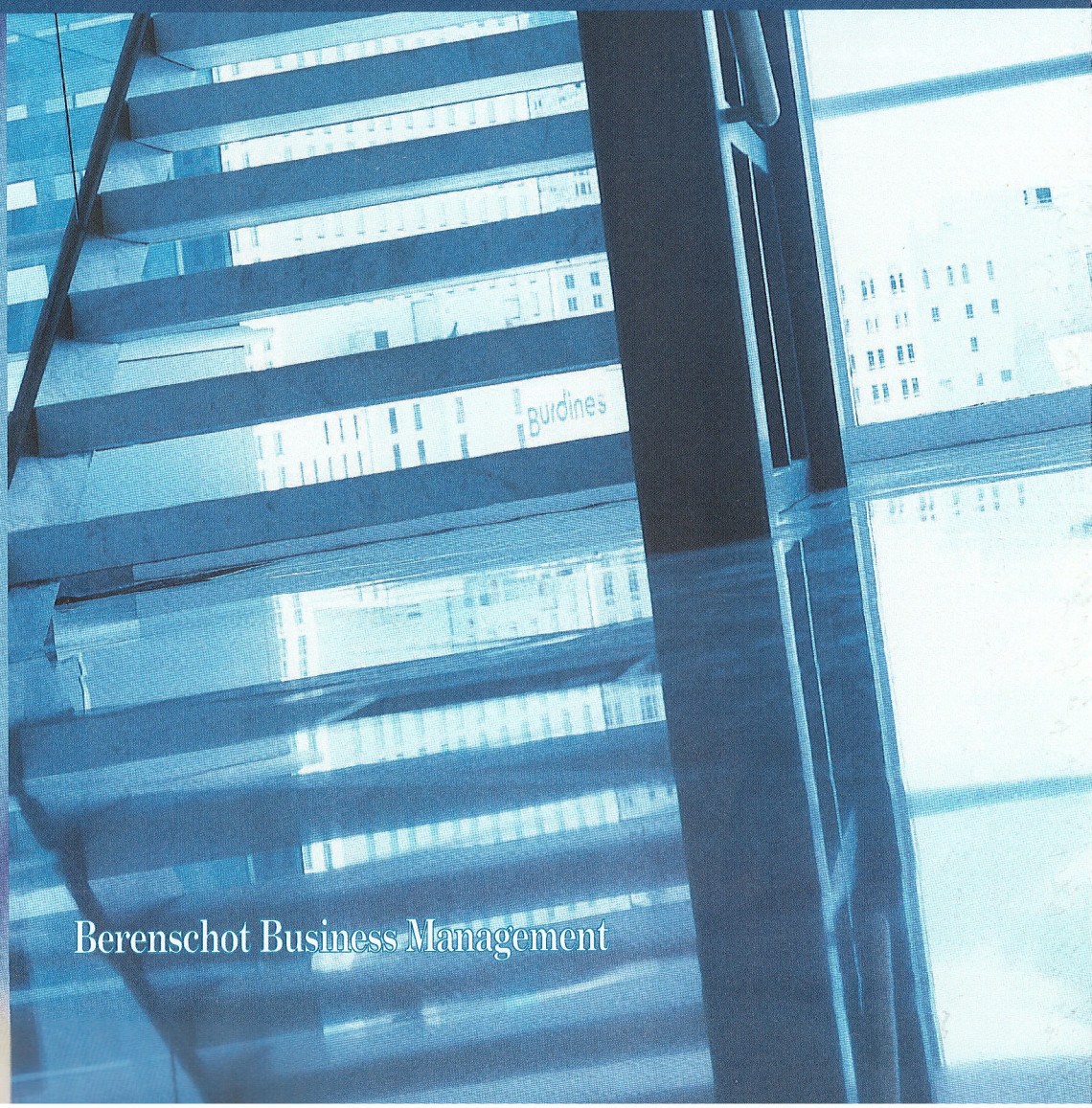


HANDLEIDING

Facility Excellence Model

EEN MODEL VOOR DE POSITIEBEPALING VAN DE FACILITAIRE ORGANISATIE OP WEG NAAR 'EXCELLENCE'



Berenschot Osborne

Berenschot Business Management

HANDLEIDING

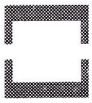
Facility Excellence Model

EEN MODEL VOOR DE POSITIEBEPALING VAN DE FACILITAIRE ORGANISATIE OP WEG NAAR 'EXCELLENCE'

Eddy Westerveld
Anna de Zeeuw
Renco Bakker

Met dank aan Josephine Bolderman en
Jannie Brekelmans

© Berenschot Osborne
Utrecht, november 2000



Berenschot Osborne

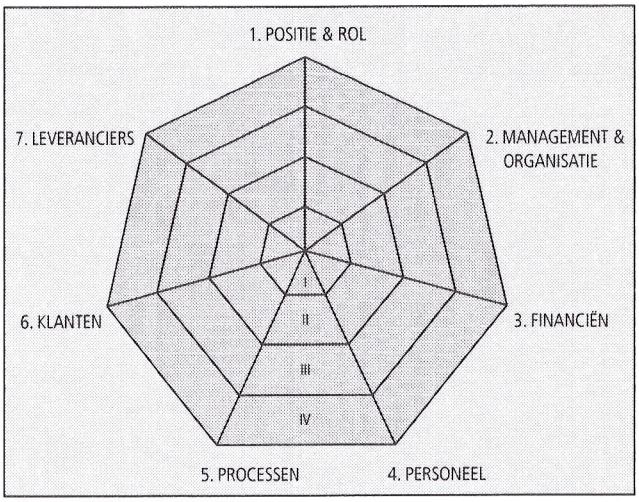
Berenschot Business Management

HET FACILITY EXCELLENCE MODEL

In deze handleiding komt het facility excellence model aan de orde. Dit model wordt gekenmerkt door het:

- samenhangend beschouwen van alle relevante aspecten van facilitaire organisaties
- in beeld brengen van kritische succesfactoren voor facilitaire organisaties
- bieden van keuzes voor de invulling van deze kritische succesfactoren.

Het facility excellence model bestaat uit zeven samenhangende aandachtsgebieden (zie onderstaande figuur).



Elk van de aandachtsgebieden is in kaart gebracht met behulp van de vier typen van facilitaire organisaties. Deze typen zijn gerelateerd aan ontwikkelingsstadia en zijn als volgt benoemd:

I De vaardige facilitaire organisatie.
II De introverte facilitaire organisatie.
III De extroverte facilitaire organisatie.
IV De ondernemende facilitaire organisatie.

Het model kan een hulpmiddel zijn bij de evaluatie van de ontwikkeling van een facilitaire organisatie. Het biedt tevens een denkkader bij het kiezen van uitgangspunten voor een nieuw op te zetten facilitaire organisatie.
De stappen die met het model doorlopen kunnen worden, zijn het maken van een profielschets en opstellen van een model voor de huidige situatie, het opstellen van een ideaalprofiel, en het identificeren van verbeteracties. Met het facility excellence model kunnen facilitaire organisaties op gestructureerde wijze aan hun toekomst werken.

