



Facility managers nemen de touwtjes in handen

# BASIS VOOR REGIE

Het outsourcen van processen is de laatste jaren enorm toegenomen. Bedrijven willen terug naar de kern en zien in het uitbesteden van niet-kernactiviteiten een enorme verbetering. Prestaties van bedrijven zijn echter afhankelijk van de totale waardeketen. Nordined - Prequest geeft antwoord op de vraag: Hoe houd ik als regisseur grip op mijn uitbestede processen?

Door Jeroen de Groot

Organisaties zijn al jaren op zoek naar hun kerncompetenties. Processen waar een bedrijf in kan excelleren ten opzichte van de concurrentie vormen immers het bestaansrecht. Op deze processen zou dus de focus moeten liggen, maar hoe moeten de andere processen bestuurd worden? Een trend die een aantal jaar geleden al werd ingezet, is het uitbesteden van de zogenaamde 'ondersteunende' processen. Door het uitbesteden van processen kan de organisatie zich primair richten op haar kerncompetenties. Ons spreekwoord luidt echter: het outsourcen van processen staat gelijk aan het insourcen van afhankelijkheden. Wanneer het u eindelijk gelukt is om duidelijke afspraken te maken over waar de verantwoordelijkheid van uw organisatie eindigt en die van de leverancier/partner begint (waar ligt de knip?), start de uitdaging pas echt. Waar en hoe kunnen uw medewerkers terecht bij de leverancier op het moment dat ze iets nodig hebben? Hoe zorgt u dat de processen

van beide partijen zo goed mogelijk op elkaar aansluiten? En de belangrijkste vraag: Hoe houdt u grip op uw uitbestede processen? In dit artikel presenteren we de visie en oplossingen van het bedrijf Nordined - Prequest dat actief is in het implementeren van systemen die de regiefunctie in facilitaire organisaties optimaal ondersteunen.

## Primaire loket

Facilitair Management is jarenlang een onderwerp geweest dat weinig aandacht kreeg in organisaties. Volgens Jack Heesterbeek (CEO van Nordined - Prequest) heeft dit te maken met het feit dat de facilitaire processen vaak als 'dissatisfying' worden getypeerd: "Als het goed gaat merkt de organisatie er niets van en dat vindt de organisatie feitelijk ook normaal, maar zodra het fout gaat komt de facilitaire organisatie ineens wel in de belangstelling te staan." Dit gebrek aan aandacht is des te opvallender gelet op een recent onderzoek van het CBS waarin staat aangegeven dat 20 procent van de organisatiekosten direct te maken heeft met facilitaire processen (in en rondom het gebouw). Daarbij valt te denken aan zaken als catering, schoonmaak en het onderhoud van de gebouwen. Bij Nordined - Prequest hanteert men binnen de term facility management een tweedeling tussen huisvestingmanagement (alle processen rondom het beheer van het gebouw) en service management (het bedienen van medewerkers in het gebouw). Doordat met name service management heel breed is gedefinieerd raakt het onderwerp facility management een groot aantal omliggende disciplines. Naast het feit dat de afdeling zelf voorheen al een groot aantal verschillende facilitaire activiteiten uitvoerde, moet het in de toekomst ook de *linking pin* zijn tussen de

Naam: Nordined - Prequest  
Branche: Facility Management  
Vestiging: Bunnik  
Omvang: 80 FTE

Website: [www.nordined-prequest.com](http://www.nordined-prequest.com)

Nordined - Prequest is een fusie-organisatie van twee Nederlandse bedrijven (te weten Nordined en Prequest). Ze bieden een volledig dienstenpakket voor de facilitaire en installatiebranche, waaronder advies, projectmanagement, implementatie begeleiding, tekenwerk en software-ondersteuning.

eindklant en andere ondersteunende afdelingen, zoals IT, HRM en financiën. Nordined - Prequest is van mening dat organisaties meer procesgericht in plaats van functioneel moeten worden ingericht en de facilitaire organisatie heeft daar een grote rol in. "Facility management moet de distributie tussen al deze afdelingen verzorgen en moet het primaire loket voor alle vragen en verzoeken van medewerkers en managers worden", is de mening van Heesterbeek. Facility management heeft immers de doelstelling om de medewerkers in de kernprocessen zo goed mogelijk te ondersteunen.

