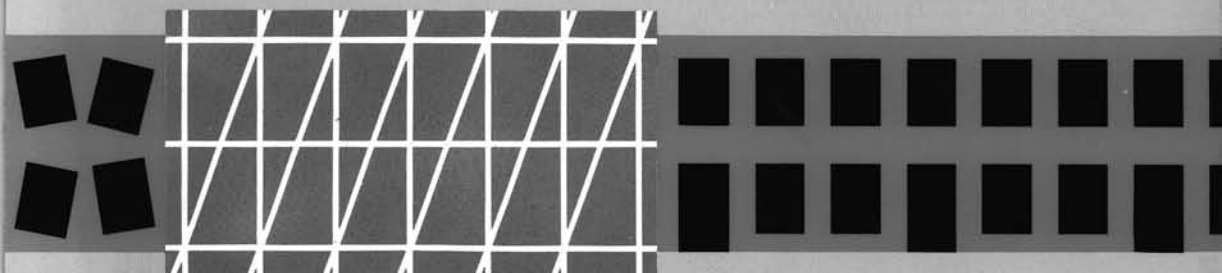


BESTURING VAN FACILITAIRE ORGANISATIES

A. de Scheemaker
m.m.v. D. Kooijman



BOUWMANAGEMENT EN TECHNISCH BEHEER

15

Delft University Press

8512 417G



2315539

BESTURING VAN FACILITAIRE ORGANISATIES



Bibliotheek TU Delft



C 2321689

**8512
417 G**

Onderzoeksinstituut OTB
Technische Universiteit Delft
Thijsseweg 11
2629 JA Delft
Tel (015) 278 30 05
Fax (015) 278 44 22
E-mail mailbox@otb.tudelft.nl
<http://www.otb.tudelft.nl>

BESTURING VAN FACILITAIRE ORGANISATIES

A. de Scheemaker
m.m.v. D. Kooijman

Delft University Press, 1997

De serie Bouwmanagement en technisch beheer wordt uitgegeven door:

Delft University Press
Mekelweg 4
2628 CD Delft
Tel. (015) 278 32 54
Fax (015) 278 16 61

CIP-GEGEVENS KONINKLIJKE BIBLIOTHEEK, DEN HAAG

Scheemaker, A. de

Besturing van facilitaire organisaties / A. de Scheemaker met medewerking van D. Kooijman. - Delft : Delft University Press. - (Bouwmanagement en technisch beheer, Onderzoeksinstituut OTB: ISSN 0925-6466; 15)

Met lit. opg.

ISBN 90-407-1495-9

NUGI 655

Trefw.: huisvesting; facilitaire organisaties; besturing.

Copyright 1997 by Onderzoeksinstituut OTB

No part of this book may be reproduced in any form by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher, Delft University Press, Mekelweg 4, Delft, The Netherlands.

INHOUD

DEEL 1: THEORIE

1 INLEIDING EN PROBLEEMSTELLING	1
1.1 De facilitaire organisatie in ontwikkeling	1
1.2 Ontwikkelingen in de primaire processen van bedrijven en gevolgen voor de facilitaire organisatie	2
1.3 Probleemstelling en onderzoeksvragen	3
1.4 Onderzoeksaanpak	3
1.5 De opzet van dit rapport	4
2 BESTURINGSMODELLEN VOOR FACILITAIRE ORGANISATIES	5
2.1 Inleiding	5
2.2 Management control	5
2.3 Besturingsmechanismen	6
2.4 Besturingssystemen	8
2.4.1 Sterk bureaucratisch regelsysteem	10
2.4.2 Zwak bureaucratisch regelsysteem	11
2.4.3 Outputfinanciering met het topmanagement als bekostiger	13
2.4.4 Interne contractering met gedwongen of vrije winkelnering	14
2.4.5 Externe verzelfstandiging	16
2.4.6 Volledige uitbesteding	18
2.5 Samenvatting en conclusie	20
3 ORGANISATIEMODELLEN VOOR FACILITAIRE ORGANISATIES	23
3.1 Inleiding	23
3.2 Functionele, productgerichte en geografisch bepaalde facilitaire organisaties	24
3.3 Verantwoordelijkheidscentra	25
3.4 Centralisatie en concentratie in de facilitaire organisatie	27
3.4.1 Centrale organisatie (stafmodel 1)	27
3.4.2 Centrale coördinatie (stafmodel 2)	28
3.4.3 Sectormodel: zelf doen	29
3.4.4 Sectormodel: zelf doen, tenzij	30
3.4.5 Intern uitbesteden (of interne contractering)	30
3.4.6 Intern uitbesteden op locatie	32

3.4.7	Verzelfstandiging	33
3.5	Samenvatting en conclusies	33

DEEL 2: PRAKTIJK

4	VERANDERINGEN IN HET PRIMAIRE PROCES EN EISEN AAN DE FACILITAIRE ORGANISATIE	37
4.1	Inleiding	37
4.2	Case-organisaties	37
4.2.1	Universiteit Utrecht en het Faciliteiten Bedrijf Utrecht (FBU)	38
4.2.2	N.V. Luchthaven Schiphol en Facility Management Schiphol (FMS)	39
4.2.3	TNO en het Facilitair Bedrijf TNO	40
4.2.4	DSM en Industrierreinbeheer (ITB)	42
4.2.5	Johnson Controls Integrated Facility Management	42
4.2.6	ABN AMRO en Concernhuisvesting & Vastgoed (CH&V)	44
4.2.7	Rabobank en Rabofacet	44
4.2.8	Vergelijking op kerngegevens	46
4.3	Veranderingen in het primaire proces, gevolgen voor het facilitaire proces	47
4.3.1	Rabobank en IBM/Johnson Controls IFM	47
4.3.2	DSM, N.V. Luchthaven Schiphol en de Universiteit Utrecht	48
4.3.3	TNO en ABN AMRO	49
4.4	Nieuwe eisen aan de facilitaire organisatie	50
4.4.1	Doelstelling of missie	50
4.5	Organisatiestructuur en takenpakket	52
4.5.1	Faciliteiten Bedrijf Utrecht, Universiteit Utrecht	52
4.5.2	Facility Management Schiphol, N.V. Luchthaven Schiphol	53
4.5.3	Facilitair Bedrijf TNO, TNO	53
4.5.4	Industrierreinbeheer, DSM	54
4.5.5	Johnson Controls IFM	55
4.5.6	Concernhuisvesting & Vastgoed, ABN AMRO	57
4.5.7	Rabofacet, Rabobank	58
4.5.8	Vergelijking op organisatorische kenmerken	61
4.6	Samenvatting en conclusies	62
5	FACILITAIRE BESTURINGSSYSTEMEN IN DE PRAKTIJK	65
5.1	Inleiding	65
5.2	Besturingssystemen op hoofdlijnen	65
5.2.1	De mate van economische risico-overdracht	66
5.2.2	Vormen van interne verrekening	67
5.3	Besluitvorming over en controle van facilitaire activiteiten	68
5.3.1	Rollen van het topmanagement	69
5.3.2	Centrale normering	71
5.3.3	Verantwoording over resultaten	73
5.4	Systemen van interne contractering	73