INHOUDSOPGAVE

1.	INLEIDING	5
2.	DOEL VAN DE ZELFEVALUATIE	7
3.	OPZET VAN HET FACILITY EXCELLENCE MODEL	9
4.	GEBRUIK HANDLEIDING	11
5.	MATRICES	13
6.	PROFIELSCHETS	23
7.	HUIDIG PROFIEL	25
8.	IDEAAL PROFIEL	27
9.	IDENTIFICATIE VERBETERACTIES	29
10.	TOT SLOT	33

1. INLEIDING

Voor u ligt de handleiding 'Facility excellence model'. Hierin wordt het facility excellence model beschreven, een model dat ondersteuning kan bieden aan het op systematische wijze kijken naar de ontwikkeling van facilitaire organisaties.

OPBOUW HANDLEIDING

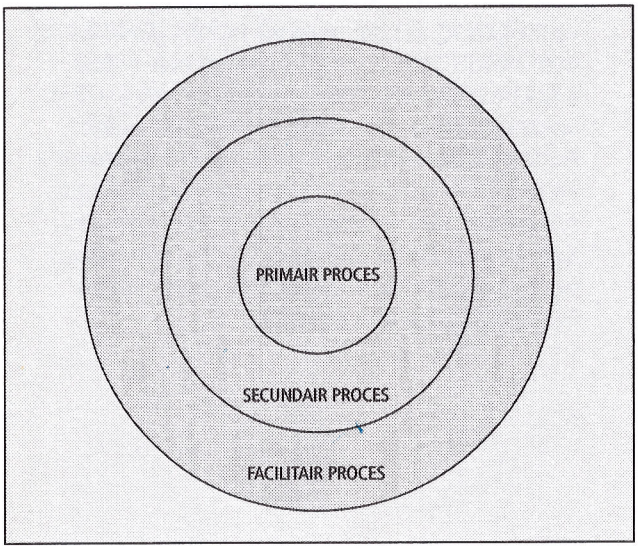
In deze handleiding wordt beschreven hoe u met behulp van het facility excellence model uw eigen facilitaire organisatie kunt evalueren. Daarvoor komen de volgende zaken aan bod:

Hoofdstuk 2 geeft aan wat het doel zou kunnen zijn van deze zelfevaluatie. In hoofdstuk 3 wordt de opzet van het model behandeld. Hoofdstuk 4 gaat in op de stappen die doorlopen kunnen worden met behulp van de handleiding.
Daarna worden de bovengenoemde stappen bij de zelfevaluatie van uw facilitaire organisatie doorlopen. De eerste stappen zijn het invullen van matrices en het maken van een profielschets (hoofdstuk 5 en 6). Daarna volgt het opstellen van een model voor de huidige situatie (hoofdstuk 7) en het opstellen van een ideaalprofiel (hoofdstuk 8). De laatste stap is het identificeren van verbeteracties (hoofdstuk 9). Ten slotte wordt in hoofdstuk 10 een nabeschouwing gegeven.

AANLEIDING TOT ONTWIKKELING VAN HET MODEL

Anno 2000 is het denken over en de positie van facility management meer en meer doorgedrongen tot het strategisch niveau van organisaties. Facility management betekent hierbij het scheppen van doelmatige voorwaarden ter bevordering van het primaire proces van organisaties. Het scheppen van deze voorwaarden gebeurt door het leveren van onder andere huisvesting, services, middelen en informatie- en communicatiemiddelen aan organisaties.

De positie van het facilitaire proces is weergegeven in onderstaande figuur:



FIGUUR 1: POSITIE VAN HET FACILITAIRE PROCES.[1]

De facility manager wordt geconfronteerd met een veelheid aan ontwikkelingen, waardoor hij voor de lastige keuze komt te staan aan welke ontwikkeling hij prioriteit moet geven. Steeds meer is een integrale bedrijfskundige invalshoek nodig.
Dit was de aanleiding voor het ontwikkelen van het facility excellence model.

TOTSTANDKOMING MODEL

Het facility excellence model is ontwikkeld door Berenschot Osborne en Berenschot Business Management in samenwerking met de Hogeschool Diedenoort. Bij de ontwikkeling ervan is gebruikgemaakt van literatuur op het gebied van facility management, interviews met experts op het vakgebied en interviews met twaalf facilitaire organisaties (zie bijlage). Het model is geïnspireerd op het INK-managementmodel dat is ontwikkeld door het Instituut Nederlandse Kwaliteit. Het INK-model kan gebruikt worden als besturingsmodel en bij strategie-implementatie. Het facility excellence model is een ontwikkelingsmodel dat specifiek gericht is op facilitaire organisaties.

[1] Het secundaire proces betreft de directe ondersteuning van het primaire proces, zoals bijvoorbeeld financiën en personeelsmanagement.

GEBRUIK VAN HET MODEL

Een model is een vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid, die het mogelijk maakt, bijvoorbeeld door middel van een quick scan, op een andere wijze naar de werkelijkheid te kijken. Het is echter raadzaam om de context in het oog te houden. Net als de ontwikkeling van facility management in Nederland is het model tijdgebonden. Daarnaast zijn er voor veel organisaties specifieke situaties aan de orde. Het model moet daarom niet gezien worden als een rigide voorschrift, maar als een inspirerende manier van kijken.

2. DOEL VAN DE ZELFEVALUATIE

TOEPASSING

Met behulp van het facility excellence model is het mogelijk om in een korte tijd op systematische wijze een integraal beeld te krijgen van uw facilitaire organisatie.
Op basis van de uitkomsten van de positiebepaling kan uw facilitaire organisatie het gewenste ontwikkelingsstadium bepalen en vergaart u aanknopingspunten voor verbeteracties. Het facility excellence model is hierdoor geschikt als:

- hulpmiddel bij de evaluatie van de ontwikkeling van een facilitaire organisatie; met het model kunnen sterke en zwakke kanten in kaart worden gebracht en verbetervoorstellen worden geïdentificeerd
- denkkader bij het kiezen van uitgangspunten voor een nieuw op te zetten facilitaire organisatie en leidraad om mogelijke keuzes of variabelen in kaart te brengen.

Het facility excellence model heeft de volgende kenmerken:

1. Samenhangend beschouwen van alle relevante aspecten van facilitaire organisaties.
2. In beeld brengen van kritische succesfactoren voor uw facilitaire organisatie.
3. Bieden van keuzes voor de invulling van deze kritische succesfactoren door gebruik te maken van vier typen facilitaire organisaties.

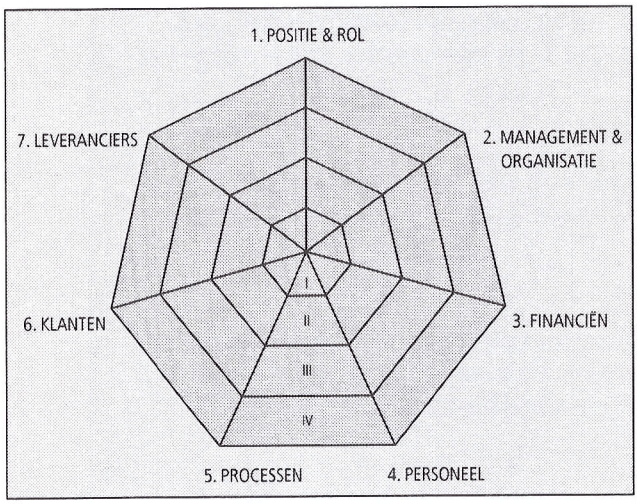
Het invullen van de zelfevaluatie kan beschouwd worden als een quick scan. Bij de positiebepaling gaat het erom de grote lijnen in kaart te brengen. Centraal staat het verkrijgen van inzicht in de kritische succesfactoren van de facilitaire organisatie en het beschouwen van de samenhang tussen deze factoren.

