

Het aansturen van integrale uitbestedingen

De weg naar succes

Hoe stuurt u uw contract succesvol aan bij integrale uitbesteding aan één partij? Bij het integraal uitbesteden van uw facilitaire diensten, legt u naast kennis en personeel immers ook de regie over uw facilitaire organisatie in handen van de dienstverlener. De dienstverlener lijkt machtiger te worden, reden te meer om goed na te denken over hoe u dit contract kunt aansturen en tot een succes kunt maken.

TEKST: MARGOT NOLTEN EN BARBERA VAN SCHAIK

Het is voor organisaties al jaren gebruikelijk om meer en meer facilitaire diensten uit te besteden en zich te richten op hun corebusiness. De laatste jaren is een trend zichtbaar, waarbij steeds meer organisaties daarbij ook de regie oftewel het management ervan uitbesteden aan één partij. De dienstverlener, oftewel

het facilitaire werkveld Integrated Facility Management (IFM) genaamd.

Inrichting van demand management cruciaal

Het traject om te besluiten uw facilitaire diensten uit te besteden door middel van een IFM-contract aan één

en contracteren en een start maken met de implementatie danwel transitie. Zodra de transitiefase is afgerond treedt de beheersfase in werking. In de beheersfase is het voor de opdrachtgever van groot belang het contract en de dienstverlener goed aan te sturen.

Bij het uitbesteden van zo'n totaalpakket verandert er voor de organisatie zelf veel, omdat een groot deel van het personeel vaak met het afsluiten van het contract overgaat naar de dienstverlener. Daarmee vloeit ook een groot deel van de kennis uit de organisatie. Daarnaast worden vooral afspraken gemaakt op basis van output en heeft de organisatie minder bemoeienis met hoe de dienstverlening wordt uitgevoerd. Het gaat om het 'wat' en niet om het 'hoe'. Daarom is het belangrijk om te komen tot een succesvolle samenwerking met de dienstverlener en inrichting van professioneel opdrachtgeverschap, oftewel: de demand management-functie. Lukt

Margot Nolten is adviseur
Facility Management & Sourcing
bij Twynstra Gudde.



integrator, organiseert dan alle diensten integraal inclusief de regie ervan. Veelal gaat dit gepaard met het overnemen van (een groot deel van) het facilitair bedrijf van de opdrachtgever door de dienstverlener. Binnen

partij, begint vaak met het maken van een businesscase om de keuze goed te kunnen onderbouwen. Als besloten is om tot uitbesteding over te gaan zal de organisatie de best passende dienstverlener selecteren

Bol 1: Professionele inrichting van het demand management-team

Hierbij gaat het om het samenstellen van het demand management-team, bestaande uit de juiste personen om het contract met de externe dienstverlener aan te kunnen sturen. Belangrijke onderdelen hierbij zijn:

- de competenties van de medewerkers,
- de omvang van het team,
- de plaats van het team binnen de organisatie,
- de taken, rollen en verantwoordelijkheden.

In de praktijk blijkt vaak dat de ‘oude’ facility manager na uitbesteding ook het hoofd van het demand management-team wordt. Dit is echter in de meeste gevallen niet wenselijk, omdat de functie van demand manager andere competenties vraagt dan die van een facility manager. De verschillende competenties zijn vaak niet in één persoon te vinden. De demand manager zou een bedrijfskundige achtergrond moeten hebben en moet kunnen denken vanuit de business. De leden van het demand management-team moeten in staat zijn om op strategisch niveau mee te kunnen denken en eisen uit de business kunnen vertalen naar facility management gerelateerde outputspecificatie. De omvang van het team kan met aanzienlijke bandbreedte gesteld worden op een demand management-teamlid per tien miljoen euro

Aart Jan Veldt (Manager Beheer Facility Services van Van Lanschot Bankiers)

Er valt een ontwikkeling binnen een demand management-team te verwachten, waardoor in een beginstadium, bijvoorbeeld direct na mobilisatie, andere competenties meer noodzakelijk blijken, dan in een later stadium wanneer de samenwerking tussen opdrachtgever en dienstverlener eenmaal is gegroeid. Direct na mobilisatie zal de nadruk op verandermanagement groter zijn dan na bijvoorbeeld twee jaar. Van Lanschot heeft ten behoeve van haar demand-organisatie vooralsnog de volgende kerncompetenties benoemd; samenwerken, vasthoudendheid, overtuigingskracht, resultaatgerichtheid, organisatiebewustzijn, analytisch denken en klantgerichtheid.

dit niet dan is het contract en de uitbesteding gedoemd te mislukken. Een groot risico, omdat er zowel financieel als strategisch veel op het spel staat.