5.4.1	CH&V en Johnson Controls IFM.....	74
5.4.2	Rabofacet.....	75
5.4.3	FBU, FB TNO, FMS en ITB.....	76
5.4.4	Collectieve voorzieningen.....	77
5.5	Effecten van interne verrekening.....	78
5.6	Samenvatting en conclusies.....	79
6	ORGANISATIE EN BESTURING VAN HUISVESTINGS- ACTIVITEITEN.....	83
6.1	Inleiding.....	83
6.2	Organisatie en besturing van huisvestings- en vastgoedactiviteiten.....	83
6.2.1	De huisvestingssituatie.....	83
6.2.2	Organisatie van de huisvestingszorg.....	86
6.2.3	Universiteit Utrecht.....	88
6.2.4	N.V. Luchthaven Schiphol.....	89
6.2.5	ABN AMRO.....	90
6.2.6	TNO.....	91
6.2.7	Rabobank.....	92
6.2.8	DSM.....	94
6.3	Huisvestingsbeleid.....	94
6.3.1	FMS en Rabofacet.....	94
6.3.2	FBU en Bedrijfsvoering & Verantwoording.....	95
6.3.3	Facilitair Bedrijf TNO.....	96
6.3.4	Concernhuisvesting & Vastgoed.....	97
6.3.5	ITB.....	98
6.3.6	Johnson Controls IFM.....	99
6.4	Interne contractering en doorbelasting van huisvestingsdiensten.....	100
6.4.1	DSM, ITB.....	102
6.4.2	Rabobank, Rabofacet.....	103
6.4.3	ABN AMRO, CH&V.....	104
6.5	Samenvatting en conclusies.....	104
6.5.1	Organisatie en besturing van huisvesting- en vastgoedactiviteiten.....	105
6.5.2	Besturingskarakteristiek van de huisvesting.....	106
7	TRENDS EN TOEKOMSTVERWACHTINGEN.....	109
7.1	Inleiding.....	109
7.2	Toekomstverwachtingen voor facility management.....	109
7.2.1	Toename van extern verzelfstandigde facilitaire dienstverleners.....	109
7.2.2	Verdergaande professionalisering en meer aandacht voor kwaliteitszorg.....	110
7.3	Toekomstverwachtingen voor vastgoedbeheer en huisvestingsmanagement.....	110
7.4	De trend naar uitbesteding van facilitaire diensten.....	111
7.4.1	Nadelen van uitbesteding.....	112
7.4.2	Voordelen van uitbesteding.....	113

7.5	Strategische en economische overwegingen bij uitbesteding	115
7.6	Samenvatting en conclusies	116
8	SAMENVATTING EN CONCLUSIES	119
8.1	Inleiding	119
8.2	Veranderingen in het primaire proces, gevolgen voor de organisatie van facilitaire activiteiten.....	120
8.3	Facilitaire besturingssystemen in de praktijk	122
8.4	Organisatie en besturing van huisvestings- en vastgoedactiviteiten	124
8.5	Trends en toekomstverwachtingen	125
8.6	Conclusies per case	126
8.6.1	Faciliteiten Bedrijf Utrecht.....	126
8.6.2	Facility Management Schiphol	127
8.6.3	Facilitair Bedrijf TNO	128
8.6.4	Industrieterreinbeheer	129
8.6.5	Johnson Controls IFM	131
8.6.6	CH&V (ABN AMRO).....	132
8.6.7	Rabofacet.....	133
8.7	Algemene conclusies	135
8.7.1	Grenzen aan gedecentraliseerde besluitvorming en marktwerking	135
8.7.2	Afstemmen vastgoed-, huisvestingsbeleid en facilitaire dienstverlening	135
8.7.3	Effecten van interne verrekening van facilitaire kosten niet eenduidig..	135
8.7.4	Prijzen geen volledige vervanging voor centrale normering	136
8.8	Aanbevelingen.....	136
8.8.1	Controle op de besteding van het budget voor facilitaire diensten.....	136
8.8.2	Relatie marktwerking en kostenbewustzijn afnemers.....	136
8.8.3	Facility management informatiesysteem	137
	LITERATUUR	139
	BIJLAGE 1	
	GEÏNTERVIEWDE PERSONEN.....	143
	BIJLAGE 2	
	KENGETALLEN VAN DE BENADERDE ORGANISATIES.....	145
	BIJLAGE 3	
	BEDRIJFSECONOMISCHE BEGRIPPEN	153

Deel 1:

Theorie

1893

1894

INLEIDING EN PROBLEEMSTELLING

1.1 De facilitaire organisatie in ontwikkeling

De bedrijfsvoering van facilitaire organisaties is in de afgelopen tien jaar sterk veranderd; de aanpak is bedrijfsmatiger en professioneler geworden. Interne, veelal centraal opererende facilitaire eenheden zijn geïntegreerd en in een centrale dienst georganiseerd. Facilitaire diensten worden in toenemende mate uitbesteed aan externe, gespecialiseerde leveranciers en er is sprake van een grote groei van zelfstandige aanbieders van allerlei facilitaire diensten. In veel bedrijven is een proces gaande van verdere verzelfstandiging van facilitaire bedrijfseenheden. De organisatorische eenheden worden losgekoppeld van het moederbedrijf en opereren min of meer als zelfstandige economische eenheden. Ook kan een verandering worden waargenomen in de wijze waarop ondersteunende diensten worden gecoördineerd en gemotiveerd.

Interne afnemers (klanten) gaan een steeds belangrijker rol spelen bij de beheersing van facilitaire activiteiten. Een klantgerichte opstelling en het inzichtelijk weten te maken van de kosten in relatie tot de geleverde prestaties zijn belangrijk geworden. Overeenkomsten in de vorm van servicecontracten en systemen voor kosten doorbelasting leggen prestaties en tegenprestaties vast tussen aanbieders en afnemers van facilitaire diensten. Verschillende varianten van coördinatie- en motivatiesystemen tonen de toegenomen invloed van interne afnemers aan (Vosselman, 1995, p.26).

Dit OTB-onderzoek inventariseert verschillende systemen van bedrijfsvoering die facilitaire organisaties toepassen voor de besturing van facilitaire diensten en huisvesting in het bijzonder. Het onderzoek maakt deel uit van het onderzoeksprogramma voor facility management dat in 1994 is opgesteld (Kooijman, Priemus, De Scheemaker en Vijverberg, 1994). In het voorstel staan zes thema's waarop het onderzoek zich zou gaan richten. In 1996 wordt met behulp van eerste geldstroom middelen van het OTB één thema uitgewerkt: Veranderingen in besturing en organisatie van het facilitaire proces.

1.2 Ontwikkelingen in de primaire processen van bedrijven en gevolgen voor de facilitaire organisatie

De 'managementgoeroe' Tom Peters luidde in 1982 de terugkeer naar de 'core business' (kerntaken) in. Deze ontwikkeling heeft, ook als gevolg van een economische recessie in de tweede helft van de jaren tachtig in het bedrijfsleven en bij de overheid geleid tot grote afslankingsoperaties, verzelfstandiging, taakafstoting en uitbesteding van niet-primaire taken.

