

Ruimte creëren voor de kerntaak

Bij het uitbesteden van de totaliteit van de facilitaire diensten komt meer kijken dan op het eerste zicht lijkt. Een succes wordt het immers pas indien aan een resem voorwaarden voldaan is. We nemen de pro's en contra's van deze aanpak onder de loep en focussen op een tweetal tips. Beginnen doen we met de vraag welke lading de vlag van het Integrated Facility Management nu precies dekt?

■ Michaël VANDAMME



Carine De Strooper (Sodexo): "IFM is een complex proces en enkele 'kritische etappes' moeten steeds doorlopen worden".

Man en paard moeten genoemd worden. Integrated Facility Management (kortweg IFM), hoe definieer je dat? 'Het betreft een specifieke vorm van uitbesteding waarbij alle operationele facilitaire processen en de daarbij horende regieactiviteiten aan één externe partij worden uitbesteed, wel eens de integrator genoemd'. Onder regieactiviteiten wordt - voor alle duidelijkheid - verstaan: het algemeen management, de inkoop, accountmanagement, het projectmanagement en tot slot ook het financieel management.

Eén integrator

Verschillende zaken springen in het oog. Het moet gaan om alle operationele facilitaire processen die aan die ene enkele integrator - soms ook wel eens als hoofdaannemer omschreven - worden overgeheveld. Deze staat dan ook in voor alle kosten die aan de processen gerelateerd zijn. Daarnaast waakt hij over de kwaliteit. Wat niet onder IFM valt is het zelfs gebundeld uitbesteden van een aantal operationele diensten (beveiliging, receptie of nog catering). Ook wanneer sprake zou zijn van een opsplitsing van regie en operationele processen in de strikte zin van het woord, kan niet over IFM gesproken worden.

"Doorgaans definieert men als facilitaire diensten het geheel van activiteiten die niet tot de kerntaak van een bedrijf behoren" voegt Carine De Strooper, Director IFM Projects bij Sodexo Integrated Facilities Management, er aan toe. Illustratief op dat punt is alvast de beslissing van Hewlett Packard (HP) om alles wat niet tot de core business van het bedrijf behoort uit te besteden. En daar horen dus ook alle facilitaire diensten bij, wat zich vertaald heeft in een vergaande samenwerking met ISS. Gezien van het multinationale karakter van het bedrijf, was de aanpak internationaal geïnspireerd. Hierdoor kon enkel een internationale speler tot dé partner voor dit IFM in aanmerking komen. Laat er echter geen misverstand over bestaan: IFM is niet enkel iets voor grote spelers. Integendeel.

Veelzijdige partner

"Het woord Integrated spreekt boekde-

len" legt Carine De Strooper uit. "Het betekent dat je als leverancier van deze diensten van alle markten thuis moet zijn. Je moet op de hoogte zijn van alle technische installaties, energiebeheer, het verwerken van afval, en zo kan ik nog een hele poos doorgaan. IFM raakt dus zowel het ruimere domein van de economie, sociale- en maatschappelijke kwesties, als de werking en processen eigen aan de onderneming".

Een belangrijke trend - zoals blijkt uit onderzoek in de Angelsaksische wereld - is dat IFM-partners doorheen de jaren een evolutie doorliepen. Waar ze aanvankelijk 'defensive driven' waren - ze kwamen tegemoet aan de vragen van klanten om commerciële redenen - evolueerde dit in de richting van 'opportunity driven'. Ze zien met andere woorden kansen in IFM.

Lijst vol troeven

"De doelstelling van een bedrijf dat voor IFM kiest bestaat erin zich ten volle op haar kerntaak te kunnen toeleggen, wetende dat alle overige operationele processen in de meest optimale omstandigheden verlopen" aldus Carine De Strooper. Het brengt ons bij het lijstje van vele voordelen: ruimte om zich tot de core business te beperken, een betere toegang tot expertise en best practices, flexibiliteit, het verminderen van de exploitatierisico's en - last but not least - kostenbesparing. Uit een Nederlandse studie blijkt dat 90% van de ondervraagde bedrijven het 'reduceren van de kosten' als dé reden om tot IFM over te gaan vermelden. Een even groot aantal vernoemt ook flexibiliteit. Toegang tot kennis en focussen op de core business staan allebei met 70% op drie en vier. Het lijstje wordt afgesloten met het verhogen van de kwaliteit van de dienstverlening (60%) en het verminderen van de omvang van het eigen personeel (40%). In een samenleving die steeds complexer wordt, wordt ook het facilitair gebeuren ingewikkelder. Nauw verbonden aan het lopen van exploitatierisico's in de juridische zin van het woord, is de strenger wordende normering. De moeizame opvolging onder te brengen bij een deskundige partner is dan ook