HET PROCES VAN ZELFEVALUATIE

De positiebepaling kan door de facilitaire organisatie worden uitgevoerd zonder hulp van buitenaf. De evaluatie kan worden uitgevoerd door de facility manager, maar ook door leden van de facilitaire organisatie of moederorganisatie, al dan niet in workshopvorm. De ervaring leert dat het goed werkt om een onafhankelijke proces-begeleider te benoemen om een objectieve blik te waarborgen. Dit kan zowel iemand uit de eigen organisatie zijn als een externe begeleider. De evaluatie kan ook door een volledig onafhankelijke partij worden verricht.

3. OPZET VAN HET FACILITY EXCELLENCE MODEL

Het facility excellence model bestaat uit zeven samenhangende aandachtsgebieden. Deze zijn weergegeven in de onderstaande figuur.



FIGUUR 2: HET FACILITY EXCELLENCE MODEL MET DE ZEVEN AANDACHTSGEBIEDEN.

De aandachtsgebieden worden hierna kort beschreven.

AANDACHTSGEBIEDEN

1. *Positie & rol.* De verhouding tussen de facilitaire organisatie en de moederorganisatie is een belangrijke factor bij de uitvoering van de strategie van de facilitaire organisatie.
2. *Management & organisatie.* De wijze waarop de facilitaire organisatie vormgegeven is. Op dit aandachtsgebied komt ook de stijl van leidinggeven aan bod.
3. *Financiën.* Om een facilitaire organisatie goed te kunnen besturen, kan de financiële beheersing niet ontbreken. Hierbij komt onder meer de budgetteringsmethodiek aan de orde.
4. *Personeel.* Medewerkers zijn de kern van elke organisatie. Ook voor de facilitaire organisatie zijn personeelsbeleid, competenties en opleidingen essentieel.
5. *Processen.* Organisatieprocessen spelen een belangrijke rol bij het goed kunnen functioneren van de organisatie. Hierbij komt de wijze waarop deze processen worden bestuurd en verbeterd, aan bod.
6. *Klanten.* Onder klanten worden de interne en externe afnemers van facilitaire producten en diensten verstaan. Om de continuïteit te waarborgen, streeft elke facilitaire organisatie naar klanttevredenheid. Om klanten tevreden te stellen en tevreden te houden, moet aandacht worden besteed aan het contact, de relatie en de klantbenadering.
7. *Leveranciers.* Steeds meer facilitaire organisaties werken nauw samen met leveranciers. Nieuwe contractvormen bieden steeds meer mogelijkheden om de samenwerking met leveranciers te verbeteren, zodanig dat dit ten goede komt aan de facilitaire organisatie.

TYPEN

Elk van de aandachtsgebieden is in kaart gebracht met behulp van de vier typen facilitaire organisaties. De typen zijn gerelateerd aan ontwikkelingsstadia en gebaseerd op literatuuronderzoek en bevindingen in de praktijk. De typen worden hierna kort beschreven.

Type 1: De vaardige facilitaire organisatie
De facilitaire organisatie is uitvoerend gericht, veelzijdig in het leveren van diensten en hulpvaardig. De moederorganisatie ervaart de facilitaire dienstverlening als vanzelfsprekend. De facilitaire organisatie is 'onzichtbaar' in de moederorganisatie gepositioneerd.

Type II: De introverte facilitaire organisatie
De facilitaire organisatie is gericht op beheersing en denkt vanuit het eigen producten- en dienstenaanbod. Zij is binnen de moederorganisatie een goed gestructureerde interne leverancier van facilitaire diensten en reageert op vragen van klanten om deze vervolgens om te zetten in facilitaire producten en diensten.

Type III: De extroverte facilitaire organisatie
De facilitaire organisatie is loyaal ten opzichte van de moederorganisatie. Zij is duidelijk bezig met wat haar klanten vinden of wensen ten aanzien van de facilitaire dienstverlening en tracht hier op voorhand op in te spelen. De facilitaire organisatie is flexibel waardoor ze is ingesteld op veranderingen, en zoekt naar verbetering en optimalisering van facilitaire dienstverlening.

Type IV: De ondernemende facilitaire organisatie
De facilitaire organisatie opereert zelfstandig, heeft ondernemingszin en richt zich zowel op interne als externe klanten. Zij ziet medewerkers, klanten en leveranciers als belangrijke bronnen om te verbeteren. Op klantniveau fungeert de facilitaire organisatie als partner. Zij stelt zich in op de steeds veranderende omstandigheden en is continu in beweging. Zij denkt commercieel en is marktgericht.

De ontwikkelingsstadia bieden een kader voor organisatieontwikkeling. Nadat is vastgesteld in welk stadium de facilitaire organisatie zich momenteel bevindt, kan worden beoordeeld of dit het gewenste stadium is. De ontwikkelingsstadia kunnen helpen te bepalen in welke richting de facilitaire organisatie zich wil ontwikkelen.

Belangrijk is dat de vier ontwikkelingsstadia voor facilitaire organisaties niet normatief zijn. Dit wil zeggen dat een ondernemende facilitaire organisatie niet per definitie succesvoller is dan de andere typen facilitaire organisaties.
Wat het optimale type is voor uw facilitaire organisatie, is afhankelijk van een groot aantal factoren zoals de relatie met de moederorganisatie, omgevingsfactoren en de mogelijkheden van uw organisatie in relatie tot de omvang ervan. Bijvoorbeeld:

- Een kleine facilitaire organisatie met een centraal georganiseerde moederorganisatie zal kunnen kiezen voor type III.
- Een facilitaire organisatie die een groot bedrijventerrein beheert, zal wellicht kiezen voor type IV.

Door een afweging van deze en andere factoren kan de situatie worden bepaald en kan worden vastgesteld wat het ambitieniveau van de facilitaire organisatie is.

4. GEBRUIK HANDLEIDING

De zelfevaluatie met behulp van het facility excellence model bestaat uit de volgende stappen:

1. Profielschets
De huidige positie van de facilitaire organisatie wordt in kaart gebracht door per aandachtsgebied een matrix in te vullen. In deze matrices zijn de succesfactoren per aandachtsgebied gekoppeld aan de vier ontwikkelingsstadia. Vervolgens worden de scores uit de matrices omgezet in een profielschets.
Bij de profielschets worden alle succesfactoren van de gehele facilitaire organisatie langsgegaan, waardoor een integraal beeld ontstaat van de kenmerken van de facilitaire organisatie.

2. Analyse
Bij de profielschets is het opstellen van het spinnenweb een belangrijk hulpmiddel. Een spinnenweb is de grafische weergave van de scores op de zeven aandachtsgebieden, en geeft de gemiddelde scores per aandachtsgebied weer. Het bestaat uit vier ringen, die de vier ontwikkelingsstadia weergeven.
Door het opstellen van het spinnenweb wordt in één oogopslag een totaalbeeld van de facilitaire organisatie gegeven.

3. Opstellen ideaalprofiel
Bij de profielschets en het spinnenweb zijn de kenmerken van uw huidige facilitaire organisatie in kaart gebracht ('ist'-situatie). Vervolgens wordt in deze stap gekeken of de huidige positie ook de gewenste positie is ('soll'-situatie).

4. Bepalen benodigde verbeteracties
Nu worden de punten geïnventariseerd waarbij de gestelde doelen niet worden bereikt. Hiervoor worden de oorzaken geïdentificeerd en wordt een lijst met verbeterpunten opgesteld.