Het concern/divisiemodel, dat tegenwoordig zowel in de publieke als private sector in zwang is, laat grote zelfstandigheid aan de diensten of business units, die als kleine autonome eenheden opereren. Outputsturing en resultaatverantwoordelijkheid zijn de ingrediënten van dit besturingsmodel (Mom, 1994, p. 23). Grote, logge bureaucratistische organisaties zullen wijken voor netwerken van gevarieerde en veel kleinschaliger eenheden (Frissen, 1994, p.4). Nieuwe informatie- en communicatietechnologieën maken decentralisatie van werk mogelijk; denk bijvoorbeeld aan telewerken en satellietkantoren.

De ontwikkelingen in de externe en directe omgeving van bedrijven en binnen bedrijven zelf, hebben grote gevolgen voor de ondersteunende functies binnen bedrijven. Facilitaire bedrijfseenheden dragen gewoonlijk zorg voor huisvesting, inkoop, distributie en beheer van middelen, schoonmaak, onderhoud, catering, postverzorging, bewaking enz. Als gevolg van de veranderingen en reorganisaties die in het moederbedrijf plaatsvinden, worden facilitaire eenheden ondermeer geconfronteerd met een toenemend aantal (interne) verhuisbewegingen. De groei van automatiseringshulpmiddelen op de werkplek, meer deeltijdwerkers en tijdelijke (project-) medewerkers en langere bedrijfstijden leiden tot een groeiende ruimtebehoefte, stijgende werkplekkosten en tegelijkertijd dalende bezettingsgraden. Geavanceerde telematica- en datacommunicatie-voorzieningen zijn onmisbaar geworden voor het functioneren van een bedrijf. Het beheer van al deze hulpmiddelen ligt in veel gevallen in handen van facilitaire diensten. Aanscherping van de milieuwetgeving, de uitgebreide ARBO-regelgeving en het tamelijk hoge ziekteverzuim in Nederland vragen om een 'groenere' bedrijfsvoering en meer aandacht voor de kwaliteit van de werkomgeving.

Al deze zaken vereisen een efficiënte opzet en coördinatie van de facilitaire dienstverlening. De belangrijkste doelen zijn het bieden van een efficiënte, effectieve en klantgerichte dienstverlening tegen kosten, die kunnen concurreren met tarieven die de markt hanteert.

In de afgelopen jaren zijn verschillende onderzoeken verricht naar de gevolgen van decentralisatie- en verzelfstandigingstrends voor de inrichting van de werkomgeving (Duffy, 1992; Becker c.s., 1991; Becker, 1992; Vijverberg, 1994; Dewulf, Kooijman en Vijverberg, 1994). Met name Becker c.s. hebben op dit gebied vanuit een gedragswetenschappelijke benadering belangrijk onderzoek verricht naar de effecten van nieuwe, ruimte- en kostenbesparende kantoorvormen op zaken als arbeidssatisfactie, productiviteit en communicatie (Becker c.s., 1991 en Becker, 1992).

We zullen ons niet bezig houden met de inrichting van de werkomgeving en de gevolgen van reorganisaties, verzelfstandigingen en decentralisaties voor de huisvesting. Het onderzoek bouwt voor een deel voort op de resultaten van het bedrijfskundig

promotie-onderzoek van Vosselman (1995) en richt zich op de relatie tussen de bedrijfsvoering (management control) van een facilitaire dienst en de wijze waarop huisvesting en werkplekken bestuurd worden.

1.3 Probleemstelling en onderzoeksvragen

Probleemstelling

In het onderzoek staat twee onderwerpen centraal, die in de vorm van twee vragen zijn geformuleerd :

- Welke externe en bedrijfsinterne ontwikkelingen zijn van invloed op een verandering in de besturing van facilitaire diensten?
- Op welke manieren vindt de besturing (planning, besluitvorming, controle) van facilitaire diensten en huisvesting in het bijzonder, plaats?

Onderzoeksvragen

Uit de probleemstelling zijn zeven onderzoeksvragen afgeleid, die in twee theoretische en vier op de praktijkgerichte hoofdstukken aan de orde komen.

1. Welke rol spelen verticale (of hiërarchische) besturingssystemen en horizontale besturingssystemen die gebaseerd zijn op marktwerking, bij de besluitvorming, planning en controle van facilitaire diensten en huisvesting in het bijzonder (hoofdstuk 2)?
2. Op welke manieren is het facilitaire proces georganiseerd en op welke manier houdt het toegepaste besturingssysteem hiermee verband (hoofdstuk 3)?
3. Welke veranderingen in de externe en bedrijfsinterne omgeving zijn van invloed op de trend naar gedecentraliseerde, zelfstandig opererende facilitaire eenheden (hoofdstuk 4)?
4. Welke verschillen bestaan er tussen de besturingssystemen in de praktijk van de facilitaire dienstverlening (hoofdstuk 5)?
5. Hoe verantwoordt de directie van een facilitaire organisatie zich over haar beleid en uitvoering tegenover het topmanagement van de moederorganisatie (hoofdstuk 5)?
6. Welke verschillen bestaan er tussen de organisatie en besturing van de huisvesting in de praktijk van de facilitaire dienstverlening (hoofdstuk 6)?
7. Op welke manier zal de facilitaire organisatie zich ontwikkelen, tegen de achtergrond van externe en interne ontwikkelingen (hoofdstuk 7)?

1.4 Onderzoeksaanpak

De onderzoeksaanpak bestaat uit drie ingrediënten: literatuurstudie, interviews en casestudies. De casestudies bestaan feitelijk uit de eerste twee methoden: literatuurstudie (jaarverslagen, organisatie- en activiteitenbeschrijvingen e.d.) en gesprekken met vertegenwoordigers van de geselecteerde organisaties. Er zijn gesprekken gehouden met leidinggevend van facilitaire organisaties. Onderwerpen waren het facilitair management en het huisvestingsmanagement in relatie tot de bedrijfsdoelen en het

systeem van bedrijfsvoering.

De facilitaire organisaties zijn geselecteerd op basis van de managementcontrol systematiek die ze toepassen. Daarbij hebben we gestreefd naar een vertegenwoordiging van alle besturingstypen opdat de geformuleerde typologie geïllustreerd en getoetst zou kunnen worden. We hebben ook gekeken naar het soort bedrijf. We beperkten ons tot de grotere bedrijven, omdat we daar de meest uitgesproken en duidelijke ontwikkeling kunnen traceren (meer dan 200 werknemers en meer dan 7.000 m² B.V.O).

De benaderde facilitaire organisaties waren:

- Faciliteiten Bedrijf Utrecht van de Universiteit Utrecht;
- Facility Management Schiphol van de N.V. Luchthaven Schiphol;
- Facilitair Bedrijf TNO van TNO;
- Industrierreinbeheer van DSM;
- Johnson Controls IFM;
- Concernhuisvesting & Vastgoed van de ABN AMRO bank;
- Rabofacet van Rabobank Nederland.

