

Nieuwe stap in FM-beheer: tools en praktijken

Om als organisatie een stap vooruit te zetten in het facilitaire beheer, moet u de juiste informaticatools in huis hebben. Voor kleinere organisaties zijn courante toepassingen als rekenbladen of eenvoudige databanksystemen vaak al meer dan voldoende. Maar al snel zal blijken, en dat is zeker in grote organisaties het geval, dat de facility manager nood heeft aan gespecialiseerde softwarepakketten. Ofwel zal hij die suites volledig kunnen

gebruiken, ofwel slechts enkele modules ervan. Eenzelfde regeltje gaat op voor outsourcing, dat steeds vaker deel uitmaakt van het facilitaire beheer: onderaanneming kan zich aanvankelijk beperken tot enkele aspecten of beroepen van de algemene diensten. Maar het kan ook een stap verder gaan met maincontracting. Dit dossier reikt enkele pistes en voorbeelden aan om het facilitaire beheer succesvol aan een externe partner over te dragen.

inhoud

12 [IT]
Naar een hogere organisatiegraad met FMIS

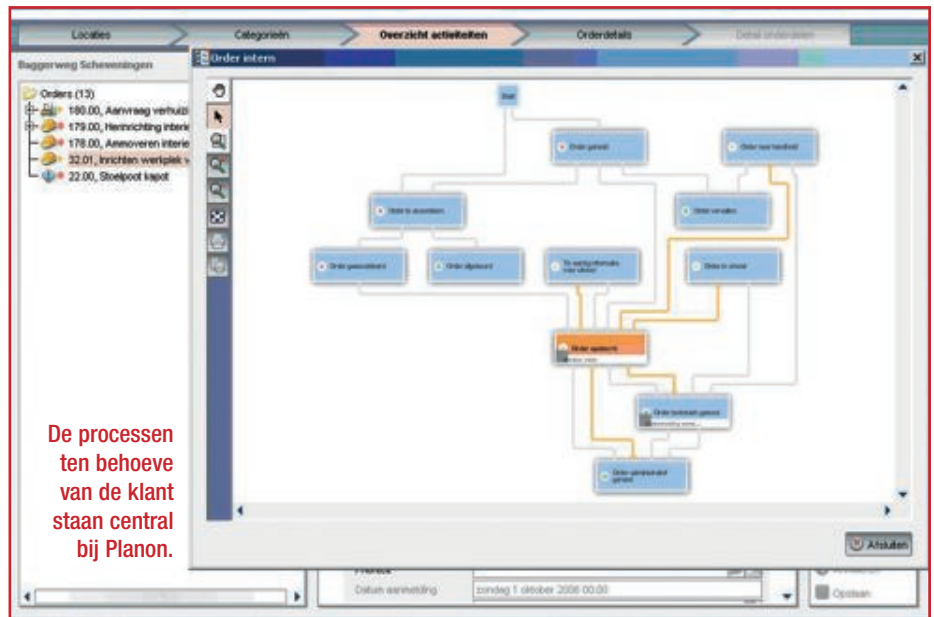
14 [Maincontracting]
Maincontracting gaining in popularity

18 [Case study]
Een succesvolle keuze voor 3M Belgium



Naar een hogere organisatiegraad

Heel algemeen is een FMIS een geautomatiseerd systeem dat de facility manager kan helpen bij het beheren van zijn of haar faciliteiten. Een FMIS heeft betrekking op de complete facilitaire informatiehuishouding. De opmars ervan is niet meer te stuiten.



FMIS is gericht op de voorziening in de informatiebehoefte van het operationele, tactische en strategische niveau binnen een organisatie. De applicatie van FMIS-software biedt verschillende voordelen. We zetten ze even op rij.

De voordelen

De informatie is niet meer verspreid over verschillende delen van de organisatie, maar is geconcentreerd in een database. Ook kunnen verschillende afdelingen en diensten gebruik maken van dezelfde informatie. Kortom FMIS verhoogt de efficiency. Met behulp van FMIS kunnen substantiële kostenreducties en prestatieverbeteringen gerealiseerd worden.

