

# Welk model voor uw facilitair beheer?

Tijdens zijn inleiding tot het debat 'Zin en onzin van Integrated Facility Management' op het 5<sup>e</sup> Interactief FM Congres, duidde Rudy Clonen, Director Consultancy MCS, vier modellen voor facilitair beheer: 'Single Providers', 'Integrated Facility Management' (IFM) 'Managing Agent' en 'Smart Sourcing'. Uit de talrijke getuigenissen en ervaringen tijdens de daarop volgende debatten bleek dat bij het gedeeltelijk of geheel uitbesteden van het beheer van de facilitaire diensten, het 'management model' afhankelijk is van verschillende factoren. De keuze hangt in de eerste plaats af van de maturiteit van het eigen facilitaire beheer binnen de organisatie, de organisatie van de dienstverlening, de omvang van de organisatie, de complexiteit en het aantal te beheren sites. De keuze wordt evenzeer bepaald door de wil binnen de organisatie om zich voor langere termijn te binden aan één of meer leveranciers. Organisaties moeten de vrees overwinnen dat dergelijke beslissing gepaard gaat met het verlies aan interne kennis en de mogelijkheid in te grijpen in het proces van voortdurende verbetering van kwaliteit en efficiëntie van de dienstverlening.

Volgens Pierre-Eric Nandancé, Chief Commercial Officer ISS, opteerden bedrijven tot voor enkele jaren hoofdzakelijk voor het outsourcen van single services. Deze aanpak was goed voor 90% aandeel in België. Andere formules als multidisciplinair outsourcen of Integrated FM kenden slechts matig succes en waren vooral gangbaar bij internationale bedrijven en multinationals.

Met het 'Single providers' model behoudt het bedrijf zelf het strategische beheer, de aansturing en de controle op de dienstverleners. Dat gebeurt veelal via contracten waarin SLA's (Service Level Agreements) zijn opgenomen, die individueel per leverancier het verwachte prestatieniveau vastleggen, de facturatie en de manier waarop controle en prestatiemetingen dienen te gebeuren, onder andere dankzij een facilitaire 'scorecard' en KPI's.

## Gunstige evolutie voor multidisciplinaire outsourcing

Volgens Pierre-Eric Nandancé is er sinds 2010 een duidelijke wijziging van het outsourcinggedrag merkbaar, met een sterke toename van de aankoop van multidisciplinaire facilitaire diensten door Belgische ondernemingen. Bij de keuze voor het outsourcen van single services werden de contracten in het verleden al maximaal onder druk gezet. Alles heeft een einde, ook de mogelijkheid om de prijzen nog verder te drukken. Anderzijds krimpen de eigen FM-teams bij heel wat bedrijven, terwijl de te verzekeren dienstverlening blijft en om een adequate oplossing smeekt. Ook dit gegeven pleit voor multidisciplinair outsourcen. Temeer dat het outsourcen van single services maakt dat men zich tot het louter operationele beperkt, terwijl het multidisciplinair outsourcen van tactische orde is. In dit perspectief kan gedacht worden aan een on site Facility Manager voor het operationele beheer van de gebundelde dienstverlening.

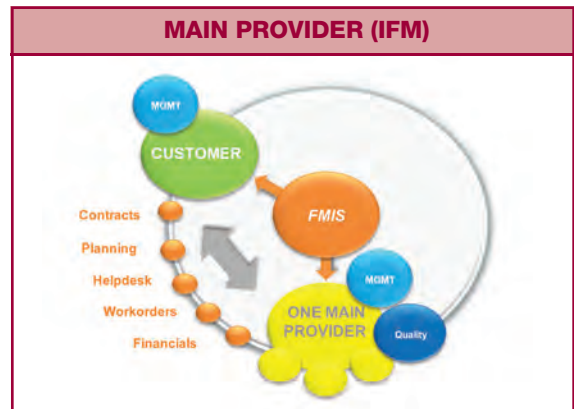
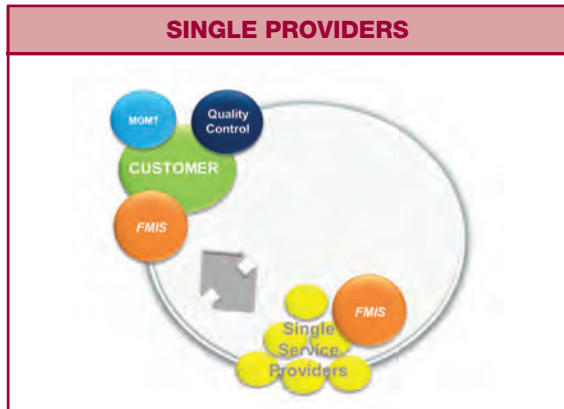
Volgens Pierre-Eric Nandancé, hoeft de overstap naar multidisciplinair outsourcen ook niet radicaal te gebeuren. Het is mogelijk om stapsgewijs contracten voor single services te bundelen. Hij ziet de verhuis en/of de concentratie van enkele vestigingen in een gezamenlijk pand als ideale momenten om de overstap te maken van het outsourcen van single services naar multidisciplinair outsourcen. Op dat ogenblik integreert de overstap in het change management dat voor iedereen binnen het bedrijf aan de orde is. Ook wanneer het bedrijf verspreid zit over verschillende locaties biedt de overstap naar multidisciplinair outsourcen de mogelijkheid om de processen binnen de verschillende vestigingen te standaardiseren en voordeel te halen uit de schaalvergroting.