1.5 De opzet van dit rapport

Hoofdstuk 2 en 3 verschaffen het theoretisch kader voor de analyse van de facilitaire organisaties, die in de daarop volgende hoofdstukken worden beschreven. Hoofdstuk 2 beschrijft de verschillende besturingsmodellen en organisatiestructuren die facilitaire organisaties in de praktijk toepassen en legt een voorlopig verband met de wijze waarop organisaties de huisvesting besturen. Hoofdstuk 3 behandelt verschillende organisatie modellen voor facilitaire organisaties en legt verband met de wijze van besturing. Hoofdstuk 4 introduceert de facilitaire organisaties die voor het onderzoek zijn benaderd en schetst de ontwikkelingen die hebben geleid tot een andere wijze van besturing van facilitaire activiteiten. Hoofdstuk 5 beschrijft de besturingssystemen die we aantreffen bij de facilitaire organisaties. Hoofdstuk 6 gaat dieper in op de wijze waarop de huisvesting wordt bestuurd en de zorg voor de huisvesting organisatorisch is vormgegeven bij de onderzochte organisaties. In hoofdstuk 7 zetten we een aantal mogelijke lijnen voor de toekomst uit: verwachte veranderingen in het vakgebied facility management en toekomstverwachtingen voor de organisatie en besturing van facilitaire activiteiten. Het rapport besluit in hoofdstuk 8 met een samenvatting van de belangrijkste resultaten en conclusies en geeft onderwerpen aan voor mogelijk vervolgonderzoek.

BESTURINGSMODELLEN VOOR FACILITAIRE ORGANISATIES

2.1 Inleiding

Door de ingrijpende veranderingen die in de afgelopen jaren hebben plaatsgevonden in de externe en bedrijfsinterne omgeving van veel facilitaire organisaties, is de wijze waarop facilitaire diensten worden bestuurd, sterk gewijzigd. Facilitaire diensten moeten meer 'bedrijfsmatig' of 'kostenbewust' werken en ze zullen worden 'afgerekend op resultaten'. Deze uit de bedrijfseconomie en bedrijfskunde afkomstige terminologie is niet altijd even helder. Het maakt wel duidelijk dat er het een en ander is veranderd in de delegatie van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van facilitaire organisaties.

In dit hoofdstuk zullen we een zestal vormen van besturing en de bijbehorende systemen van motivatie en coördinatie bespreken, die in de facilitaire praktijk kunnen worden aangetroffen. In paragraaf 2.2 definiëren we het begrip management control. Paragraaf 2.3 bespreekt een drietal mechanismen waarmee organisaties bestuurd worden. Deze besturingsmechanismen liggen ten grondslag aan de zes typen management control systemen, die in paragraaf 2.4 worden beschreven. In paragraaf 2.5 geven we een eerste aanzet voor een besturingstypologie voor de huisvesting van organisaties. Deze besturingskarakteristiek voor de huisvesting is gebaseerd op de algemene besturingstypologie die in paragraaf 2.4 wordt besproken.

2.2 Management control

Zowel in de profit- als non-profitsector zijn processen van delegatie van besluitvorming gaande. Om de doelmatigheid en doeltreffendheid van bedrijfsactiviteiten te verbeteren, worden taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden gedelegeerd. Aanvullend zet het topmanagement instrumenten in voor coördinatie en motivatie. De inzet van dergelijke instrumenten behoort tot het gebied van de management control. Management control is het proces van beïnvloeding van managers ter bevordering van efficiency en effectiviteit van voortbrengingsprocessen, die onder verantwoordelijkheid van die managers worden uitgevoerd (Vosselman, 1995, p. 24).

In deze opvatting vervult management control een brugfunctie tussen strategische

planning en task control. Strategische planning heeft betrekking op de doelstellingen van de organisatie als geheel en op het gewenste beleid om deze doelstellingen te realiseren. Task control heeft betrekking op het daadwerkelijk uitvoeren van een gekozen beleid en strategie. Bij management control gaat het vooral om de afstemming van de besturing van een organisatie op veranderende marktverhoudingen, veranderingen in klantenwensen en een verantwoorde inzet van middelen. De relatie met strategische planning is nadrukkelijk aanwezig. Vosselman stelt dat management control niet alleen het gevolg is van strategische besluitvorming, maar dat de inrichting van een bepaald systeem voor management control ook strategische keuzes kan beïnvloeden (Vosselman, 1995, p. 24).

In dit onderzoek zullen we ons zoveel mogelijk tot de Nederlandse taal beperken en het begrip 'besturing' vaak in de plaats van het Engelse woord 'management control' gebruiken.

2.3 Besturingsmechanismen

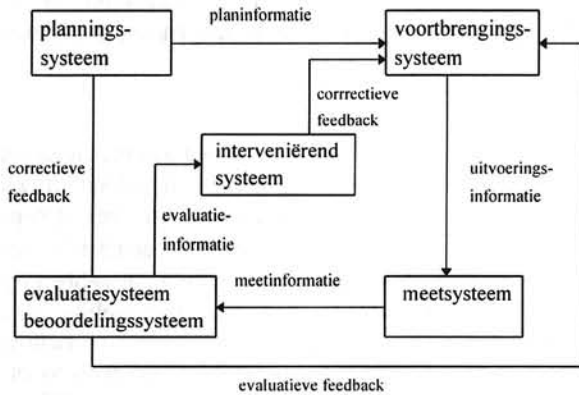
Diverse auteurs hebben zich gebogen over de vraag via welke mechanismen een organisatie bestuurd kan worden, opdat de verschillende organisatorische eenheden zich inzetten voor de doelen van de organisatie. Verschillende systemen om met name leidinggevenden te motiveren en coördineren, zijn hiertoe ontworpen (Ouchi, 1979; Hofstede, 1981; Van Helden, 1991; Vosselman, 1995). In dit onderzoek beperken we ons tot de besturingstypologie van Ouchi, die drie soorten besturingsmechanismen onderscheidt: bureaucratische besturing, marktwerking en sociale besturing.

Hiërarchische of bureaucratische besturing

Het bureaucratisch besturingsmechanisme ligt ten grondslag aan het sterk met de systeemtheorie verbonden, verticale cybernetische beheersingsproces (Vosselman, 1995, pp. 79-80 en p. 94). In de systeemtheorie wordt het beheersingsproces gezien als een proces van normeren, testen, meten en evalueren, gericht op het nemen van maatregelen. Deze beheersingsactiviteiten staan in nauwe relatie met het uitvoeringsproces en vormen tezamen een regelkring. In afbeelding 2.1 is de cybernetische besturingsstructuur afgebeeld.

Een dergelijke vorm van besturing gaat gepaard met het vaststellen van regels, procedures, standaarden en budgetten die voor het topmanagement de toetsingsnorm vormen voor de geleverde prestaties (Ouchi, 1979, p. 835; Vosselman, 1995, p. 94). Voor een bureaucratische besturing is het essentieel dat er gezagsrelaties tussen deelnemers aan de organisatie gelden: opdrachten kunnen worden uitgevaardigd en op de naleving ervan wordt toezicht gehouden (Van Helden, 1991, p. 8). De beheersing van het management is gericht op de bevordering van doelmatigheid en doeltreffendheid in het voortbrengings- of uitvoeringsproces.

Afbeelding 2.1 Cybernetische besturingsstructuur, kenmerkend voor een bureaucratie



Bron: Vosselman, 1995, p. 85

Marktwerking

Een markt is een efficiënte manier van besturen, omdat die is gebaseerd is op prijzen. Prijzen bevatten in principe alle informatie bevatten die nodig is voor een efficiënte besluitvorming (Van Helden, 1991, p. 8). Een prijs(stelling) houdt in dat een vergelijking is gemaakt tussen de waarden van alternatieve mogelijkheden van het object in kwestie. Een norm of regel daarentegen is een tamelijk arbitrair vastgestelde standaard, die nog niet is vergeleken met de waarden van alternatieve mogelijkheden (Ouchi, 1979, p. 835).