Een FMIS levert informatie, die een ondersteunende functie kan hebben bij tactische beslissingen. Het systeem ondersteunt verschillende facilitaire processen en diensten en genereert belangrijke managementinformatie. FMIS verschaft informatie die een goede uitvoering van dienstverlening mogelijk maakt.

De gegevens moeten up-to-date zijn

Implementatie van FMIS vergt relatief hoge investeringskosten. Er moet binnen de organisatie dan ook een draag-

vlak zijn. Alle gegevens moeten bij elkaar worden gezocht en ingevoerd worden in de database. Voor de implementatie van het FMIS zal tijd vrijgemaakt moeten worden want medewerkers moeten bekend raken met het systeem, hier zal een opleiding voor nodig zijn. Bovendien moeten de gegevens in het FMIS up-to-date gehouden worden anders is het systeem waardeeloos.

Het implementeren

“Voor de implementatie van FMIS is het belangrijk te weten hoe matuur de organisatie is”, licht Sales Manager Carlo Van Der Steen bij MCS toe. “Je moet bekijken of de organisatie al dan niet al een stap heeft gezet naar informatisering. Ook is het van belang te weten of er al een review is gemaakt van de processen. Vaak is het zo dat implementatie van FMIS een hefboom is om de organisatie te professionaliseren. Een tweede aspect is de vraag: hoe breed ga je? Welke rubrieken ga je opnemen in je FMIS? Dat hangt natuurlijk van organisatie tot organisatie af.” Van Der Steen beveelt een mix van domeinen met een weerslag op korte en lange termijn. Het voordeel is dat iedereen binnen het bedrijf er voordeel uit haalt.

Mogelijkheden

Als organisatie kan je kiezen tussen een maatwerkoplossing of een standaard-



De Planon Integrate Workplace Management Solution.

raad met FMIS



De informatie is niet meer verspreid over verschillende delen van de organisatie, maar is geconcentreerd in een database.

Integraal management van IWMS

“FMIS zijn we ontgroeid”, zegt Kurt van Paesschen, Sales Manager bij Planon. “We zijn breder gegaan. Het gaat niet alleen om gebouwen maar voornamelijk om de werknemers en alles wat met hun werkplek te maken heeft. Wij bieden een Integrated Workplace Management Solution. We zien dat betrokken functionele disciplines vaak niet goed samenwerken, ze spreken een andere taal. Doel van Planon is om de processen rondom ondersteunende services, infrastructuur, gebouwen en middelen optimaal en integraal te organiseren. Integrated Workplace Management speelt in op de behoeften van steeds sneller veranderende organisaties. Kurt van Paesschen: “IWMS steunt op vier elkaar ondersteunende peilers: facility management, maintenance management, real estate en servicemanagement. “Doel van IWMS is een kwaliteits- en efficiencyverbetering. Van Paesschen: “De medewerker wordt in alle horizontale processen ondersteund om de corebusiness vlotter te laten verlopen.”

oplossing. Veelal zal er gekozen worden voor een standaardoplossing aangezien hier tegenwoordig heel veel mogelijkheden in zijn. Mocht een bedrijf ondanks de vele mogelijkheden van een standaardoplossing toch nog specifieke

en dit vanuit drie pijlers: verhuis – opslag – coördinatie. Elke pijler wordt ondersteund door een internetapplicatie. Vooral op het gebied van opslag en opslagbeheer ontplooiden zij een volledig nieuwe dienst “Asset

“Voor de implementatie van FMIS is het belangrijk te weten hoe matuur de organisaties is.”

kere en meer uitgesproken wensen en eisen hebben, dan kan men kiezen voor een maatwerkoplossing.