5. MATRICES

Om een goed beeld te verkrijgen van de facilitaire organisatie, worden per aandachtsgebied de matrices ingevuld.
In de matrices van het scoreboek kan per succesfactor aangekruist worden in welk ontwikkelingsstadium uw facilitaire organisatie zich bevindt. De ontwikkelingsstadia zijn aan de hand van kenmerken opgebouwd.

Elke matrix kent een opbouw van links naar rechts: hoe verder het ontwikkelingsstadium waarin uw facilitaire organisatie zich bevindt, hoe meer uw facilitaire organisatie zich in de rechterkant van de matrix positioneert.
De formuleringen van de kenmerken per succesfactor zijn niet limitatief. Dit betekent dat ze slechts een denkrichting geven om de matrices te kunnen invullen. Het zijn voorbeelden waarmee de positie van de facilitaire organisatie kan worden bepaald.

De ontwikkelingsstadia per succesfactor (scores) kunnen in de profielschets aangekruist worden. Vervolgens kan de gemiddelde score per aandachtsgebied vastgesteld worden om een beeld te krijgen van het aandachtsgebied in zijn geheel. De gemiddelde scores dienen als basis voor het invullen van het spinnenweb.

ACTIE I: VUL DE MATRICES VOOR DE ZEVEN AANDACHTSGEBIEDEN IN.

POSITIE & ROL Succesfactoren	Ontwikkelingsfasen → I	II	III	IV
FINANCIËLE RESULTAATVERANTWOORDELIJKHEID	☐ De facilitaire organisatie heeft geen eigen financiële resultaatverantwoordelijkheid.	☐ De facilitaire organisatie heeft een eigen financiële resultaatverantwoordelijkheid conform het budget en werkt kostendekkend, waarbij geldt: overschot = toeval.	☐ De facilitaire organisatie heeft resultaatverantwoordelijkheid ten aanzien van het te behalen rendement inclusief een percentage Return on Sales (RoS[1]).	☐ De facilitaire organisatie heeft resultaatverantwoordelijkheid ten aanzien van het behalen van winst.
RESULTAATBESTEMMING	☐ Resultaatbestemming is niet aan de orde.	☐ Het eventuele overschot wordt ingezet als buffer/reserve voor het dekken van risico's.	☐ Het rendement wordt ingezet voor ontwikkeling en het verbeteren en vernieuwen van de dienstverlening van de facilitaire organisatie.	☐ De winst mag worden behouden en de facilitaire organisatie bepaalt zelf waarvoor zij de winst gebruikt.
MARKTPOSITIE	☐ De scheidslijn tussen gedwongen en vrije winkelnering is niet duidelijk.	☐ Er is sprake van gedwongen winkelnering.	☐ Er is sprake van gedeeltelijke gedwongen winkelnering: Voor de standaard-/collectieve dienstverlening geldt een gedwongen winkelnering en voor de aanvullende/variabele dienstverlening geldt een vrije winkelnering.	☐ Er is sprake van vrije winkelnering: De facilitaire organisatie is onafhankelijk van de moederorganisatie en opereert op de vrije markt.
KLANTTYPE	☐ De facilitaire organisatie heeft uitsluitend interne klanten.	☐ De facilitaire organisatie heeft interne klanten en aan de moederorganisatie gelieerde organisaties als klant.	☐ De facilitaire organisatie heeft interne klanten, organisaties die aan de moederorganisatie gelieerd zijn als klant en streeft ernaar meer externe klanten aan te trekken.	☐ De facilitaire organisatie heeft interne klanten, organisaties die aan de moederorganisatie gelieerd zijn als klant en externe klanten.

[1] RoS: Een percentage van de omzet dat als rendement behaald wordt.

POSITIE & ROL (vervolg)

Succesfactoren	Ontwikkelingsstadia →			
↓	I	II	III	IV
BELEIDSBEPALING	☐ De moederorganisatie bepaalt het beleid dat de facilitaire organisatie voert.	☐ De moederorganisatie bepaalt alleen de strategische kaders. De facilitaire organisatie geeft zelf invulling aan het beleid op tactisch en operationeel niveau.	☐ De facilitaire organisatie toetst haar eigen gestelde kaders aan die van de moederorganisatie.	☐ De facilitaire organisatie bepaalt zelf het beleid en stemt dit in een vroeg stadium af met andere ondersteunende functies binnen de moederorganisatie op het gebied van de grensoverschrijdende thema's die essentieel zijn voor het realiseren van de doelen van de moederorganisatie.
POSITIE TEN OPZICHTE VAN DE MOEDER-ORGANISATIE	☐ Uitvoerder: De facilitaire organisatie heeft uitvoeringsverantwoordelijkheid en richt zich met name op het leveren en uitvoeren van facilitaire zaken.	☐ Beheerder: De facilitaire organisatie heeft zowel uitvoerings- als resultaatverantwoordelijkheid, een gedeelte van de facilitaire diensten wordt uitbesteed, waardoor meer tijd vrijkomt voor strategische/ tactische vraagstukken.	☐ Regisseur: De facilitaire organisatie heeft resultaatverantwoordelijkheid, zij selecteert facilitaire dienstverleners in opdracht van het lijnmanagement en blijft betrokken bij de output.	☐ Partner: De facilitaire organisatie heeft een adviesverantwoordelijkheid en begrijpt en adviseert de klant vanuit een win-win-situatie. Zij werkt met de klant op gelijkwaardige basis.
ROL FACILITY MANAGER	☐ De facility manager is gesprekspartner van de directie/het bestuur op operationeel niveau.	☐ De facility manager is gesprekspartner van de directie/het bestuur op operationeel/ tactisch niveau.	☐ De facility manager is gesprekspartner van de directie/het bestuur op tactisch/strategisch niveau.	☐ De facility manager is gesprekspartner van de directie/het bestuur op strategisch niveau.

MANAGEMENT & ORGANISATIE

Succesfactoren ↓	Ontwikkelingsstadia → I	II	III	IV
ORGANISATIE-STRUCTUUR	☐ Intern georiënteerd en onbewust decentraal georganiseerd.	☐ Intern georiënteerd en centraal georganiseerd.	☐ Klantgeoriënteerd en centraal georganiseerd.	☐ Klantgeoriënteerd en bewust decentraal georganiseerd.
ORGANISATIE-ONTWIKKELING	☐ Onbewust ongestructureerd: De facilitaire organisatie ontwikkelt zich niet, maar levert uitsluitend de producten en diensten.	☐ Bewust ongestructureerd: De facilitaire organisatie gebruikt bewust geen organisatieontwikkelingsmodellen.	☐ Bewust, maar weinig gestructureerd: Binnen de facilitaire organisatie vinden organisatieontwikkelingsprojecten plaats, maar die hebben nog geen duidelijke samenhang en structuur.	☐ Bewust gestructureerd: De organisatieontwikkeling is geïntegreerd in alle facetten van de bedrijfsvoering.
GEBRUIK VAN INFORMATIE-SYSTEMEN	☐ Er wordt geen informatiesysteem gebruikt.	☐ Informatiesystemen worden gebruikt voor deelactiviteiten.	☐ Een aantal met elkaar gekoppelde informatiesystemen dekken het merendeel van de activiteiten van de facilitaire organisatie.	☐ Een integraal informatiesysteem presenteert de prestaties als samenhangend geheel.
LEIDERSCHAPSSTIJL	☐ Telling: De leider is degene die bepaalt.	☐ Selling: Er is samenspraak met de medewerkers, maar de leider bepaalt uiteindelijk.	☐ Delegating: De leider neemt initiatief en delegeert taken.	☐ Participating: Medewerkers nemen initiatieven en hebben eigen verantwoordelijkheden en de leider neemt hierin deel.