Een markt kan niet alleen tussen organisaties, maar ook binnen een organisatie werken als besturingsmechanisme. In het laatste geval vinden er transacties plaats tussen eenheden van een organisatie. Besturing richt zich op de transacties tussen de facilitaire eenheid en de interne klanten. Voorwaarde voor de inrichting van dit type management controlsystemen is dat facilitaire activiteiten rechtstreeks getraceerd kunnen worden naar interne afnemers. De output moet in deze gevallen dus meetbaar zijn. Bij de marktwerking als besturingsmechanisme (via interne of externe afnemers) neemt de markt een gedeelte van de coördinerende taak van het topmanagement over. Zo kunnen prijzen opgevat worden als normen, die door de markt worden gedictieerd. De motiverende rol van de markt (winsten en verliezen) is sterker naarmate de organisatorische eenheden een groter economisch risico dragen. Dat wil zeggen dat ze voor hun inkomsten meer afhankelijk zijn van de omzet die voortvloeit uit de prijzen die ze voor de aangeboden diensten en producten berekenen. In tegenstelling tot de bureaucratie vormen transacties tussen organisatorische eenheden het object van besturing en niet het voortbrengingsproces zelf.

Het komt vaak voor dat het topmanagement van een organisatie die opereert op basis van marktwerking, toch besluit aanvullend bureaucratische sturingsinstrumenten in te

zetten (richtlijnen, regels, standaarden). Het management doet dit als het rechtstreeks invloed wenst uit te oefenen op bijvoorbeeld de werkgelegenheid, de inzet van minderheden, het milieubewustzijn, het tegengaan van machtsconcentraties en dergelijke. Op een volkomen markt waar de prijs volledig bepalend is voor de keuze om wel of niet te maken of te kopen en bij welke aanbieder, spelen de bovengenoemde overwegingen geen rol.

Sociale besturing

Het sociaal mechanisme refereert aan sociale structuren die bijdragen aan management control. Toepassing van dit mechanisme omvat socialisatieprocessen die leiden tot een sterke interne betrokkenheid van individuen met de doelstellingen van een groep. Training in vaardigheden en overdracht van normen en waarden zijn belangrijke elementen (Vosselman, 1995, p. 94). Als de socialisatieprocessen betrekking hebben op leden van een zelfde beroepsgroep, bijvoorbeeld artsen, advocaten en dergelijke, dan spreekt Ouchi over professionele beheersing. Als de socialisatieprocessen zich richten op politieke groeperingen, spreekt hij van cultuurbeheersing en als dergelijke processen zich binnen een organisatie afspelen, gaat het om clanbeheersing (Ouchi, 1979, p. 837).

Samenvattend

Het belangrijkste verschil tussen bureaucratische besturing en een besturingswijze die vormen van marktwerking toestaat, is gelegen in het object waarop de beheersing zich richt. Management control bij cybernetische besturing (bureaucratie) is gericht op de verbetering van de doelmatigheid en doeltreffendheid in het voorbrengings- of productieproces. Er is sprake van verticale of hiërarchische sturing, waarbij veel ex ante en ex post informatie uitgewisseld wordt. Instrumenten die bij deze vorm van besturing worden ingezet zijn standaards, procedures, normen en budgetten om prestaties te toetsen.

Het object van management control bij sturing door middel van marktwerking vormen de transacties tussen organisatorische eenheden, waarbij goederen, diensten en informatie geleverd worden tegen bepaalde prijzen.

Vaak zal er sprake zijn van een combinatie van verschillende besturingsmechanismen binnen een organisatie, waarbij een systeem dominant is. Veranderingen die zich in de afgelopen jaren hebben voorgedaan in de besturing van organisaties en facilitaire organisaties in het bijzonder, laten een verschuiving zien van een hiërarchische, bureaucratische besturing naar een besturing gebaseerd op (interne) marktwerking. De ondersteunende rol van sociale besturingsinstrumenten in dit veranderingsproces is nog niet duidelijk, maar waarschijnlijk is deze niet te verwaarlozen. In ons onderzoek zullen we verder geen aandacht besteden aan de rol van sociale sturingsinstrumenten bij de besturing van de huisvesting.

2.4 Besturingssystemen

Vosselman onderscheidt zes verschillende manieren waarop management control kan worden uitgeoefend in facilitaire organisaties (Vosselman, 1995, pp. 113-122).

Tabel 2.1 Aspectsgewijze vergelijking van zes besturingssystemen

	S.B.R.*	Z.B.R.**	Output-financiering	Interne contractering	Externe verzelfstandiging	Volledige uitbesteding
ex ante en ex post info.	veel operationele info.	geaggregeerde operationele en financiële info.	geaggregeerde operationele en financiële info.	horizontaal overleg klant-leverancier	horizontaal overleg domineert	horizontaal overleg resteert
rol topmanagement	regelaar, supervisor	als S.B.R. en tevens: manager op afstand	als Z.B.R. en tevens: afzetmarkt-regulator, vermogens-verschaffer, eigenaar, klant,	als bij Output-financiering	afzetmarkt-regulator, vermogens-verschaffer, eigenaar, klant	klant, aanbieder
type budget	uitgaven-budget	kosten-budget	opbrengsten - budget	winst-budget	winst-budget	winst-budget
economische risico-overdracht	geen	geen	enige	sterk tot volledig	sterk tot volledig	volledig
optreden topmanagement budgetover- en onderschrijding	zuivert te kort aan, positief verschil vloeit terug	zuivert te kort aan, positief verschil vloeit terug	zuivert te kort aan	facilitaire organisatie lost het zelf op	facilitaire organisatie lost het zelf op	n.v.t
interne ver-rekening	nee	nee	nee	ja	ja	ja

* Sterk bureaucratisch regelsysteem

** Zwak bureaucratisch regelsysteem

Zijn typologie is een aanvulling op de aan de systeemtheorie ontleende besturingstypologie van Anthony (1988) en integreert de cybernetische besturingstheorie, de ontwerpbenadering van Galbraith (in: Vosselman, 1995, pp. 107-110) en de werking van het marktmechanisme (Ouchi, 1979, pp. 833-847; Vosselman, 1995, p. 94; Van Helden, 1991, p. 6, p. 8).

We bespreken de verschillende besturingssystemen, die geordend zijn naar de mate van marktwerking, aan de hand van een aantal aspecten:

- de hoeveelheid ex ante en ex post informatie voor regelgeving en controle;
- de rol van het topmanagement in de verschillende besturingssystemen;
- de functie van de begroting;
- de typering van het budget waarmee een facilitaire eenheid werkt;
- de mate van economische risico-overdracht naar de facilitaire eenheid;
- het optreden van het topmanagement bij onderschrijding en overschrijding van het budget voor facilitaire voorzieningen;

- de vormen van interne verrekening of bekostiging van facilitaire activiteiten.

Tabel 2.1 bevat een overzicht van deze aspecten voor de verschillende besturingssystemen.

2.4.1 Sterk bureaucratisch regelsysteem

Er is veel rechtstreekse betrokkenheid van (de controller van) het topmanagement bij de operationele besturing van het voortbrengingsproces van de organisatorische eenheid. Het topmanagement beslist mee over (verandering in) activiteiten en werkmethoden en kijkt regelmatig mee 'over de schouder' van het management van de facilitaire eenheid (Vosselman, 1995, p. 115). Dit systeem is in afbeelding 2.2 weergegeven.