Leveranciers

De markt van FMIS leveranciers is de laatste jaren sterk gegroeid en groeit nu nog steeds. Een aantal leveranciers profileert zich sterk binnen de facility management branche. Op de markt spelen verschillende spelers. Zo is het Nederlandse Topdesk gespecialiseerd in gestandaardiseerde servicemanagement-applicaties. Speciaal voor facilitaire afdelingen is er TOPdesk FMIS. Deze leverancier levert een brede waai-er rondom informatie management. Nordined – Prequest profileert zich evenzeer als een provider van facilitaire software modules. Bijzonder nuttig voor facilitaire diensten is het aanbod van bijzondere internetapplicaties. Zo heeft Your Mover Vandergoten zich toegelegd op dienstverlening aan bedrij-

Management” genoemd. De koppeling en de integratie van informatiesystemen tussen klant en verhuizer, vanwege de efficiëntere ‘doorstroming’, werkt kostenbesparend voor beiden. Andere spelers zijn bijvoorbeeld Planon die onder meer het vastgoedbeeld van de universiteit van Antwerpen in beeld hebben gebracht. Bij Procos is Archibus een van de tools waarmee de group zijn FM ondersteunt.

De kosten van FMIS

De kosten voor een FMIS zijn natuurlijk afhankelijk van waar je voor kiest en verschillen per leverancier. Er zijn wel een aantal elementen te noemen die de totale prijs van een FMIS bepalen zoals: licenties, aan gebruikers, infrastructuur ICT, binnen de organisatie, installatiekosten/manuren, opleidingen, support, helpdesk, onderhoudscontract, afschrijvingen.

Philip WILLAERT ■

De valkuilen bij aanschaf en implementatie van FMIS

Valkuilen ontstaan wanneer onvoldoende aandacht wordt besteed aan zaken zoals:

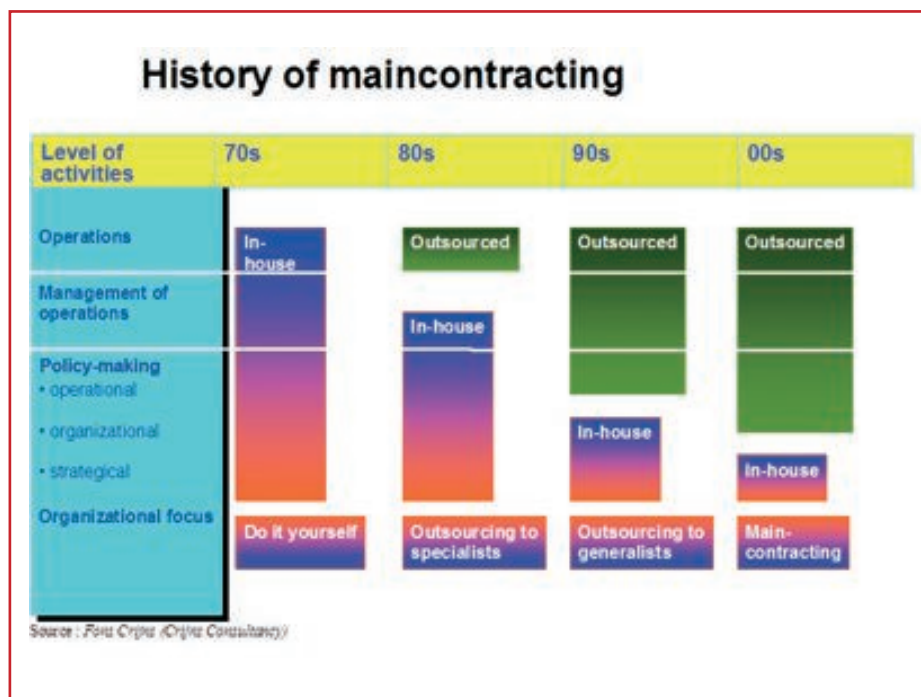
- het inrichten van een projectorganisatie;
- de juiste interne communicatie;
- het creëren van draagvlak in de gebruikersorganisatie;
- het beschrijven van de te ondersteunen processen zodat voor alle betrokken partijen duidelijk is wat het systeem functioneel moet kunnen;
- het beschrijven van de informatiebehoefte zodat voor alle betrokken partijen duidelijk welke informatie het systeem moet genereren;
- geen goed beeld van de beheerskosten.

Wanneer hieraan te weinig aandacht wordt besteed ontstaan de volgende risico's:

- het systeem blijkt achteraf niet aan te sluiten op functionele behoeften;
- het systeem blijkt achteraf niet aan te sluiten bij de technologische randvoorwaarden;
- implementaties lopen uit de planning;
- budgetten worden overschreden;
- het ontbreken of verdwijnen van draagvlak op alle niveaus.