Een aantal componenten zijn belangrijk bij het inrichten van uw organisatie om het contract succesvol aan te kunnen sturen. Deze componenten zijn ontstaan door het afnemen van interviews met ervaringsdeskundigen, raadplegen van literatuur en door ervaringsdeskundigen met elkaar van gedachten te laten wisselen. De ervaringsdeskundigen zijn zowel dienstverleners als opdrachtgevers. Enkele korte praktijkcases geven verdere toelichting bij deze componenten.

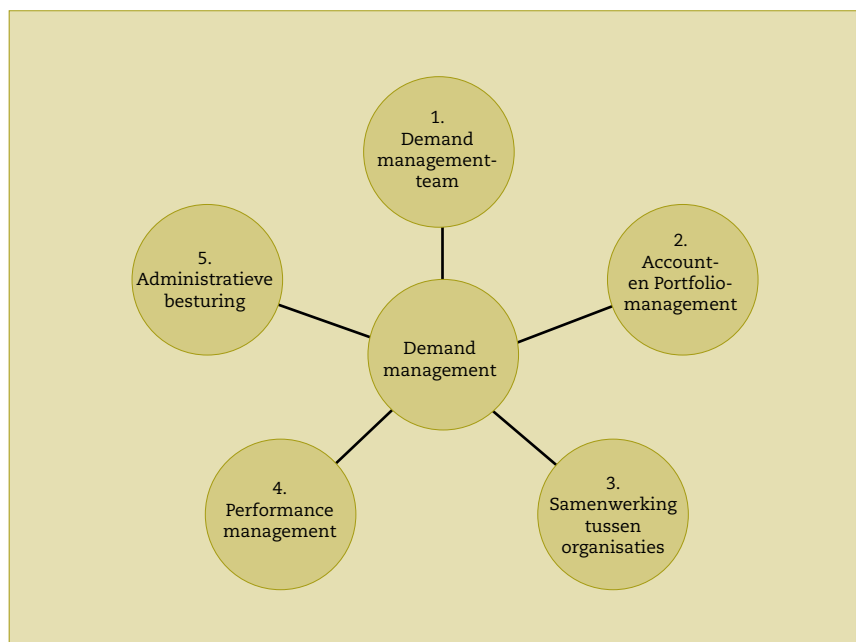
De vijf componenten

De componenten zijn weergegeven in figuur 1 en bestaan uit:

- het demand management-team,
- account- en portfoliomanagement,
- de samenwerking tussen organisaties,
- performance managementsysteem,
- administratieve besturing.

Om tot succesvolle aansturing van het contract te komen, dient men deze componenten zo goed mogelijk in te richten. Een toelichting over de wijze waarop dat gedaan kan worden.

uitbestede facilitaire omzet. Uiteraard zijn hier uitzonderingen op als bijvoorbeeld besloten wordt om het projectmanagement nog in eigen huis te houden of als real estate management ook uitbesteed wordt. De plaats van het demand management-team zou dicht bij de core-business moeten zijn. Dan weet het demand management-team direct wat er speelt op strategisch gebied en in het hart van de organisatie. Het is belangrijk om dit te weten, omdat de vertaling richting de dienstverlener dan adequaat en efficiënt



Figuur 1. Service Support en Service Delivery.

Jerry van Ulden (Corporate Business Development Arcadis Aqumen)

Het succes van een demand management-organisatie hangt allereerst af van het mandaat dat ze krijgt vanuit de eigen organisatie alsmede de positionering (op welk niveau wordt het in de organisatie gezet). Daarnaast is het een voordeel als de organisatie wordt bemand door personen die uit de business komen en daardoor de corebusiness door en door kennen. Zij kunnen dan beter bepalen wat de behoeften vanuit de organisatie zijn. Bijdrage aan het succes wordt ook geleverd door de mate waarin het in staat is de operatie los te kunnen laten. Met andere woorden: goed kunnen vertalen van de demand (het 'wat') en vervolgens de ruimte bieden aan de dienstverlener om met een gepaste oplossing te komen (het 'hoe'). Uiteraard zijn dit de statische succesfactoren. Alle succes begint met een 'culturele fit' van organisatie en individuen en het vertrouwen in elkaar om de doelstellingen waar te maken.

