

# FM sourcing via modellen

Tijdens de 'learnshops' op 28 mei 2009 in het kader van de 'Facility Services'-beurs in Tour&Taxi deelde Benoît Schmits, Director Office Real Estate, Facilities Management & Security bij GlaxoSmithKline Biologicals, zijn visie op facility management. Van zijn lange uiteenzetting vestigen we de aandacht op enkele centrale ideeën, zoals vooral de sourcingstrategie op basis van modellen.

**D**e spreker besprak eveneens enkele aspecten van een groot-scheeps project dat momenteel uitgevoerd wordt bij GSK, namelijk de bouw van een administratief gebouw met een capaciteit van 1.000 mensen. Wat dit betekent op het gebied van facility planning en organisatie, werd aandachtig gevolgd door een publiek dat voor de helft bestond uit bestaande of potentiële dienstverleners en leveranciers! In onze volgende nummers komen we zeker terug op het verdere verloop van dit project.

## Een matrixsysteem

"Our mission is to provide people with a secure physical (and virtual) workplace environment and cost effective support services that allow them to focus time & effort on global priorities." Dat is de definitie van facility management volgens B. Schmits. Daarbij moet echter nog een flinke nuance toegevoegd worden, die niet in de definitie opgenomen werd maar die wel aanwezig is in de dagelijkse realiteit van de FM-dienst van GSK, zijnde deze opdracht uitvoeren in een bedrijf dat een explosieve groei kent (zie kader).

"Facility Management omvat twee aspecten en het is de combinatie van de twee,

die ervoor zorgt dat de klant tevreden is", verduidelijk de spreker. "Aan de ene kant is er een verticale as die de begrippen discipline, controle (KPI/SLA) en contract management dekt, en aan de andere kant is er een horizontale as die gericht is op het dagelijks beheer door de facility managers op het terrein, die aandacht hebben voor de behoeften en wensen van de eindgebruiker."

B. Schmits maakt eveneens een interessante vergelijking tussen facility management en het beheer van een schouwburg: "Een schouwburg bestaat uit een publiek, onze klanten, een te verbeteren en te onderhouden infrastructuur, een onthaaldienst als interface met het publiek en regiepersoneel dat alles in goede banen leidt en ervoor zorgt dat iedereen zijn rol in goede omstandigheden kan spelen. Maar een van de rollen van de facility manager is de vraag heroriënteren en te standaardiseren om de kosten te optimaliseren en om economische schaalvergrotingen en besparingen te realiseren. Het is niet de bedoeling om elke gebruiker te laten kiezen wat hij leuk vindt." Dit standpunt wijst op de aansporingen tot verantwoordelijkheidsbesef van de gebruiker, die professor A. Lainé maakte tijdens zijn laatste conferentie (zie Profacility nr. 22).

Benoît Schmits, Director Office Real Estate, Facilities Management & Security bij GlaxoSmithKline Biologicals.



## Explosieve groei

Na diverse overnames en fusies, die vergezeld werden met geleidelijke naamveranderingen, ging GlaxoSmithKline Biologicals van 419 werknemers in 1984 naar 9.750 in 2008!



### Drie doelstellingen

Volgens B. Schmits moet een facility manager drie doelstellingen nastreven:

- kwaliteit, zoals onder meer bepaald via de SLA's;
- klanttevredenheid: door steeds een antwoord te geven op de vragen, hoewel dit antwoord niet per se positief hoeft te zijn. Er kan ook gereageerd worden door middel van correctieve maatregelen zodra de vastgelegde kwaliteitsnormen verlaagd zijn;
- strategie: door een zo flexibel mogelijke organisatie te creëren om te voldoen aan de grote veranderlijkheid van de hedendaagse bedrijven.

### Modellen voor de sourcing van diensten

Voor de bepaling van de wijze van samenwerking met de externe leveranciers van facilitaire diensten stelde Benoît Schmits vervolgens een sourcingsysteem op basis van modellen voor. Hij stelde vijf modellen voor, die gerangschikt worden van A tot E en die een steeds meer geïntegreerde werking mogelijk maken:

- Model A houdt in dat er een beroep gedaan wordt op 7, 8 of zelfs meer leveranciers met elk een eigen expertise.
- Volgens model B worden de uitbestede opdrachten toevertrouwd aan twee grote leveranciers die zullen instaan voor een deel van de dienstverleningen en die op hun beurt de gebieden uitbesteden, waarvoor ze zelf niet over de juiste competenties beschikken.
- Model C doet een beroep op een dienstenintegrator die zelf al dan niet operationele activiteiten uitvoert maar die vooral het werk van de toeleveranciers met alle nodige expertises beheert. Het voordeel van dit model voor de klant is dat hij maar één contract met de integrator moet sluiten en bijgevolg maar één onderhandelingspartner heeft.
- Model D bestaat erin dat de integrator zelf operationele activiteiten uitvoert en enkele specialistische expertises uitbestedt, die hij zelf niet beheerst.
- Volgens model E wordt een contract gesloten met een groep bedrijven die samen kunnen beantwoorden aan de behoeften van de klant.

“De modellen van type A en volgende maximaliseren de specialisatie maar bieden geen schaalvergroting of optimalisering van de kosten”, zegt B. Schmits. “De transactie zelf en vooral de verplichting om een contract te sluiten met elke partij, brengt trouwens ook kosten mee. Modellen D en E, de andere uitersten, maken het mogelijk om diensten te genereren, een hefboomeffect, globalisatie op verschillende plaatsen of in verschillende landen en standaardisering te creëren en om nieuwe technologieën in de processen in te voeren.”

Benoît Schmits beveelt deze modellen aan voor grote organisaties, voor zover de integrator waarde creëert door een efficiënt beheer van zijn toeleveranciers. In dat geval zijn er echter twee nadelen: de ingewikkeldheid met als gevolg dat onderhandeling voor geen enkele van beide partijen gemakkelijk is, en de moeilijkheid om dit type van contract op te zeggen.

Patrick BARTHOLOMÉ ■

## De sleutelgegevens van Facility Management nu in één gids !



Met de publicatie van  
450 bedrijven laat de aankoopgids  
van **Profacility** u kennismaken  
met de beste leveranciers die  
hun diensten en producten  
aanbieden om het bedrijfsbeheer  
van uw gebouwen en  
ondersteunende diensten  
te optimaliseren.

De Profacility gids  
is online te koop op

[www.profacility.be/guide](http://www.profacility.be/guide)