Maincontracting wint aan populariteit

In het verleden voerden bijna alle ondernemingen (kantoor- en productiebedrijven) nagenoeg alle services om hun sites te runnen zelf uit. Slechts een handvol taken (catering en tuinierwerk bijvoorbeeld) werd uitbesteed aan een externe partner. Vandaag de dag evolueert men echter steeds meer naar 'maincontracting' of het uitbesteden van alle taken van het Facility Management.



Om inzicht te krijgen in deze bloeiende markt, hadden we een gesprek met Fons Crijns van Crijns Consultancy en drie van de grootste spelers: Faceo, Facilicom en Sodexo. Fons Crijns begon het gesprek met een basisdefinitie van maincontracting: “Het is in de eerste plaats een systeem waarbij Facility services worden uitbesteed aan een enkele specialist inzake Facility Management. Deze services beginnen bij schoonmaakdiensten, conciërgediensten, huur en onderhoud van fabrieken, enz. maar kunnen ook een stuk verder gaan, tot en met projectbeheer en lokale coördinatie-

gens het contract wordt beheerd. Bij kleinere sites is het meestal niet nodig om een voltijdse medewerker ter plaatse te hebben en voor satellietkantoren hoeft dit zeker niet. In dit laatste geval kan de maincontractor wel een werknemer aanduiden die zijn tijd over de verschillende sites verdeelt. Carine De Strooper, projectdirectrice bij Sodexo, legt uit hoe het ‘multi-site’ aspect in hun geval werkt. “Het is de klant die beslist wat hij aan ons wil toevertrouwen, gaande van bepaalde services voor alle sites tot alle services voor bepaalde sites. Een klant kan voor elke site andere vereisten hebben en onze services worden dan ook steeds op maat uitgewerkt voor elke site, zelfs als ons gevraagd wordt om een aantal verschillende sites tegelijk te beheren. We zijn in bijna alle Europese landen vertegenwoordigd en in zeventig landen over de hele wereld, dus we kunnen aan alle vragen van klanten voldoen, waar ook ter wereld.

“Maincontractors zullen bijna altijd een betere servicekwaliteit kunnen bieden omdat ze gericht werken en hun personeel beter kunnen opleiden.”

functies. Ook de levering van meubilair behoort vaak tot het dienstenpakket.”