kan plaatsvinden en de dienstverlener hier optimaal op kan inspelen. Om duidelijkheid te creëren, moeten de taken, rollen en verantwoordelijkheden zowel binnen het team als tussen het team en de dienstverlener afgebakend zijn. Daarbij is het belangrijk dat de demand manager het mandaat heeft om beslissingen te kunnen nemen en te kunnen handelen. Het team moet zich overigens vooral bezig houden met de 'wat'-vraag (dus wat is hetgeen dat wij van de dienstverlener willen ontvangen?) en niet met de 'hoe'-vraag (dus hoe kiest de dienstverlener er voor om die dienst te leveren?). Hoe de dienstverlener het uit wil voeren is de verantwoordelijkheid van de dienstverlener zelf en dus niet meer van de organisatie, zolang de opdrachtgever krijgt waar hij om heeft gevraagd op het afgesproken serviceniveau.

Bol 2: Helder ingericht account- en portfoliomanagement

Het accountmanagement is gericht op het inventariseren van de interne klantvraag. Het inventariseren gebeurt door het opstellen van interne communicatiestructuren om de klant aan het woord te kunnen laten. Het portfoliomanagement is gericht op het vertalen van die interne klantvraag naar facilitaire diensten en producten. Dit gebeurt in samenwerking met de dienstverlener. Daarnaast is het aanspreken van de interne klanten op de met de externe dienstverlener afgemaakte afspraken een belangrijke rol van het demand management-team.

Belangrijk voor het inventariseren van de interne behoeften en wensen

is het opstellen van interne communicatiestructuren, dit dient te gebeuren op diverse niveau's binnen de organisatie. De communicatie zou plaats moeten vinden op zowel operationeel en tactisch niveau bijvoor-

beeld via een servicedesk, klanttevredenheidsonderzoeken en klankbordgroepmeetings. Daarnaast moet communicatie ook op strategisch niveau plaatsvinden, bijvoorbeeld door periodiek overleg op CEO-niveau.

Zodra de behoeften en wensen van klanten zijn geïnventariseerd is het belangrijk deze te vertalen naar te leveren diensten en producten, dit doet het demand management-team in samenwerking met de dienstverlener.



Barbera van Schaik is adviseur Facility Management & Sourcing bij Twynstra Gudde.

Het aanspreken van de interne klant door het demand management-team op de met de externe dienstverlener afgemaakte afspraken, is hierbij ook van belang. Indien dit niet wordt gedaan kan dit er namelijk toe leiden dat het voor de dienst-

verlener onmogelijk is het afgesproken serviceniveau te behalen. Het demand management-team moet waarborgen dat dit niet kan gebeuren.

Bol 3: Inrichten en werken aan de samenwerking tussen opdrachtgever en dienstverlener (IFM-partij)

Een goede samenwerking is voor het succesvol zijn van deze relatie van cruciaal belang. Hierbij is het belangrijk om vertrouwen en respect te creëren, samenwerkingsprotocollen te ontwikkelen en gedragscodes en afspraken te maken over conflictsituaties.

Vooraf het creëren van vertrouwen en respect voor elkaar moet hoog in het vaandel staan, er is nogal wat gemoeid bij het uitbesteden van zo'n totaalpakket. Het uit handen

geven van kennis, verantwoordelijkheid over de aansturing van het totaalpakket en zelfs het over laten gaan van (een deel van) het eigen personeel naar de organisatie van de dienstverlener.

Een basis van vertrouwen zal hierbij een stimulans zijn en een comfortabelere samenwerking bewerkstelligen. Een samenwerking die gericht is op het bouwen van een partnershiprelatie, waarbij beide partijen als gelijkwaardige partners proberen dit contract vorm te geven. Daarmee

krijgt de dienstverlener de kans om een betere dienstverlening in te richten en de organisatie te voorzien van een zo optimaal mogelijke dienstverlening. Daarbij is het ook van groot belang dat het demand management-team durft los te laten

Demand management-teamleden moeten op strategisch niveau meedenken

en de verantwoordelijkheid voor de uitvoering in handen van de dienstverlener legt.

Hierbij helpt het als afspraken vast worden gelegd in samenwerkingsprotocollen en gedragscodes, waarin de wijze waarop met elkaar wordt omgegaan beschreven staat. Met name samen afspraken maken over omgangsvormen indien er een conflictsituatie ontstaat, zal helpen om de basis van de samenwerking vast te leggen en de ruimte te creëren om een succesvolle relatie met elkaar te kunnen bouwen. Belangrijk is om te blijven investeren in de samenwerking door op frequente basis en op diverse niveaus dit onderwerp bespreekbaar te maken en te blijven communiceren.