Rudy Clonen  
Director Consultancy  
MCS



Pierre-Eric Nandancé  
Chief Commercial Officer  
ISS Facility Services



In het geval van groepering van gelijkaardige diensten bij een dienstverlener legt Patrick WaÛters, Director Facility Management Consulting bij AOS Studley, de nadruk op het belang van een kwalitatieve uitbreiding van het dienstenaanbod. Bedrijven zoeken partners die hen volledig “ontzorgen”. Niet zozeer een ‘integraal aanbod’ voor alle soorten behoeftes bij één leverancier, maar een ‘inclusief antwoord’ op elke facilitaire vraag! Volgens Patrick WaÛters moet elke facilitaire dienstverlener een methode uitdenken om zo’n inclusief antwoord te kunnen bieden. Ze moeten alle vragen van begin tot einde bestuderen, ieder probleem aanpakken, erover communiceren met de vraagsteller, in zijn totaliteit oplossen, rapporteren... Daarbij moet vooral duidelijker uitgelegd worden welke diensten wel of niet zijn inbegrepen. Als het niet over een ‘omnium contract’ gaat, moeten de (meer)kosten verklaard worden.

**Controverse binnen de openbare sector**

Door de economische en financiële crisis die blijft voortduren, staat de openbare sector onder druk op het gebied van besparingen en efficiëntie. Geneviève Jamin, Senior Vice President Strategy bij Sodexo België beklemtont de controverse in de openbare sector. In een zoektocht naar meer efficiëntie voor het beheer van sommige ondersteunende diensten, stelt Sodexo regelmatig voor om activiteiten uit te besteden die tot dan toe niet uitbesteed werden. En dat voelt niet alleen vreemd aan, het is vooral ook niet gemakkelijk. In hun streven om de werkgelegenheid veilig te stellen, hebben overheidsinstellingen immers de neiging om bepaalde activiteiten weer intern af te handelen. Maar volgens Geneviève Jamin tekent er zich toch duidelijk een trend af: meer en meer scholen en rusthuizen besteden uit, van de schoonmaak tot de catering over het technisch onderhoud en voortaan ook de onthaaldiensten.

De trend naar outsourcen in de openbare sector laat zich ook opmerken in het kader van Publiek-Private Samenwerking (PPS). Meer in het bijzonder dan bij de DBFMO-formule zoals weerhouden door de FOD Justitie voor de financiering, bouw, onderhoud en uitvoering van de facilitaire dienstverlening voor de nieuwe gevangenis.