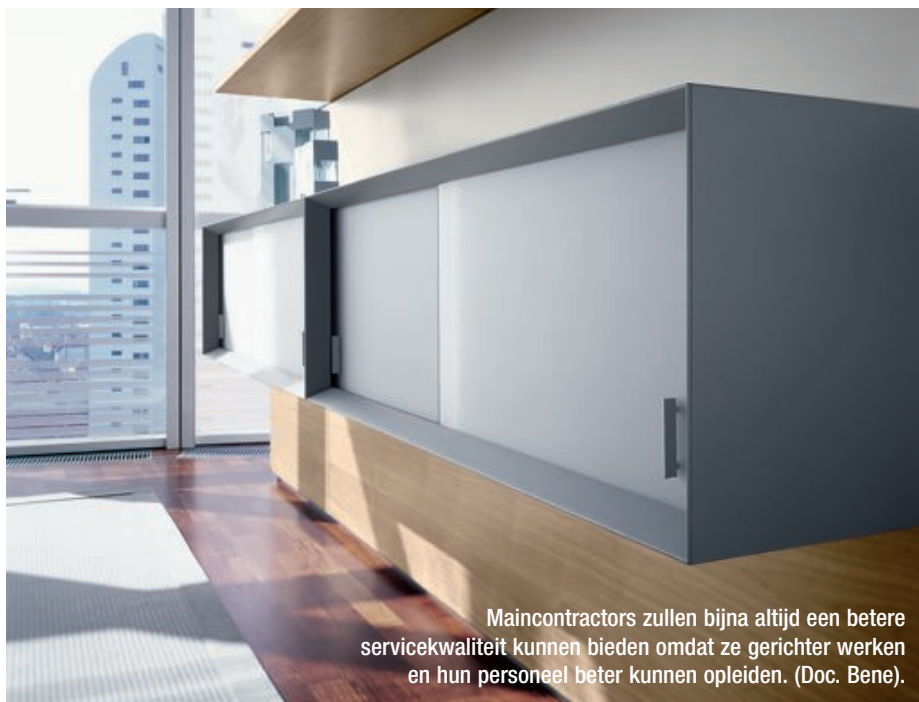
On-site

Voor grotere gebouwen zal de maincontractor vaak een medewerker op de site van de klant plaatsen zodat die tijdens de kantooruren altijd aanwezig is om ervoor te zorgen dat de site soepel en volgens de wensen van de klant en vol-

De preselectiefase

“Als u het Facility Management wil overlaten aan een maincontractor, dient u eerst goed te weten welke uw doelstellingen zijn en hoe u de relatie wenst te structureren.” Zo omschrijft Fons Crijns de cruciale fase voor de uitein-

ulariteit



Maincontractors zullen bijna altijd een betere servicekwaliteit kunnen bieden omdat ze gericht werken en hun personeel beter kunnen opleiden. (Doc. Bene).

delijke ondertekening van een contract. Hoe meer tijd men aan deze fase spendeert, hoe vlotter de relatie achteraf zal verlopen en hoe groter de voordelen voor de onderneming. Het kan gemakkelijk drie maanden duren om gewoon de doelstellingen te bepalen en – nog belangrijker – ervoor te zorgen dat iedereen in het bedrijf akkoord gaat met de beslissing om bepaalde elementen uit te besteden en met de reden waarom dat gebeurt. Het is minstens even belangrijk om dit allemaal op te nemen in een businessplan. Na deze fase is er de RFP-fase (Request For Proposal) waarin aan maincontractors wordt gevraagd om een offerte in te dienen. Het is essentieel om zo veel mogelijk informatie te geven en precies uit te leggen wat er van hen wordt verwacht.”

Hoe ver gaan de services?

Patrick Moerkerke, commercieel directeur van Faceo, geeft aan hoe zijn onderneming het serviceaanbod heeft gedefinieerd: “We hebben 83 verschillende services bepaald die we kunnen bieden en wanneer een klant een offerte vraagt, stemmen we die lijst af op zijn specifieke behoeften. We bepalen niet alleen de vereiste services maar voegen er ook dingen zoals KPI's (Key Performance Indicators) aan toe. Onze voornaamste services hebben betrek-

king op vier categorieën: management-services, gebouwsservices, services aan personeel en services met betrekking tot de ‘core business’ van de klant. Die laatste categorie heeft bijvoorbeeld betrekking op de levering van industriële gassen of het onderhoud van compressoren. Dus hoewel we de kernactiviteiten van de klant niet overnemen, werken we wel op aspecten die, als ze slecht uitgevoerd worden, een invloed zouden hebben op die activiteiten: de manier waarop we de tuin onderhouden, heeft geen invloed, de manier waarop we de infrastructuur voor de kernactiviteiten onderhouden wel. We hebben gemerkt dat dit type van infrastructuurmanagement deel uitmaakt van het Facility Management eisen voor onze klanten.”

De praktische kant

Een van de vragen die wel eens worden gesteld, is hoe de maincontractor zich organiseert om zo'n brede waaier aan services aan te bieden en al die services ook fysiek uit te voeren. Claudine Decorte, algemeen directrice van Facilicom, legt de filosofie van haar bedrijf uit: “We hebben binnen onze onderneming een groot aantal personeelsleden die de verschillende taken uitvoeren. Sommige specialiteiten worden echter uitbesteed, zoals het onder-

Voornaamste voordelen

De voordelen van maincontracting zijn legio. In de eerste plaats stelt het concept het bedrijf in staat om zich op de kernactiviteiten toe te leggen: het middagmaal serveren of het wagenpark schoonmaken horen daar zelden of nooit bij. Zo kunt u alle medewerkers gebruiken om geld te verdienen voor uw kernactiviteiten omdat het randpersoneel aan de maincontractor is overgedragen. Ten tweede hebt u een veel grotere flexibiliteit als u een deel van uw strategie wenst te wijzigen of een extra fabriek wil openen omdat het de taak van de maincontractor is om ervoor te zorgen dat het Facility Management dat daarbij hoort, vlot verloopt. Ten derde heeft het randpersoneel na de overdracht aan de maincontractor betere toekomstperspectieven aangezien ze bijdragen tot de kernactiviteiten van de maincontractor.