Ex ante en ex post informatie in relatie tot de verantwoordingsfunctie

Er is sprake van veel regelgeving (ex ante) en veel en veelvuldige controle (ex post). Het betreft overwegend operationele (en in mindere mate financiële) informatie.

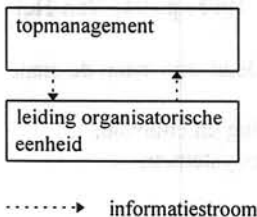
Rol van het topmanagement

Het topmanagement is rechtstreeks betrokken bij de operationele besturing van facilitaire activiteiten en kan de rollen van regelaar en supervisor vervullen. De rollen van regelaar en supervisor omvatten concrete goedkeurings- en/of inspectieprocedures in relatie tot de facilitaire dienstverlening. Bijvoorbeeld: goedkeuring van het topmanagement voor het doen van investeringen, het geven van opdracht tot kwaliteitsonderzoeken of controles.

Functie van de begroting

Begrotingen dienen om machtigingen te geven aan het facilitair management voor investerings- en exploitatie-uitgaven. Daadwerkelijke uitgaven moeten steeds worden geautoriseerd door het topmanagement. De begroting beïnvloedt nauwelijks de prestatie van de facilitaire organisatie, maar stelt nauwe grenzen aan de handelingsvrijheid.

Afbeelding 2.2 Sterk bureaucratisch regelsysteem



Bron: Vosselman, 1995, p. 115

Type budget van de facilitaire eenheid

Het budget van de facilitaire eenheid kan in een sterk bureaucratisch regelsysteem getypeerd worden als een uitgavenbudget, ook wel investerings- of exploitatiebudget genoemd. De gelduitgaven die in de komende periode mogen worden gedaan voor de aanschaf van vaste en vlottende productiemiddelen en/of voor de uitbetaling van personeel, zijn taakstellend vastgelegd (Vosselman en Keijzer, 1994, p. 12).

Mate van economische risico-overdracht

Geen. De facilitaire eenheid is een volledig gebudgetteerde organisatie. Ze is voor haar voortbestaan niet afhankelijk van de inkomsten die uit de facilitaire dienstverlening voortvloeien.

Optreden van het topmanagement bij onderschrijding en overschrijding van het budget
Gewoonlijk zal een facilitaire eenheid in sterk bureaucratisch bestuurd organisaties bij onderschrijding het positieve verschil weer moeten inleveren aan het topmanagement. Omgekeerd zal het topmanagement bij overschrijding van het budget het tekort aanvullen.

Over- of onderschrijding kan wel gevolgen hebben voor het facilitaire budget in toekomstige perioden.

Vorm van interne verrekening

Er vindt geen verrekening plaats; diensten worden meestal 'om niet' geleverd.

2.4.2 Zwak bureaucratisch regelsysteem

Een verschil met een sterk bureaucratisch regelsysteem is dat in dit alternatief het topmanagement meer op afstand staat ten opzichte van de leiding van de facilitaire eenheid. Dit systeem is in afbeelding 2.3 symbolisch weergegeven.

Ex ante en ex post informatie in relatie tot de verantwoordingsfunctie

Meer dan in een sterk bureaucratisch regelsysteem ontvangt het topmanagement van de moederorganisatie geaggregeerde informatie over de situatie in het voortbrengingsproces, bijvoorbeeld over de kwaliteit van de dienstverlening en over de tijdigheid van de geleverde diensten. De informatie is meer financieel van aard en staat in het teken van kostenbudgettering. Ex ante maken het topmanagement en het management van de facilitaire eenheid afspraken over (output van) activiteiten en daarvoor in te zetten middelen.

Rol van het topmanagement

De rol van het topmanagement is hoofdzakelijk een van 'manager op afstand', daarnaast treedt het ook op in de rol van regelaar en supervisor. Als manager op afstand houdt het topmanagement zich niet meer rechtstreeks bezig met het voortbrengingsproces, maar legt bijvoorbeeld 'targets' en bijbehorende evaluatiesystemen om de resultaten te beoordelen op aan de leiding van de facilitaire eenheid.

Functie van de begroting

De begroting stelt grenzen aan de bevoegdheden van leidinggevendenden voor het doen van uitgaven. Binnen de budgetperiode heeft de leiding van de facilitaire eenheid zekere vrijheidsgraden binnen vastgestelde budgetkaders.

Type budget van de facilitaire eenheid

Het type budget is een taakstellend kostenbudget. Hierbij wordt niet de gelduitgave, maar de geldwaarde van de op te offeren productiemiddelen gebudgetteerd (Vosselman en Keijzer, 1994, p. 12). Afschrijving van huisvesting en inventaris komen bijvoorbeeld ook op de begroting voor. Binnen de budgetperiode heeft de leiding van de facilitaire eenheid enige vrijheid binnen de vastgestelde budgetkaders. Het taakstellend kostenbudget vormt het ijkpunt voor een ex post evaluatie (meestal in opdracht van het topmanagement).

Mate van economische risico-overdracht

Evenals bij een sterk bureaucratische besturing is ook bij dit alternatief geen sprake van enige risico-overdracht. Het is mogelijk dat aan het niet realiseren van de taakstelling beloningen of straffen worden gekoppeld.

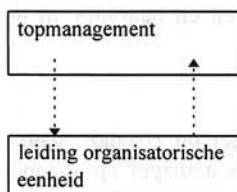
Optreden van het topmanagement bij onderschrijding en overschrijding van het budget
Gewoonlijk zal een facilitaire eenheid ook in zwak bureaucratisch bestuurd organisaties bij onderschrijding het positieve verschil weer moeten inleveren aan het topmanagement. Omgekeerd zal het topmanagement bij overschrijding van het budget het tekort aanvullen.

Over- of onderschrijding kan gevolgen hebben voor het facilitaire budget in toekomstige perioden.

Vorm van interne verrekening

Er vindt geen verrekening plaats. De interne klant verricht geen tegenprestatie; diensten worden 'om niet' geleverd.

Afbeelding 2.3 Zwak bureaucratisch regelsysteem



.....> informatiestroom

Bron: Vosselman, 1995, p. 116

2.4.3 Outputfinanciering met het topmanagement als bekostiger

In vergelijking met het alternatief van zwak bureaucratische besturing, staat het topmanagement op nog meer afstand. Het bekostigt de output van de facilitaire eenheid (in plaats van de interne klant). Dit systeem is in afbeelding 2.4 symbolisch weergegeven.

Ex ante en ex post informatie in relatie tot de verantwoordingsfunctie

Meer nog dan in een zwak bureaucratisch regelsysteem wordt gebruik gemaakt van geaggregeerde (financiële) informatie, die zich zal richten op resultatenrekeningen en balansen, naast geaggregeerde operationele informatie.