FINANCIËN

Succesfactoren	Ontwikkelingsstadia →			
	I	II	III	IV
BUDGETTERINGS-METHODIEK	☐ Het budget is gebaseerd op historische gegevens.	☐ Het budget is gebaseerd op het voorafgaande jaar en op de planning/inschatting voor het komende jaar.	☐ Het budget is gebaseerd op een combinatie van inschattingen/planningen voor het komende jaar en de in DVO's[2] verwachte afzet.	☐ De gedecentraliseerde budgetten zijn gebaseerd op de sommatie van verschillende SLA's[3] met interne en externe klanten.
BUDGETHOUDER-SCHAP	☐ Het budget is niet geheel gecentraliseerd, kosten zijn niet inzichtelijk.	☐ Het budget is gecentraliseerd.	☐ Het budget voor de collectieve/standaard-dienstverlening is gecentraliseerd. Het budget voor de aanvullende/variabele dienstverlening is gedecentraliseerd.	☐ Het budget is gedecentraliseerd.
KOSTEN-DOORBELASTING	☐ Er vindt geen doorbelasting van kosten plaats.	☐ Er vindt doorbelasting plaats tegen een gedeelte van de kostprijs.	☐ Er vindt doorbelasting plaats tegen de integrale kostprijs inclusief een percentage RoS.	☐ Er vindt doorbelasting plaats tegen marktconforme prijzen.

[2]DVO's: DVO's zijn dienstverleningsovereenkomsten waarin de facilitaire organisatie met de klant de hoeveelheden en prijzen vastlegt ten aanzien van de dienstverlening.

[3]SLA's: Een SLA (Service Level Agreement) is een schriftelijke overeenkomst tussen een aanbieder en een afnemer van bepaalde diensten. In een SLA staan naast de beschrijvingen van de te leveren diensten, ook de rechten en plichten van zowel de aanbieder als de afnemer ten aanzien van het overeengekomen kwaliteitsniveau (service level) van de te leveren diensten (services).

PERSONEEL				
Succesfactoren	Ontwikkelingsstadia			
	I	II	III	IV
OPLEIDINGSBELEID	☐ Het aanbieden van opleidingen/trainingen gebeurt weinig gestructureerd en ad hoc.	☐ Het management stelt opleidingen/trainingen voor en toetst dat aan de mening van medewerkers.	☐ Het management bepaalt samen met medewerkers welke opleidingen/trainingen nodig zijn.	☐ Het management stelt samen met de medewerkers een integraal opleidingsplan op dat is afgeleid van het ondernemingsbeleid van de moederorganisatie.
PERSONEELSBELEID	☐ De wettelijke regelingen worden uitgevoerd en er worden ad hoc functioneringsgesprekken gehouden.	☐ Periodiek worden functionerings- en beoordelingsgesprekken gehouden en ad hoc worden mogelijkheden besproken over de individuele loopbaanontwikkeling.	☐ Periodiek worden functioneringsgesprekken, beoordelingsgesprekken en gesprekken ten aanzien van de individuele loopbaanontwikkeling gehouden. Aanvullend op dit laatste gesprek vinden plannings-/coachingsgesprekken met de medewerker plaats.	☐ De medewerker is in grote mate zelf verantwoordelijk voor de eigen loopbaanontwikkeling.
COMPETENTIES VAN MEDEWERKERS	☐ De medewerkers zijn allrounders op operationeel niveau.	☐ De medewerkers zijn deskundig binnen hun vakdiscipline.	☐ De medewerkers beschikken over de noodzakelijke competenties en opleidingen op hoger niveau om professioneel te zijn.	☐ De medewerkers beschikken over de noodzakelijke competenties, opleidingen op hoger niveau en zijn allrounders, dit wil zeggen dat zij zowel horizontaal als verticaal in de organisatie inzetbaar zijn.
STUURINFORMATIE VANUIT MEDEWERKERS	☐ De medewerkerstevredenheid is geen uitgesproken resultaatcategorie.	☐ De facilitaire organisatie is zich bewust van het belang van de medewerkerstevredenheid en er is op onderdelen hierover informatie aanwezig.	☐ De medewerkerstevredenheid wordt d.m.v. een instrument gemeten. De actiepunten worden niet structureel doorgevoerd.	☐ De medewerkerstevredenheid wordt d.m.v. een instrument gemeten. De resultaten worden structureel door een onafhankelijke/externe met medewerkers besproken, waarbij actiepunten structureel worden doorgevoerd.

PROCESSEN

Succesfactoren →	Ontwikkelingsstadia →			
↓	I	II	III	IV
BESTUREN EN BEHEERSEN	☐ De processen zijn niet in kaart gebracht of geïdentificeerd.	☐ De processen zijn gefragmenteerd vastgelegd en hoofdzakelijk vastgelegd in schema's en procedures.	☐ Alle processen zijn vastgelegd in procesbeschrijvingen en worden ad hoc bijgestuurd.	☐ De processen zijn vastgelegd in procesbeschrijvingen en worden structureel en integraal bestuurd, gemeten, geanalyseerd en bijgestuurd.
PRESTATIESTURING	☐ Er is geen sprake van prestatiesturing.	☐ De facilitaire organisatie stuurt op prestaties en kosten van de output.	☐ De facilitaire organisatie stuurt processen aan op basis van prestatie-indicatoren, die gebaseerd zijn op kosten/opbrengsten en informatie van klanten.	☐ De facilitaire organisatie bestuurt integraal de processen op basis van kritische succesfactoren, die zijn vastgesteld op basis van klant- en leveranciersinformatie en op basis van informatie uit de omgeving.
VERBETEREN EN VERNIEUWEN	☐ Er zijn geen gestructureerde plannen om te verbeteren en te vernieuwen.	☐ Het management heeft gestructureerde plannen vastgesteld. De input van medewerkers, klanten, leveranciers en omgeving is niet gestructureerd.	☐ Het management heeft gestructureerde plannen vastgesteld in samenspraak met medewerkers, klanten, leveranciers en op basis van informatie uit de omgeving.	☐ Het verbeteren en vernieuwen van processen is ondergebracht in systemen waarin informatie van management, medewerkers, klanten, leveranciers en omgeving zijn opgenomen.
PROCESVERANTWOORDELIJKHEID	☐ De procesverantwoordelijkheid ligt bij de hoogste leiding.	☐ De procesverantwoordelijkheid ligt bij het lijnmanagement.	☐ De procesverantwoordelijkheid ligt zo laag mogelijk in de organisatie.	☐ Er zijn zelfsturende teams waarbij de procesverantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie ligt.