De maincontractor - Selectiecriteria:

- Komen de doelstellingen van de maincontractor overeen met die van de klant?
- Idem voor cultuur, structuur, systemen, managementstijl, personeel
- Mening van referenties
- Wereldwijd of lokaal?
- Visie op maincontracting
- Imago van de maincontractor
- Goed gevoel over de Account Manager/Facility Manager?
- Kans dat FM-personeel wil overstappen (imago, carrièrekansen, loon, pensioenplan, enz.)
- Kosten
- Continuïteit van de business
- Flexibiliteit
- Ervaring
- Innovatieve kracht
- Wens om de uitbesteding te winnen
- Relatieve omvang (bijdrage tot jaarlijkse verkoop: 15%)
- ...

(Bron: Fons Crijns)



Als men het Facility Management uitbesteedt, moet men in de eerste plaats nadenken over wat uw doelstellingen zijn en hoe u de relatie wenst te structureren.

houd van groene ruimten of het leveren van sanitaire uitrusting.” Die ‘in-house’ benadering geldt ondanks het grote aantal variabelen. Claudine Decorte gaat verder: “We doen al het mogelijke om de juiste services op maat van een gebouw te leveren. Meestal gaat dat over beveiliging, receptie, catering, verwijdering van afval en het algemene onderhoud van de gebouwen. maar dit kan variëren naargelang de specifieke omstandigheden. De persoonlijke wensen van de eigenaar van het gebouw zijn uiteraard heel belangrijk maar dat geldt ook voor de functie van het gebouw. Een gebouw dat vrij toegankelijk is voor het publiek heeft andere eisen dan een kantoorgebouw of productieomgeving. Ook het type en de dichtheid van de gebruikers hebben een invloed op de behoeften.”

Faceo benadert de dingen op een andere manier, zoals Patrick Moerkerke uitlegt: “We hebben ervoor geopteerd om de meeste dingen uit te besteden. We zijn van mening dat we daardoor een stuk flexibeler kunnen omgaan met onze klanten en dat we precies kunnen leveren wat ze nodig hebben waar en wanneer ze het nodig hebben.”

Type klanten

Is er zoiets als een ‘typische klant’? Niet in termen van functies maar onze drie leveranciers zijn het er wel over eens dat bepaalde omvangsprofielen vaak terugkomen. Carine De Strooper: “In ons geval gaat het meestal om internationale ondernemingen die hun algemeen of regionaal hoofdkwartier in België hebben. Het zijn meestal grotere ondernemingen met verscheidene grote sites. De activiteiten gaan van telecom tot de chemische sector. In het verleden hadden we meer klanten in de kantoorsector, maar de jongste tijd krijgen we steeds meer aanvragen van industriële bedrijven.” Claudine Decorte beaamt dat: “Onze klanten zijn meestal internationale ondernemingen die afdelingen hebben in andere landen en die een beetje verder denken dan kleine KMO’s.” Ook Patrick Moerkerke is dezelfde mening toegedaan: “Wij hebben vooral middelgrote en grote klanten.



We werken op diverse sites, zowel in België als in het buitenland want we zijn vertegenwoordigd in acht landen en hebben partnerschappen in veel andere landen. De kantoren in de andere landen zorgen voor de lokale behoeften van onze internationale klanten. We hebben standaardprocedures in alle landen zodat klanten overal ter wereld een homogene aanpak genieten.”