Integrated Facility Management Solutions

| Building Maintenance | Cleaning Services | Support Services | Catering Services | Security Services | Management Services | Project Management |
|-------------------------|-------------------------|--------------------|-------------------|--------------------|----------------------|-----------------------|
| Building Fabric | Internal Cleaning | Reception | Vending | Corporate Security | Management | Planing & Projecting |
| A/C Ventilation Systems | Pest Control | Audiovisual | Machines | Guarding Services | Health & Safety | All Projects |
| Systems | Waste Services | Switchboard | Services | Access Control | Key Management | Management Activities |
| Fire Systems | Window Cleaning | Mailroom | Cafeterias | | Furniture Management | MACS |
| Lift & Escalators | Telephone Cleaning | Reprographics | Water | | Permit Systems | Cable Management |
| Electrical Systems | Feminine Hygiene | Print | Dispensers | | Company Vehicles | Small Projects |
| Drainage Systems | Carpet Cleaning | Counter | Hospitality | | CRES Help | |
| Lighting Systems | Toilet Cleaning | Landscaping | Executive Dining | | Desk | |
| BMS Systems | Confidential Stationery | Coffee Pods | | | Corporate Travel | |
| Car Parks | Waste | Entertainment | | | Corporate Purchasing | |
| Energy Management | | Concierge Services | | | Conciergerie | |
| Handyman Service | | Lab Instrument | | | | |
| | | Support | | | | |
| | | Asset Management | | | | |

een merkbare troef. Uit die deskundigheid vloeit vaak ook de mogelijkheid voort om de eigen werknemers door die IFM-partner van de geschikte opleidingen te voorzien. En doordat de samenwerking met een externe partner tot een systematische evaluatie van het facilitair gebeuren leidt, komt dit de kwaliteit ten goede. Precies dit laatste werkt dan weer de tevredenheid van de eigen medewerkers in de hand.

'Kritische etappes'

Er is ook een keerzijde aan de medaille, zo blijkt, ook al durven experts het woord 'nadeel' niet echt in de mond nemen. "Wij spreken eerder over kritische etappes dan problemen" vat Carine De Strooper samen. "Per slot van rekening is IFM een complex proces dat volgens een duidelijke systematiek moet verlopen".

In de praktijk blijken enkele addertjes onder het gras te zitten. Vaak kan een gebrekkige kennis van Facility Management als dusdanig de onderhandelingen met een potentiële integrator bemoeilijken. Sommige bedrijven worstelen ook met angst om de greep op het FM-gebeuren te verliezen. Vaak zijn bezwaren / moeilijkheden ook deels of geheel psychologisch geïnspireerd. Kurt Heuten, Delivery Manager BeNeLux Global Real Estate, van HP, haalt het voorbeeld van een vermeend probleem aan: "Zoals het hele facilitaire takenpakket uitbesteed is, volgde ook iedereen die hier intern voor instond. Die mensen werden aan ISS overgedragen en wisselden dus de HP-loonlijst voor die van ISS. Bij een dergelijke ingreep hoort een stevige communicatie die iedereen gerust moet stellen".

Realistische casus

Een samenwerking dreigt wel eens spaak te lopen op de manier waarop de overeengekomen concrete dienstverlening in de praktijk uitgevoerd wordt. Ook als een duidelijk SLA (Service Level Agreement) bedongen is, kan men maar beter diep genoeg gaan. Niets zo ergerlijk voor een personeelslid als een stofzuiger die iets te vroeg op de avond gebruikt wordt. Er zijn gevallen bekend waar de perceptie leefde dat na de uitvoering van al wat overeengekomen was, de service achteruit was gegaan, ook al strookte dit niet met de werkelijkheid. De beste manier om dit te anticiperen is bij het selecteren van een partner ook met concrete, realistische cases te werken.

Sleutelen aan de kosten

Zoals uit voormelde enquête blijkt, staan de kosten in pole position op het lijstje van IFM-voordelen. "Het adagium 'meten is weten' is beslist van toepassing op facilitaire integratie" benadrukt Carine De Strooper. "Precies daarom bieden wij onze klanten de nodige meet- en beheersinstrumenten aan. Globaal genomen hebben de belangrijkste effecten van de integratie betrekking op de harmonisatie van alle processen, het plaatsen van servicestandaarden en het beheer van de diverse samenstellende delen van het kostenplaatje. Doordat de dienstverlening vermindert terwijl de kosten dalen, zullen deze laatste een meer evenwichtige verhouding ten aanzien van de reële noden van de onderneming aannemen. Men gaat snel inzien dat de kosten voordien gewoon te zwaar waren".

"Vroeger had ik maandelijks 200 facturen te verwerken" legt Kurt Heuten uit.

IFM is een erg ruim begrip. Wie deze diensten aanbiedt, moet van alle markten thuis zijn.

"Vandaag slechts 2. En dit is geen boutade, het zijn er werkelijk 2. De eerste heeft betrekking op de overeengekomen basisdiensten. De tweede op de additionele diensten. Daartegenover staat een samenwerking die contract based is. Wij kijken enkel naar het eindresultaat; het aantal gepresteerde uren en de geleverde inspanningen zijn niet langer onze zorg". ■

Twee tips voor wie IFM overweegt...

Ken je eigen concept. Ken dus je eigen bedrijf, weet waar het staat en waarheen het gaat. Want de manier waarop een onderneming evolueert - en dat kan een groei of een krimp betekenen - heeft een weerslag op het facilitair gebeuren. Een gedegen kennis van de noden is al van belang op het moment dat een geschikte partner gezocht wordt.

Hoed je voor de schijnzekerheid van té gedetailleerde bestekken. Vaak stopt men daar bij de benadering van een potentiële partner een overvloed aan vragen in. Hier te ver in gaan, kan funest blijken. Per slot van rekening betreft het hier professionals van facilitaire diensten. Mensen die dankzij hun vakkennis een gezonde creativiteit aan de dag leggen om de service stelselmatig te verbeteren. Ze vastpinnen op een overvloed aan details kan deze beknotten.