KLANTEN

Succesfactoren ↓	Ontwikkelingsstadia → I	II	III	IV
KLANTRELATIE	☐ De facilitaire organisatie communiceert over de dienstverlening op operationeel niveau met de klant.	☐ De producten en diensten van de facilitaire organisatie zijn vastgelegd in een producten-/dienstengids.	☐ De facilitaire organisatie sluit DVO's af met interne en gelieerde klanten.	☐ De facilitaire organisatie sluit SLA's af met interne en externe klanten.
KLANTCONTACT	☐ Het klantcontact is schaars en ad hoc.	☐ Het klantcontact verloopt d.m.v. een fysieke servicedesk.	☐ Het klantcontact verloopt d.m.v. een fysieke servicedesk, informatie via inter/intranet (passieve virtuele servicedesk[4]), klantenoverleg en accountmanagement.	☐ Het klantcontact verloopt d.m.v. een fysieke servicedesk, een interactieve virtuele servicedesk[5], klantenpanels, accountmanagement en klantrelatiemanagement[6].
KLANTBENADERING	☐ De klantbenadering is reactief en ongestructureerd: De facilitaire organisatie reageert op de klantvraag, maar weet niet precies hoe.	☐ De klantbenadering is reactief, maar gestructureerd: De facilitaire organisatie reageert gestructureerd, op gecontroleerde wijze en gemanaged op de klantvraag.	☐ De klantbenadering is proactief, maar beperkt zich tot de huidige klanten: De facilitaire organisatie neemt zelf het initiatief om huidige klanten te benaderen.	☐ De klantbenadering is proactief ten aanzien van zowel huidige als mogelijk toekomstige klanten.

[4]Passieve virtuele servicedesk: Een servicedesk via het intra-/internet waarbij eenzijdig informatie wordt gegeven over de facilitaire producten en diensten.
[5]Interactieve virtuele servicedesk: Een servicedesk via het net waarbij een uitwisseling van informatie plaatsvindt tussen de facilitaire organisatie en de klant.
[6]Klantrelatiemanagement: Het gaat om de balans in het sturen van de klant, het managen van de kosten om de klant te hebben en te houden en de bijdrage aan de winstgevendheid van de klant. Ook moeten de meest belangrijke klanten geïdentificeerd kunnen worden. Niet iedere klant 'verdient' evenveel aandacht.

KLANTEN (vervolg)				
Succesfactoren ↓	Ontwikkelingsstadia → I	II	III	IV
PRODUCTEN-/ DIENSTEN-ASSORTIMENT	☐ Het productassortiment is historisch gegroeid.	☐ Er is sprake van een bewust gekozen productassortiment.	☐ Er wordt een bewust gekozen product-assortiment in de vorm van een basis-/ pluspakket[7] en maat-werk aangeboden en gecommuniceerd met de klant.	☐ Iedere klantvraag wordt afzonderlijk behandeld en op maat ingevuld.
INTERNE OF EXTERNE GERICHTHEID	☐ De facilitaire organisa-tie richt zich voor-namelijk op de eigen werkzaamheden.	☐ De facilitaire organisa-tie toetst *incidenteel* kosten en prestaties aan facilitaire organi-saties binnen dezelfde branche als de moe-derorganisatie.	☐ De facilitaire organisa-tie toetst *structureel* kosten, prijzen en kwaliteit aan facilitaire organisaties binnen dezelfde branche als de moederorganisatie.	☐ De facilitaire organisa-tie toetst structureel kosten, prijzen en kwaliteit aan alle typen facilitaire orga-nisaties die zich in de markt begeven.
MARKETING	☐ Er is geen gestruc-tureerde marketing.	☐ Het verbeteren van de prijs-kwaliteit-verhou-ding en het toepassen van de servicedesk.	☐ Het toepassen van een servicedesk, DVO's en accountmanagement.	☐ Het toepassen van SLA's, accountma-nagement en een stra-tegisch marketingplan.
STUURINFORMATIE VANUIT KLANTEN	☐ Klanttevredenheid is geen uitgesproken resultaatcategorie.	☐ Klanttevredenheid is een thema en er is op enkele onderdelen informatie hierover aanwezig.	☐ De klanttevredenheid wordt d.m.v. een instrument gemeten. De actiepunten worden niet structu-reel doorgevoerd.	☐ De klanttevredenheid wordt d.m.v. een instrument gemeten. De actiepunten worden structureel doorgevoerd.

[7] Basis- /pluspakket: Een vooraf vastgelegd (basis)pakket met standaard producten met de mogelijkheid van differentiatie van producten en diensten per klant (pluspakket).

LEVERANCIERS

Succesfactoren	Ontwikkelingsstadia →			
	I	II	III	IV
LEVERANCIERS-RELATIES	☐ Historisch gegroeid	☐ Single sourcing[8] en/of second sourcing[9].	☐ Mantelcontracten voor de belangrijkste producten[10].	☐ Prime-vendorship[11] en/of co-partnership[12].
LEVERANCIERS-BESTAND	☐ De grootte van het leveranciersbestand is geen vraagstuk.	☐ Er wordt aandacht besteed aan het terugbrengen van de grootte van het leveranciersbestand.	☐ Er wordt actief gewerkt aan het terugbrengen van de grootte van het leveranciersbestand.	☐ Er is een beperkt selectief samengesteld leveranciersbestand.
LEVERANCIERS-CONTROL	☐ Er wordt geen aandacht besteed aan leverancierspresta ties.	☐ Leverancierspresta ties worden aan de hand van contractafspraken beheerst.	☐ Leverancierspresta ties worden beheerst aan de hand van prestatie-indicatoren die op basis van informatie uit het primaire proces zijn opgesteld.	☐ Leverancierspresta ties worden beheerst aan de hand van prestatie-indicatoren die op basis van informatie uit het primaire proces en wensen van de klant zijn opgesteld.
UITBESTEDINGS-BELEID	☐ Er is geen uitbestedingsbeleid.	☐ Er is een uitbestedingsbeleid, maar dat is weinig onderbouwd.	☐ Er is een uitbestedingsbeleid als onderdeel van het beleid van de facilitaire organisatie.	☐ Er is een uitbestedingsbeleid dat is gebaseerd op risico-analyse en waardetoevoeging binnen het primaire proces van de moederorganisatie.

[8]Single Sourcing: De facilitaire organisatie kiest voor een bepaald artikel één leverancier.

[9]Second Sourcing: De facilitaire organisatie kiest meerdere leveranciers per artikel.

[10]Mantelcontracten: Overeenkomst die algemene voorwaarden en condities regelt in geval dat afnemers zouden besluiten een onderhavig product of dienst af te nemen. Mantelcontracten zijn bedoeld om een verwachte geprognosticeerde vraag van meerdere afnemers binnen een samenwerkingsstructuur te verzamelen om dienaangaande de beste condities te kunnen bedingen. Het mantelcontract houdt op zich normaliter geen afnameverplichting in. Veelal is het echter wel zo dat de kortingspercentages als een staffel pas definitief berkend worden als het afgenomen volume over een periode feitelijk vastgesteld is.

[11]Prime-vendorship: Eén leverancier wordt als eerste benaderd met de afspraak dat orders zo veel mogelijk bij hem geplaatst zullen worden. Als bestaande producten en/of diensten niet in zijn standaardleveringspakket voorkomen, bestelt de leverancier deze bij een collega.

[12]Co-partnership: De facilitaire organisatie gaat een langetermijnrelatie aan met de leverancier die de order uitvoert en actief meewerkt in bepaalde processen, zoals opslag en distributie.

6. PROFIELSCHETS

Om een goed beeld te krijgen van alle kenmerken van de facilitaire organisatie, kan vervolgens de profielschets worden ingevuld. In deze tabel zijn alle scores per aandachtsgebied opgenomen.