Advies

Vanuit zijn neutrale positie kan Fons Crijns een beetje advies geven. “Zodra er een bedrijf is aangesteld, kan men een deel van het eigen personeel overhevelen naar deze leveranciers. Ik denk daarbij aan schoonmakers of restaurantpersoneel of zelfs de receptionist. Maar opgelet, vaak zal men ook van u verwachten dat u hun loon voor een tijd subsidieert. Op lange termijn zal men kosten besparen wanneer de subsidieperiode afloopt of wanneer de mensen weggaan en worden vervangen door het eigen personeel van de maincontractor. Maar kwaliteit is steeds de sleutel. Maincontractors zullen bijna altijd een betere servicekwaliteit leveren omdat ze gericht werken en hun personeel beter kunnen opleiden. Als men reeds het grootste deel van de services heeft uitbesteed aan verschillende leveranciers (een schoonmaakbedrijf, een cateringbedrijf, enz.) is maincontracting een manier om alles samen te brengen onder dezelfde koepel. De normale manier van werken bestaat er echter in dat uw eigen personeel wordt aangenomen bij de maincontractor. Hoe veel men moet uitbesteden? Dat hangt uiteraard af van uw eigen eisen, maar een ding is wel duidelijk: er moet binnen de onderneming zelf wel steeds een verantwoordelijke zijn die alles beheert, iemand die (in samenspraak met zijn collega's) de vereisten bepaalt, die vereisten communiceert aan de maincontractor en de prestaties meet. Met andere woorden: men kan zoveel functies uitbesteden als nodig, maar het bedrijfsbeleid moet intern blijven.”

3M Belgium - Een succesverhaal inzak



Het Europese hoofdkantoor van 3M, in de buurt van Brussels Airport.

Deze wereldwijde onderneming bewees onlangs nog maar eens haar succes door voor het vijftigste opeenvolgende jaar een hoger dividend uit te keren. Met twee sites in België leek maincontracting een logische keuze voor 3M. Wij praatten met Peter Vermeulen, Facilities & Engineering Manager, over de werking van maincontracting.

3M is een van 's werelds grootste producenten van cassettes, schermen en grafische systemen, telecommunicatie-uitrusting, elektronische systemen, veiligheids- en beveiligingssystemen en nog veel meer. In België heeft 3M een hoofdkwartier vlak bij de luchthaven van Zaventem en een productiesite in Antwerpen, die profiteert van de enorme haveninfrastructuur. In het totaal stellen beide sites zo'n 700 mensen te werk. Het facility management wordt door middel van 'maincontracting' uitbesteed aan Sodexo.

Waarom opteerde 3M voor maincontracting?

Peter Vermeulen: Daar waren een aantal redenen voor. In de loop der jaren hadden we verschillende taken uitbesteed aan verschillende ondernemingen en deden we andere dingen intern. Om alles wat efficiënter te organiseren en een grotere marge voor prijsaanpassingen te krijgen, hebben we besloten om alles onder een systeem te verzamelen. Bovendien is niet alleen de uitvoering van de verschillende jobs belangrijk, er is ook een managementaspect. Door samen te werken met Sodexo krijgen we ook informatie over hoe 3M presteert in vergelijking met

3M in Belgium

De Belgische afdeling van 3M is een van de 18 Europese filialen van het bedrijf van Amerikaanse origine. In de fabriek van Antwerpen lopen gespecialiseerde producten van de band zoals inerte vloeistoffen voor koeling en halfafgewerkte producten voor andere 3M-fabrieken, zoals de lijm voor de beroemde post-itbriefjes. Deze fabriek huisvest ook een van de drie grootste onderzoeks- en ontwikkelingslabo's voor gespecialiseerde materialen. Vlakbij de luchthaven van Zaventem bevindt zich het Europese hoofdkwartier van de groep.

andere ondernemingen van dezelfde omvang.

Wat zijn de grootste voordelen?

P. Vermeulen: Wel, het totale financiële plaatje ziet er beter uit voor 3M, zelfs met de betalingen aan onze maincontractor. We kunnen zeker van een winst situatie spreken. Bovendien genieten we een grotere flexibiliteit als we iets aan onze activiteiten willen veranderen, toevoegen of wegnemen. Vroeger hadden we maar een beperkt aantal mensen voor 'direct facilities' en was het moeilijk om nieuwe taken toe te voegen. Nu behoort dit tot de kernactiviteiten van onze partner: hij kan de flexibiliteit bieden die wij ontberen. Meer of minder taken, Sodexo maakt het mogelijk

Welke services levert Sodexo aan 3M?