Als begrip bestaat facility management nu zo'n 20 jaar en de voorheen separate bedrijven Nordined en Prequest bestaan inmiddels zo'n 18 jaar. In die periode heeft het begrip facility management (en dus ook de facilitaire organisatie) zich sterk ontwikkeld. "Bij sommige organisaties is het jarenlang een organisatorische afdeling geweest waarin het overtalig personeel werd geplaatst, maar inmiddels heeft het vakgebied zich met name in Nederland sterk geprofessionaliseerd", stelt Heesterbeek. Deze professionalisering zien we onder meer terug in een bedrijfsmatige aanpak en het opstellen van SLA's binnen organisaties met betrekking tot de facilitaire dienstverlening. Een tweede trend in de markt is, zoals eerder genoemd, het uitbesteden van de uitvoerende facilitaire taken. Aan de ene kant sturen organisaties dus strakker op de prestaties van facility management en aan de andere kant krimpt de afdeling in qua mankracht vanwege het uitbesteden van processen. Beide trends kunnen alleen tot succes leiden indien de facilitaire organisatie (als ketenregisseur) voorzien wordt van een ultieme vorm van grip, namelijk dat je met vertrouwen kunt loslaten. Dit vormt dan ook de uitdaging in de dienstverlening van Nordined - Prequest.

### Einddoel

Om de ultieme vorm van grip te realiseren start Nordined - Prequest volgens Heesterbeek altijd met het einddoel in het achterhoofd. "Wij beginnen met een intake en stellen dan de vraag aan het management: Op welke KPI's dient gestuurd te kunnen worden? Dit om concreet te maken welke management rapportages nodig zijn om daadwerkelijk te kunnen sturen op de processen". Men start dus met de belangrijkste informatiebron voor de besturingsvraag, omdat dit leidend is voor de toekomstige inrichting van de facilitaire organisatie. Het wenst in de toekomst immers geen uitvoerende organisatie meer te zijn, maar veel meer een regisserende, zowel richting (andere) interne ondersteunende afdelingen (IT, HR, etcetera) als richting de externe facilitaire leveranciers. Doordat er echter veel verschillende

facilitaire processen zijn en de facilitaire afdeling ook de linking pin is naar andere ondersteunende afdelingen, is het onontbeerlijk om inzicht en overzicht te creëren ten aanzien van de huidige processen (waar men uiteindelijk op wil gaan sturen). Zonder inzicht en overzicht is procesgericht sturen niet mogelijk. Aanvullend zorgt dit er ook voor dat processen meer klantgericht kunnen worden ingericht. Heesterbeek noemt het instroom proces van nieuwe medewerkers als voorbeeld: "In onze visie moeten de interne medewerkers/managers bij één loket terecht kunnen voor een instroomverzoek. Van daaruit moet het vervolgens gedistribueerd worden naar de desbetreffende disciplines (aangezien organisaties toch vaak redelijk functioneel ingericht zijn). Facility management maakt er in feite een procesgerichte organisatie van door te zorgen dat er een werkplek wordt verzorgd, IT wordt ingeschakeld, HRM de nodige processen opstart, maar ook de externe beveiligingsdienst is ingelicht over de komst van de nieuwe medewerker". Hiermee neemt facility management dus het initiatief ten aanzien van het procesgericht werken. Groot voordeel van de facilitaire organisatie is dat er altijd servicegericht gedacht is. "De klant stond al jaren centraal en feitelijk werkte men in bepaalde mate ook in het verleden al proces- en klantgericht", meent Heesterbeek.

## Zodra een taak is afgerond wordt dit geregistreerd door de uitvoerders

Nadat de processen zijn vastgesteld en er daarnaast voldoende beeld is van de gewenste stuurinformatie, worden beide ondergebracht in de Software oplossing van Nordined - Prequest. De input van alle klanten komt gekanaliseerd (dus via één ingang) binnen bij de facility management afdeling via dit nieuwe systeem. Vervolgens distribueert de afdeling de verzoeken aan interne en externe afdelingen en worden taken uitgevoerd. Zodra een taak is afgerond wordt dit geregistreerd door de uitvoerders. De workflow functionaliteit zorgt er vervolgens voor dat de taak aan de volgende schakel in de keten binnen het proces wordt aangeboden. Onder-tussen wordt allerlei procesinformatie verzameld die ook direct via intra- of internet aan de regisseurs en de klanten kan worden aangeboden. "We creëren een monitoring systeem waarbij de prestaties over het totale

# GRIP

proces gemeten kunnen worden”, vertelt Jack Heesterbeek. Zowel het procesgericht werken als het hebben van goede informatie over de procesprestaties biedt de facility manager de handvatten om te kunnen sturen. Hij of zij kan hierdoor betere beslissingen nemen ten aanzien van de bedrijfsvoering. Bijvoorbeeld in hoeverre het service niveau zich verhoudt ten opzichte van de efficiency doelstellingen. Doordat de facilitaire organisatie vaak onder het bewind valt van de financieel directeur, moet men veel meer de afweging maken of snelle service wel opweegt tegen de bijbehorende kosten. Zicht op procesprestaties van zowel interne als externe afdelingen biedt de regisseur de gelegenheid om processen te kunnen sturen en uiteindelijk procesoptimalisatie door te voeren.