**IFM vereist een rijpe FM organisatie**

Integrated FM (IFM) staat voor één enkele dienstverlener, met eventuele subcontractanten, die op geïntegreerde wijze zorg draagt voor alle facilitaire diensten en producten. Integrated FM draagt tevens de volle verantwoordelijkheid voor het kostenbeheer en de kwaliteitscontrole. Het management van Integrated FM kan zowel door de klant als door de dienstverlener verzekerd worden. Bovenaan de voordelen van IFM staan het centrale aanspreekpunt voor alle facetten van de facilitaire dienstverlening en de mogelijke kostenbesparing als gevolg van het schaalvoordeel dat met IFM haalbaar is. Bijkomende voordelen zijn een grote flexibiliteit m.b.t. de inzetbaarheid van mensen voor de verschillende facetten van de dienstverlening, een eenduidige rapportering, de toegang tot heel wat operationele kennis die bij de service provider aanwezig is, de mogelijkheid opnieuw voluit te focussen op de corebusiness van de organisatie, de gestroomlijnde facturatie en transparantie in de kostenstructuren. Toch kunnen de geformuleerde voordelen zich ook als nadeel manifesteren. Zo is het voordeel van één centraal aanspreekpunt slechts effectief indien die persoon ook over de verwachte competenties beschikt. Er is eveneens het risico aan verlies van kennis over de processen aan klantzijde, evenals een gebrek aan benchmarken. En last but not least is er de zeer hoge uitstapdrempel voor wie uit een IFM-overeenkomst wil stappen.

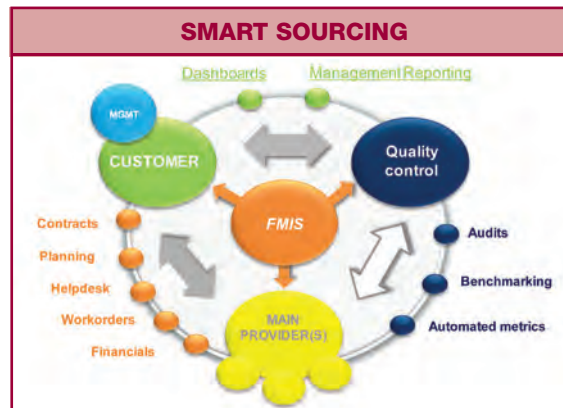


Patrick WaÛters  
Director Facility Management Consulting  
AOS Studley



Geneviève Jamin  
Senior Vice President Strategy  
Sodexo Belgium

foto Bernard De Keyser



Graphics courtesy of MCS

### Onafhankelijkheid en neutraliteit op vlak van beheer en kwaliteitscontrole

La Het grote verschil van het 'Managing Agent' model in vergelijking met het IFM-model is de onafhankelijkheid van het beheer t.o.v. de leveranciers van de facilitaire diensten. De kwaliteitscontrole en de correcte uitvoering van de contracten door de dienstverleners wordt verzekerd door een externe 'Managing Agent'. In het 'Smart Sourcing'-model ontstaat een tripartite relatie tussen opdrachtgever, de belangrijkste leveranciers en een externe auditor. Deze laatste verzorgt de audits,

benchmarking en kwaliteitscontrole om na te gaan of de geleverde prestaties conform zijn met de onderschreven contracten tussen klant en leveranciers. Bij dit model verzekert de auditor een bilaterale rapportering naar zowel opdrachtgever als leverancier. Volgens Rudy Clonen zou de noodzakelijke informatie die als bron dient voor het opstellen van de KPI's voor de opvolging en de controle van het beheer, het benchmarken en het nemen van beslissingen, idealiter vanuit een goed functionerend FMIS moeten aangereikt worden, dat zowel door de opdrachtgever als door de leverancier(s) en 'Managing Agent' wordt gebruikt.

### [www.profacility.be/biblio](http://www.profacility.be/biblio)

Ontdek artikels die reeds gepubliceerd werden in Profacility Magazine, meningen en getuigenissen van Facility Managers, consultants en dienstverleners die een multidisciplinair FM dienstenaanbod bieden.

Strategisch FM | Essentiële tools en modellen voor en efficiënt beheer (17/06/2013)

Typisch Belgisch outsourcing model in opmars (27/05/2013)

Van operationeel naar strategisch (12/06/2013)

IFM | Integraal of inclusief? (27/05/2013)

Totale outsourcing van facilitaire diensten | Trend of Noodzaak? (08/04/2013)

Welk model voor het facilitair beheer? (18/02/2013)

FM Agility | Vraag en aanbod van facilitaire diensten aan elkaar aanpassen (12/02/2013)

Facilitaire scorecard | De overbrugging tussen klant en leveranciers (14/01/2013)

Debat | Integrated Facility Management vereist sterke eigen FM-organisatie (03/12/2012)



Guy Eeckhout  
Facility & Maintenance Manager  
Barco



Claudine Decorte  
Algemeen Directeur  
Facilicom Facility Solutions