ACTIE II: VUL DE PROFIELSCHETS IN EN BEPAAL DE GEMIDDELDE SCORE PER AANDACHTSGEBIED.

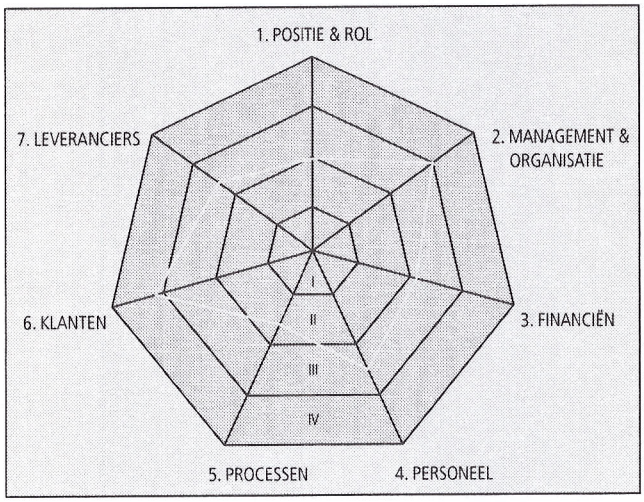
In de tabel op de volgende pagina kunnen de scores uit de matrices omgezet worden in een profielschets.

OVERZICHTSTABEL PROFIELSCHETS

AANDACHTSGEBIED	SUCCESFACTOREN	STADIUM I	STADIUM II	STADIUM III	STADIUM IV
1. POSITIE & ROL	Financiële resultaatverantwoordelijkheid				
	Resultaatbestemming				
	Marktpositie				
	Klanttype				
	Beleidsbepaling				
	Positie ten opzichte van de moederorganisatie				
	Rol facility manager				
Gem. score:					
2. MANAGEMENT & ORGANISATIE	Organisatiestructuur				
	Organisatieontwikkeling				
	Gebruik van informatiesystemen				
	Leiderschapsstijl				
Gem. score:					
3. FINANCIËN	Budgetteringsmethodiek				
	Budgethouderschap				
	Kostendoorbelasting				
Gem. score:					
4. PERSONEEL	Opleidingsbeleid				
	Personeelsbeleid				
	Competenties van medewerkers				
	Stuurinformatie vanuit medewerkers				
Gem. score:					
5. PROCESSEN	Besturen en beheersen				
	Prestatiesturing				
	Verbeteren en vernieuwen				
	Procesverantwoordelijkheid				
Gem. score:					
6. KLANTEN	Klantrelatie				
	Klantcontact				
	Klantbenadering				
	Producten-/dienstenassortiment				
	Interne of externe gerichtheid				
	Marketing				
	Stuurinformatie vanuit klanten				
Gem. score:					
7. LEVERANCIERS	Leveranciersrelaties				
	Leveranciersbestand				
	Leverancierscontrol				
	Uitbestedingsbeleid				
Gem. score:					
GEMIDDELDE SCORE ZEVEN ASPECTEN:					

7. HUIDIG PROFIEL

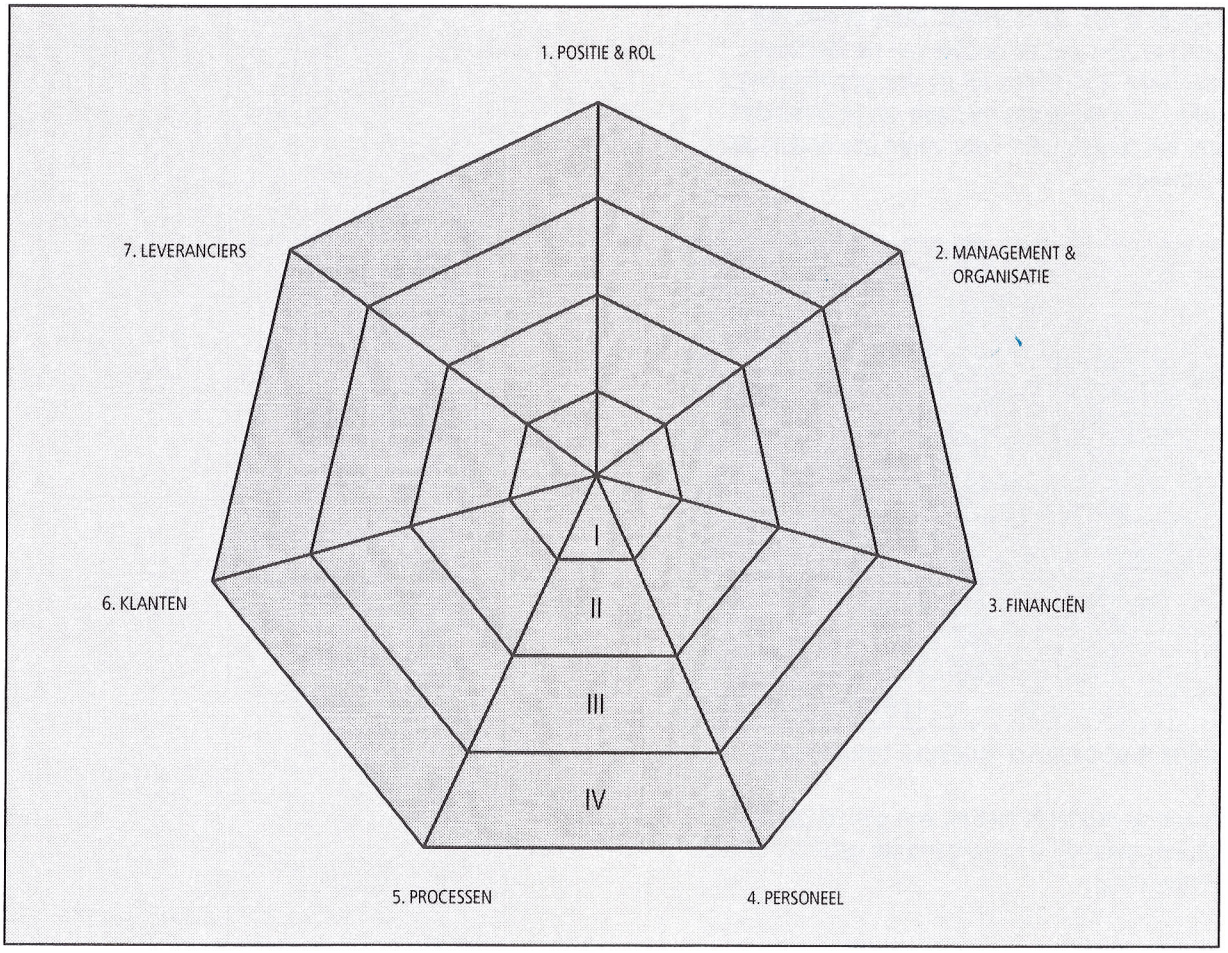
Bij de profielschets zijn de gemiddelde scores per aandachtsgebied bepaald.
Om een beter, grafisch, overzicht te verkrijgen van de kenmerken van de facilitaire organisatie, kunnen de gemiddelde scores per aandachtsgebied worden omgezet in een spinnenweb. Nu is in één oog-opslag te zien wat de positie van de facilitaire organisatie is in relatie tot de vier ontwikkelings-stadia. Door de scores met een lijn te verbinden, komt het totaalprofiel naar voren (zie onderstaand voorbeeld).



FIGUUR 3: VOORBEELD INGEVULD SPINNENWEB.