Bol 4: Inrichten en implementeren van een gedragen performance management-systeem

Bij elke dienst die een dienstverlener levert, moet beoordeeld kunnen worden in hoeverre de dienstverlening voldoet aan de eisen die vooraf zijn gesteld. Zowel als iets negatief uitpakt, als positief wil het

Jeroen Mol (Directeur Sodexo Altys)
Succesfactoren in de samenwerking.

- Bouw aan vertrouwen. Als dit ontbreekt in de samenwerking, dan is er geen contract mechanisme dat dit oplost.
- Investeer in de relatie, werk aan het stimuleren van de performance, in plaats van een focus op bonus/malus constructies.
- Lange termijn: zie het contract als een samenwerking 'for life' waarin je de condities tussentijds bijstelt. Ga niet iedere drie jaar 'de markt op'.
- Als je de vraag goed formuleert, wordt het 'antwoord' ook goed. Kortom, de vraag vanuit het demand management-team is net zo belangrijk als goed leverancierschap.

uitbesteden en de te verwachten resultaten. Vervolgens dienen samen met de dienstverlener de kritische succesfactoren (KSF) en key performance indicators (KPI's) opgesteld te worden. Kritische succesfactoren zijn afspraken over welke zaken in de dienstverlening het belangrijkste zijn en bepalen

zorgt ervoor dat er een overzichtelijk palet ontstaat waardoor de organisatie gemakkelijk de dienstverlener aan kan sturen.

Bol 5: Inrichten van een goede administratieve besturing

Het inrichten van de administratieve besturing is van groot belang, omdat hierin de interne doorbelasting, facturering, mutatieprocessen, betalingsmechanismen et cetera worden geregeld. Indien de administratieve taken efficiënt zijn ingericht levert dit belangrijke managementinformatie op. Ook is de basis gelegd voor een goede benchmarking, die weer stimuleert dat marktontwikkelingen beter bijgehouden worden. Dit laatste is uiteraard belangrijk om te kunnen toetsen of de dienstverlener nog de juiste zaken doet voor het juiste bedrag.

Succesvol demand management betekent het professioneel inrichten van alle vijf genoemde componenten. De functie van demand management wordt nog te vaak onderschat; het is een strategische functie die professionaliteit, kennis van zaken, volledige aandacht en betrokkenheid vereist. Ook het belang van de functie wordt vaak onderschat; zonder deze functie is het contract gedoemd te mislukken. Centraal staat het kunnen bouwen van een partnershiprelatie. Cruciaal daarbij is het durven los te laten en ruimte te geven aan de dienstverlener. Een mooie uitdaging voor de demand manager!

REAGEREN?
redactie@fmm.nl

De functie van demand management wordt nog te vaak onderschat

demand management-team op de hoogte zijn, om de dienstverlener waar nodig bij te kunnen sturen. Dit zorgt er ook voor dat de demand manager het contract actief kan aansturen. Het ontwikkelen van een systeem waarbij de dienstverlening beoordeeld wordt ook wel een performance management-systeem genoemd. Het is belangrijk dat in gezamenlijkheid met de dienstverlener invulling wordt gegeven aan dit systeem, zodat het door beiden gedragen wordt. Zo zal de dienstverlener zich hieraan conformeren en zullen er waardevolle gegevens uit komen die door opdrachtgever en dienstverlener als input voor periodieke gesprekken worden gebruikt. Om een performance management-systeem in te kunnen richten is het belangrijk doelstellingen van de uitbesteding helder te formuleren. Dit is ten slotte de basis van het

wanneer de dienstverlener een goede dienst of product heeft geleverd. De key performance indicators zijn kwantitief van aard en maken dus inzichtelijk hoe goed hij heeft gescoord op de kritische punten. Tegenwoordig kan men deze gegevens overzichtelijk weergeven door gebruik te maken van een (webbased) performance monitoring tool. De dienstverlener stelt deze in veel gevallen op. Aan de hand hiervan kan men op één pagina zien of de dienstverlening voldoet aan de gestelde eisen minimum eisen, door gebruik te maken van zogenaamde stoplicht-indicatie. Een rode indicatie bij een KPI geeft aan dat de dienstverlening onder de maat is geweest, bij verder klikken vindt men de onderbouwing ervan in getallen. Uiteraard geeft een groene indicatie aan dat de dienstverlening wel voldeed aan de gestelde norm. Dit alles