P. Vermeulen: De services zijn opgesplitst in vijf clusters: catering en automaten, beveiliging, technisch onderhoud, schoonmaak en kantoordiensten (inclusief opslag en verspreiding van stalen). Alle back-officeactiviteiten met andere woorden. De service die wellicht het verst van het klassieke Facility Management staat, is 'warehousing' of opslag. We hebben productstalen en

ke maincontracting



1. Patrick Moerkerke: "We bieden 83 verschillende diensten aan."
2. Carine De Strooper: "Een klant kan verschillende problemen op verschillende plaatsen hebben en zal dan ook verschillende diensten van ons verwachten."
3. Fons Crijns: "Maincontractors zullen zo goed als altijd betere kwaliteit leveren, omdat ze meer gefocust zijn."
4. Peter Vermeulen: "Maincontracting is zeker een win-winsituatie."
5. Claudine Delcorte: "We hebben heel wat personeel in dienst dat de verschillende taken uitvoert."

brochures en Sodexo zorgt voor het beheer ervan. Wanneer er aanvragen binnenkomen van (potentiële) klanten worden die in onze naam behandeld.

Verwacht u in de toekomst nog andere taken aan Sodexo te geven?

P. Vermeulen: Het voornaamste is dat we de mogelijkheid hebben om extra services uit te testen als we dat willen. Als we een idee hebben, kunnen we onze maincontractor advies vragen, zodat hij het idee kan uitproberen en kan zien of het werkt. Als we onze catering-services willen uitbreiden of nieuwe schoonmaakservices willen toevoegen, kan dat. Op dit ogenblik zijn we echter nog niet op zoek naar nieuwe services omdat we het huidige palet aan functies nog aan het implementeren zijn.

Hoe werkt de overeenkomst voor meerdere sites?

P. Vermeulen: Onze twee sites in België zijn erg verschillend. In Antwerpen hebben we een fabriek en in Brussel bevindt zich het hoofdkwartier, waar voornamelijk kantoorfuncties gevestigd zijn. Het concept achter maincontracting is hetzelfde maar de individuele eisen verschillen van site tot site. Zo moeten

de sanitaire installaties van de chemische fabriek per etmaal vier keer worden schoongemaakt. In Brussel, waar enkel tijdens de kantooruren wordt gewerkt, gebeurt dat slechts twee keer. Anderzijds ontvangen we in Brussel regelmatig klanten en moeten we soms speciale cateringevenementen organiseren. Maar ook dat doet onze maincontractor allemaal voor ons.

Welke invloed heeft maincontracting gehad op de manier waarop u persoonlijk werkt?

P. Vermeulen: De voornaamste wijziging schuilt in het feit dat men niet meer met individuele problemen en services bezig is. In plaats daarvan analyseert men op regelmatige basis (maandelijks) waar men in het algemeen staat. Dankzij het management-gedeelte kan men een stap achteruitzetten en evalueren hoever men staat inzake kwaliteitsprestaties, opvolging van specifieke vragen/wijzigingen en budgetcontrole.

Welk advies zou u andere facility managers geven met betrekking tot maincontracting?

P. Vermeulen: Ze moeten ervoor zorgen dat het bestek en de verwachtingen

duidelijk gedefinieerd zijn en dat de IFM-partner de correcte onderaannemers selecteert. De maincontractor zal normaal niet alle activiteiten zelf kunnen uitvoeren.

Hoe hebt u de voorbereidende fase gestructureerd voor u een partner koos?

P. Vermeulen: De typische projectbenadering voor het opstellen van een businesscase, het bestek definiëren en enkele kandidaten selecteren. Daarna hebben we de potentiële partners uitgenodigd op onze site om de situatie te evalueren en een voorstel in te dienen. Daarna hebben we een partner geselecteerd die tijdens een zogenaamde 'due diligence' fase echt een gedetailleerd overgangplan mocht uitwerken.

Tim HARRUP ■

Enkele statistieken

Bedrijfsnaam: 3M
Productlijnen: 55.000
Omzet: 22,9 miljard dollar
Werknemers: 70.000