Rol van het topmanagement

Het topmanagement kan behalve de rollen van supervisor, regelaar en manager op afstand, een of meer van de volgende rollen vervullen:

- Afzetmarktregulator: Deze rol omvat activiteiten als het voeren van een toe- en uitredingsbeleid, het voeren van een prijsbeleid, het vaststellen of bekrachtigen van leveringsvoorwaarden en plegen van arbitrage.
- Vermogensverschaffer: Het topmanagement stelt tegen bepaalde voorwaarden secundaire geldmiddelen aan de facilitaire eenheid ter beschikking. Aan deze rol is alleen behoefte als de tegenprestatie van de klanten aan de facilitaire eenheid in geld plaats vindt.
- Eigenaar: Het topmanagement stelt de winstdeling vast en de (deels daaruit voortvloeiende) beloningen voor het management van de facilitaire eenheid.
- Klant: Deze rol omvat de verwerving van diensten of capaciteit voor dienstverlening bij de facilitaire eenheid. De rol van klant zal het topmanagement vooral vervullen als het gaat om collectieve diensten, die niet aan afzonderlijke organisatorische eenheden zijn toe te rekenen. De middelen kan het topmanagement krijgen via een 'belastingheffing' bij de organisatorische eenheden.
- Aanbieder: Het topmanagement kan capaciteit of diensten leveren aan het facilitair bedrijf. Bijvoorbeeld tegen een vergoeding levert het arbeidstijd.

Functie van de begroting

De begroting legt een relatie tussen de verwachte output of prestatie (aantal eenheden, te leveren diensten) en de prijs.

Type budget van de facilitaire eenheid

Het budget van de facilitaire eenheid in het besturingstype outputfinanciering, is te typeren als een opbrengstenbudget. De toewijzing van middelen aan de facilitaire organisatie wordt hierbij voor het eerst gekoppeld aan de te leveren prestaties aan de moederorganisatie (Vosselman en Keijzer, 1994, p. 12). Bijvoorbeeld: de kosten van de hoeveelheid te verwerven gebouwen, de hoeveelheid in te richten werkplekken enz.

Mate van economische risico-overdracht

Er is sprake van enige risico-overdracht naar de facilitaire eenheid, omdat de eenheid

vooraf een schatting moet maken van de verwachte output. Hierop is het budget gebaseerd.

Optreden van het topmanagement bij onderschrijding en overschrijding van het budget
In dit besturingsalternatief dat zich bevindt tussen een zuivere bureaucratische besturing en marktwerking als belangrijkste besturingsmechanisme, kan het optreden van het topmanagement variëren per organisatie.

Soms zal de facilitaire eenheid bij onderschrijding het positieve verschil weer moeten inleveren aan het topmanagement. In andere gevallen mag de facilitaire organisatie het positieve verschil zelf behouden. Het topmanagement zal bij overschrijding van het budget het tekort aanvullen, aangezien de facilitaire eenheid geen inkomsten uit de dienstverlening krijgt.

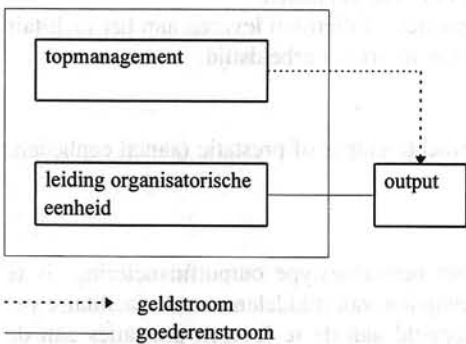
Vorm van interne verrekening

Er vindt geen verrekening plaats tussen facilitaire eenheid en klant. Er is sprake van eenzijdige transacties van de zijde van het topmanagement naar de facilitaire eenheid, waarbij wel een relatie tussen kosten en kwaliteit/kwantiteit wordt gelegd.

2.4.4 Interne contractering met gedwongen of vrije winkelnering

Voorwaarde voor de inrichting van het inrichtingstype interne contractering is, dat facilitaire activiteiten rechtstreeks getraceerd kunnen worden naar interne afnemers om de kosten ervan door te kunnen belasten. Dit besturingssysteem is in afbeelding 2.5 symbolisch weergegeven.

Afbeelding 2.4 Outputbestedingssysteem met het topmanagement als bekostiger



Bron: Vosselman, 1995, p. 122

Ex ante en ex post informatie in relatie tot de verantwoordingsfunctie

Verticale informatiekkanalen worden ontlast, omdat de interne klant een deel van de coördinerende en controlerende taken overneemt. Wel ontstaat nu horizontaal overleg tussen de facilitaire eenheid en de interne afnemers over kwaliteit en kwantiteit van de dienstverlening.

Rol van het topmanagement

Het topmanagement kan gelijktijdig één of meer van de volgende rollen vervullen, die we onder het alternatief 'outputbekostiging' ook al hebben besproken: regelaar en supervisor, manager op afstand, afzetmarktregulator, vermogensverschaffer, eigenaar, klant en aanbieder.

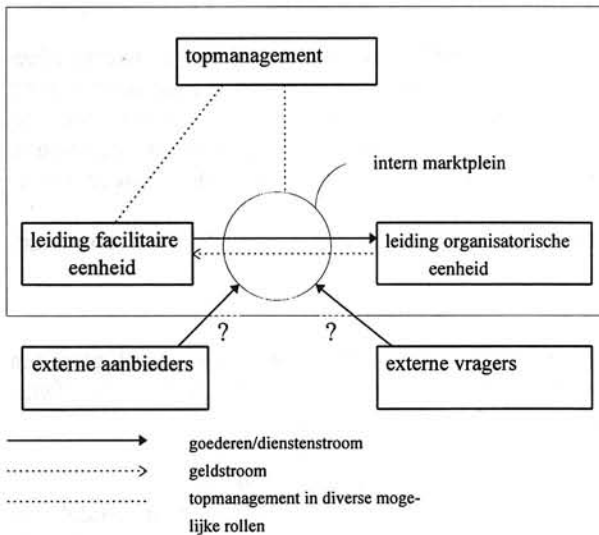
Functie van de begroting en type budget van de facilitaire eenheid

Het budget van de facilitaire eenheid in dit besturingsalternatief is te typeren als een winstbudget. Het verschil tussen opbrengsten (inkomsten) en kosten (uitgaven) wordt begroot. In dit geval is sprake van relatief zelfstandig opererende facilitaire organisaties (Vosselman en Keijzer, 1994, p. 12).

Mate van economische risico-overdracht

Er bestaat een verschil in de mate van economische risico-overdracht in situaties waar sprake is van gedwongen winkelnering en van vrije winkelnering.

Afbeelding 2.5 Interne contracteersystemen



Bron: Vosselman, 1995, p. 117

Bij gedwongen winkelnering zijn de afnemers verplicht facilitaire diensten in te kopen bij de facilitaire eenheid; bij vrije winkelnering kunnen ze ook met externe leveranciers in zee gaan. In geval van gedwongen winkelnering bestaat een redelijke mate van risico-overdracht in economische zin. Het topmanagement kan in de rol van afzetmarktregulator, de risicoverdeling tussen de facilitaire eenheid en de afnemers of de leveranciers nog reguleren. Bijvoorbeeld door het voeren van een prijsbeleid, een dubbele prijspolitiek om de interne afname te stimuleren of door leveringsvoorwaarden te stellen aan leveranciers (Vosselman, 1995, p. 119). In het geval van een dubbele prijspolitiek betaalt de interne afnemer de (relatief lage) marktprijs en de interne leverancier ontvangt de (hogere) kostprijs; het verschil wordt gesubsidieerd door het topmanagement.