Als een gemiddelde niet op een geheel getal uitkomt, gebruikt u het afgeronde getal tot en met één decimaal.

ACTIE III: STEL IN HET ONDERSTAANDE SPINNENWEB HET HUIDIGE PROFIEL OP VOOR DE FACILITAIRE ORGANISATIE.



8. IDEAALPROFIEL

De diagnose van de facilitaire organisatie is nu compleet. Er is een volledig beeld van de positie van de facilitaire organisatie. De volgende stap is het komen tot verbetering.

Om verbeteracties te kunnen formuleren, kan een ideaalprofiel van de facilitaire organisatie worden opgesteld. Door dit ideaalprofiel te vergelijken met de huidige positie van de facilitaire organisatie, is het mogelijk verbeteracties op te zetten. Hierbij is een aantal aspecten van invloed:

Vraag vanuit de moederorganisatie
De strategie van een facilitaire organisatie is vaak afgeleid van de strategie van de moederorganisatie. De moederorganisatie is dan ook in sommige situaties meer gebaat bij een extroverte dan bij een ondernemende facilitaire organisatie. Een eerste indicatie voor het ideaalprofiel kan dus worden verkregen door antwoord te geven op de volgende vraag: "Welk type en ontwikkelingsstadium sluit het beste aan op de strategie van de moederorganisatie?"
De vraag vanuit de moederorganisatie komt in het model aan de orde bij het aandachtsgebied 'Positie & rol'. De kenmerken die voor dit aandachtsgebied worden gegeven, vormen eveneens een indicatie voor het ideaalprofiel op de andere aandachtsgebieden.

Ambities en competenties
Elke facilitaire organisatie wordt gekenmerkt door eigen ambities en competenties. Zo zal een grote facilitaire organisatie meer mogelijkheden tot ontwikkeling hebben dan een kleine. Ook het type moederorganisatie is daarbij van belang. Welke afbreukrisico's zijn aanwezig? Welk ontwikkelingsstadium sluit het beste aan bij de cultuur, ambities en competenties van de facilitaire organisatie?

Omgevingsfactoren
Het laatste aspect dat van invloed is op de ideale facilitaire organisatie, betreft omgevingsfactoren. De positie van klanten, leveranciers en de snelheid van veranderingen in de omgeving (dynamiek) spelen een rol. Welk ontwikkelingsstadium past het beste bij de omgeving van uw facilitaire organisatie?

Bij de kenmerken uit het spinnenweb en de profielschets zijn de volgende aanbevelingen te doen. Een zo rond mogelijk spinnenweb biedt de beste kansen op continuïteit voor de organisatie, ongeacht welke ring. Hierbij kunnen 'uitschieters' of 'deuken' in het spinnenweb mogelijk problemen opleveren binnen uw organisatie.

ACTIE IV: STEL HET IDEAALPROFIEL VOOR DE FACILITAIRE ORGANISATIE OP MET BEHULP VAN DE OVERZICHTSTABEL PROFIELSCHETS/HET SPINNENWEB UIT HET VORIGE HOOFDSTUK.

9. IDENTIFICATIE VERBETERACTIES

De laatste stap bij het uitvoeren van de zelf-evaluatie vormt het bepalen van verbeteracties bij uw facilitaire organisatie.
Als u het model gebruikt om een facilitaire organisatie in te richten, kunnen hier de actiepunten in dit kader worden genoemd.

Hierbij volgt u de volgende stappen:

1. Loop de verschillen tussen de huidige profielschets en het ideaalprofiel na.
2. Identificeer de mogelijke oorzaken van deze verschillen.
3. Benoem de benodigde verbeteracties.
4. Bepaal het gewicht van de betreffende succesfactor (hoog, gemiddeld of laag).

Het is belangrijk dat u naar de oorzaak van het verschil tussen de huidige profielschets en het ideaalprofiel kijkt.

- Een verschil kan rechtstreeks te verhelpen zijn. Een voorbeeld hiervan is het kunnen ontwikkelen van de klantrelatie door het opzetten van instrumenten voor het beheer van deze relatie.
- De oorzaak van het verschil kan liggen in iets anders, zoals de positie van de facilitaire organisatie ten opzichte van de moeder-organisatie. Een voorbeeld hiervan is een facilitaire organisatie waarbij de positie van de facility manager te veel op operationeel niveau ligt en er weinig draagvlak binnen de moederorganisatie is voor professioneel en integraal facility management. In een dergelijk geval zal eerst gewerkt moeten worden aan een betere uitgangspositie binnen de moederorganisatie.

Kijk goed naar de verbanden tussen de verschillende deelgebieden en verbeterpunten. Probeer daarbij zo objectief mogelijk te blijven en afstand te nemen.

ACTIE V: IDENTIFICEER DE BENODIGDE VERBETERACTIES MET BEHULP VAN DE DE ANALYSETABEL.

ACTIE VI: VOER DE ACTIES UIT EN ZORG VOOR EEN GOEDE PROJECTPLANNING EN BEHEERSING. VOER DE ZELFEVALUATIE PERIODIEK UIT.

ANALYSETABELLEN VERBETERACTIES

POSITIE & ROL

KNELPUNT	OORZAAK	VERBETERACTIE	GEWICHT

MANAGEMENT & ORGANISATIE

KNELPUNT	OORZAAK	VERBETERACTIE	GEWICHT

FINANCIËN

KNELPUNT	OORZAAK	VERBETERACTIE	GEWICHT

PROCESSEN

KNELPUNT	OORZAAK	VERBETERACTIE	GEWICHT

PERSONEEL

KNELPUNT	OORZAAK	VERBETERACTIE	GEWICHT

KLANTEN

KNELPUNT	OORZAAK	VERBETERACTIE	GEWICHT

LEVERANCIERS

KNELPUNT	OORZAAK	VERBETERACTIE	GEWICHT

10. TOT SLOT

In deze handleiding heeft u kennisgemaakt met het facility excellence model.

Dit model kan facilitaire organisaties helpen bij het inrichten van de organisatie. Op basis van de zelfevaluatie kunnen verbeteracties worden opgesteld.
Het is niet bedoeld voor een diepgaande analyse van de soms complexe problematiek van een facilitaire organisatie. Het facility excellence model onderscheidt verschillende typen facilitaire organisaties. Er is echter geen sprake van goed, beter of best.

Verbetering is geen eenmalige activiteit. Om te kunnen overleven, moet de inrichting van de organisatie periodiek worden geëvalueerd en waar nodig worden bijgesteld. Het is dan ook verstandig om bijvoorbeeld een zelfevaluatie zoals die hier is gepresenteerd, periodiek uit te voeren. Zo kan de organisatieontwikkeling actief worden gestuurd.

Voor vragen kunt u terecht bij Berenschot.
Het facility excellence model is ontstaan uit een samenwerking tussen twee onderdelen van de Berenschot Groep, te weten Berenschot Osborne en Berenschot Business Management.

Behalve de ervaring die Berenschot heeft opgedaan en verwerkt in dit model, biedt het bureau tevens de nodige hoeveelheid kennis op het gebied van facility management. Berenschot ziet dit model niet als een eindproduct en blijft doorgaan met het verder ontwikkelen van het facility excellence model. U kunt altijd vrijblijvend contact met ons opnemen voor informatie.

Berenschot Osborne
Anna de Zeeuw
Telefoon: 030-2942741

Berenschot Business Management
Renco Bakker
Telefoon: 030-2916916