## Specialistisch

Het is niet eenvoudig om tot een dergelijke procesgerichte en procesbesturende organisatie te komen. Nordined - Prequest onderschrijft het feit dat het een behoorlijk veranderingsproces is voor haar klanten.

## Het moet heel duidelijk zijn dat het werk echt leuker wordt

Daarom besteden ze veel aandacht aan de communicatie met de medewerkers van het facilitair bedrijf. Het moet heel duidelijk zijn dat het werk echt leuker wordt. Sommige mensen hebben zelf al de intrinsieke motivatie om als regisseur te gaan acteren; anderen blijven toch liever vanuit hun expertise uitvoerend werkzaam. Daarnaast is de kennis in de facilitaire afdeling vaak vrij specialistisch en heeft men soms het idee dat men helemaal niet toe wil naar de enigszins generalistische regiefunctie. Wanneer men vervolgens de regiefunctie geaccepteerd heeft, moet men ook de aanjagende rol kiezen naar interne afdelingen en de externe onderaannemers/leveranciers (waaraan de processen zijn uitbesteed). Deze moeten het systeem gaan voorzien van informatie, die de regisseur de mogelijkheid geeft om te sturen. Zonder juiste registratie van de uitvoering van taken is het creëren van goede management informatie onmogelijk. Dit aspect moet voldoende geborgd worden in de implementatie van het systeem en door sluitende afspraken te maken met de interne en externe afdelingen. Lastig aspect in het geheel is ook dat een SLA een hard en meetbaar gegeven is, terwijl facility management

vaak een sterke gevoelscomponent van de (interne) klant bevat. Heesterbeek: “Eigenlijk willen ze gewoon tevreden klanten, ongeacht de service levels”. Nordined - Prequest helpt de facilitaire organisatie bij het opstellen van goede SLA's door het gebruik van generieke richtlijnen. Hierin worden ook de nieuwe Europese richtlijnen voor facility management meegenomen. Door het vaststellen van geaccepteerde normen die ruimte laten voor een klantspecifieke invulling wordt de discussie een stuk eenvoudiger. Ook de software kent een aantal standaarden ten aanzien van het proces en de procesbesturing die in veel organisaties herbruikbaar is. Het enige maatwerk betreft doorgaans de organisatiespecifieke rapportages die aan het management worden aangeboden. Daardoor is het mogelijk om deze hele verandering in zes tot negen maanden te implementeren. Belangrijkste aandachtspunt volgens Nordined - Prequest is dat men zich nog wel eens laat verleiden tot het ondersteunen van uitzonderingen. De regisseur moet in de toekomst meer sturen op de procesprestaties en dient de sturing op uitzonderingen zoveel mogelijk over te laten aan de interne en externe leveranciers.

In de toekomst ziet Heesterbeek een nieuwe organisatievorm ontstaan die verder gaat dan een Shared Service Organisatie, waarbij nog maar één afdeling verantwoordelijk is voor alle ondersteunende processen. Zo lang deze afdeling niet bestaat en organisaties dus niet procesgericht gaan werken, houd je behoefte aan een vrij stevige regiefunctie. Zodra organisaties meer vanuit het proces gaan werken, verdwijnt de behoefte om afhankelijkheden tussen afdelingen te managen. Het management kan zich dan primair gaan richten op de overgebleven uitdagingen, namelijk het management van de totale keten en de kernprocessen.

## Jeroen de Groot

Drs. Jeroen de Groot (jeroen@processexpress.nl) is oprichter van Process Express en sinds 1996 werkzaam in het veld van BPM. Hij is tevens mede-oprichter en bestuurslid van BPM-Forum Nederland.

Met dank aan Ferdi Graus, consultant bij Process Express.

## Reacties

Heeft u reacties naar aanleiding van GRIP of wilt u uw mening delen, stuur dan graag een e-mail naar jeroen@processexpress.nl, ook als u een interessante case heeft van uw bedrijf of een bedrijf dat u kent op het gebied van GRIP, en graag wilt dat dit onder de aandacht komt.