In geval van vrije winkelnering heeft een volledige risico-overdracht naar de facilitaire eenheid plaatsgevonden. In een overgangperiode kan nog worden gekozen om vrije winkelnering te combineren met een key-supplierschap (status van belangrijkste leverancier) van de facilitaire eenheid of met lange termijn leveringscontracten. De vrije winkelnering kan ook ondersteund worden met een prijsbeleid van het topmanagement, bijvoorbeeld een dubbele prijspolitiek. In dit geval betaalt de afnemer een relatief lage marktprijs en de interne leverancier ontvangt de hogere kostprijs. Het topmanagement subsidieert dan het verschil tussen marktprijs en kostprijs.

Optreden van het topmanagement bij onderschrijding en overschrijding van het budget
Als de facilitaire eenheid nog budget krijgt voor de personele en materiële lasten, zal zij bij onderschrijding het positieve verschil meestal zelf mogen behouden. Bij overschrijding dient ze echter het tekort zelf aan te vullen.

Vorm van interne verrekening

De facilitaire eenheid verrekent facilitaire diensten en producten met de interne afnemer. Er zijn twee wijzen van bekostiging denkbaar. Het hoger management van de totaalorganisatie vertaalt de afspraken over te verlenen facilitaire diensten tussen facilitaire organisatie en interne klant in een budget dat aan de klant wordt toegewezen, waarmee de (afzonderlijke) prestaties van de facilitaire organisaties worden verrekend.

Ook is het mogelijk dat de interne klant de facilitaire diensten geheel uit eigen middelen (inkomsten) bekostigt.

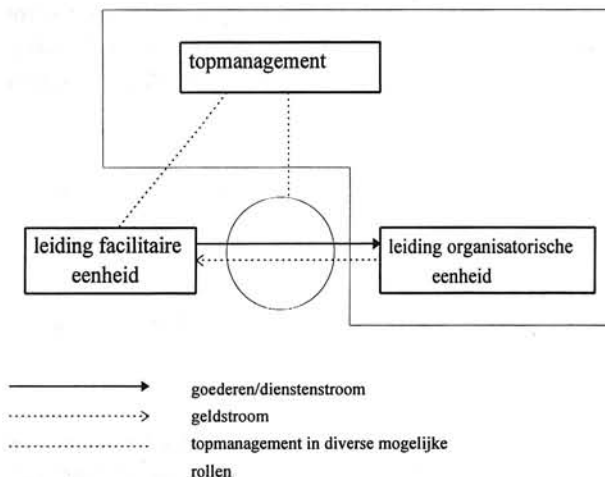
2.4.5 Externe verzelfstandiging

De facilitaire eenheid is een juridisch zelfstandige onderneming geworden binnen een holding structuur van de moederorganisatie (Janszen en De Wolf, 1994, p. 24). Symbolisch geven we deze mogelijkheid als volgt weer (afbeelding 2.6).

Ex ante en ex post informatie in relatie tot de verantwoordingsfunctie

Bij externe verzelfstandiging is de verticale informatie verkregen door middel van monitoring en controle, gering. Het horizontaal overleg tussen de klanten en de verzelfstandigde facilitaire eenheid domineert.

Afbeelding 2.6 Externe verzelfstandiging



Bron: Vosselman, 1995, p. 120

Rol van het topmanagement

Het belangrijkste verschil met de voorgaande alternatieven is dat het topmanagement de rollen van regelaar, supervisor en manager op afstand niet meer kan vervullen. Wel kan het nog (tijdelijk) een of meer van de volgende vijf rollen vervullen: afzetmarktregulator, vermogensverschaffer, eigenaar, klant (bijvoorbeeld voor het (doen) afsluiten van langetermijncontracten) en aanbieder (bijvoorbeeld van huisvesting).

Functie van de begroting en type budget van de facilitaire eenheid

Net als bij interne contractering is sprake van een winstbudget, waarbij het verschil tussen opbrengsten en kosten wordt begroot.

Mate van economische risico-overdracht

Er is een sterke mate van economische risico-overdracht. De facilitaire eenheid is voor haar voortbestaan meer afhankelijk van haar positie op de markt. Er is sprake van vrije winkelnering, eventueel met tijdelijke ondersteuning door aanwijzing van een keysupplierschap en langetermijnleveringscontracten voor de verzelfstandigde facilitaire eenheid.

Optreden van het topmanagement bij onderschrijding en overschrijding van het budget

De extern verzelfstandigde facilitaire eenheid hoeft geen verantwoording meer af te leggen over haar resultaten aan het topmanagement, omdat ze waarschijnlijk geen budget meer krijgt.

Vorm van interne verrekening

Ook bij dit besturingsalternatief zijn weer twee wijzen van bekostiging van facilitaire

activiteiten mogelijk.

Het hoger management van de moederorganisatie vertaalt de afspraken over dienstverlening tussen facilitaire organisatie en interne klant in een budget dat aan de klant wordt toegewezen, waarmee de (afzonderlijke) prestaties van de facilitaire organisaties worden verrekend. Ten tweede kan de interne klant de facilitaire diensten geheel uit eigen middelen (inkomsten) bekostigen.

2.4.6 Volledige uitbesteding

Facilitaire taken worden in dit besturingsalternatief door externe leveranciers uitgevoerd. Symbolisch is dit weergegeven in afbeelding 2.7.

Ex ante en ex post informatie in relatie tot de verantwoordingsfunctie

Verticale (monitoring en controle) informatie valt weg, horizontaal overleg tussen klanten en verzelfstandige facilitaire eenheid resteert.

Rol van het topmanagement

In dit alternatief blijven alleen de mogelijke rollen van klant en aanbieder over voor het topmanagement. Bijvoorbeeld voor het (doen) afsluiten van langetermijncontracten of collectieve contracten. Als aanbieder kan het topmanagement de huisvesting blijven aanbieden.

Functie van de begroting en type budget van de facilitaire eenheid

Net als bij interne contractering en externe verzelfstandiging is sprake van een winstbudget, waarbij het verschil tussen opbrengsten en kosten wordt begroot.

Mate van economisch risico-overdracht

Er is een volledig economisch risico. Het facilitair bedrijf is voor zijn voortbestaan volledig afhankelijk van zijn positie op de markt.

Optreden van het topmanagement bij overschrijding en overschrijding van het budget

Dit is niet meer van toepassing.

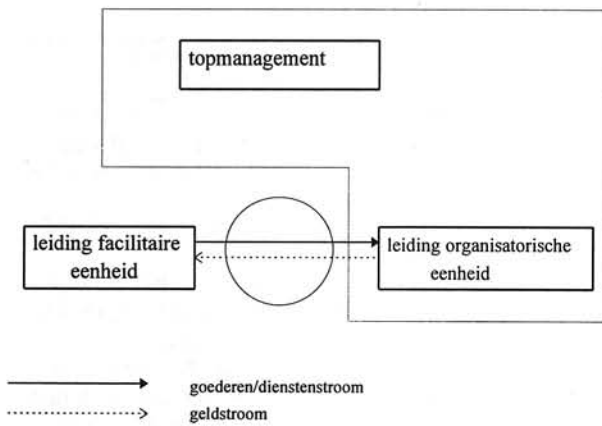
Vorm van interne verrekening

De twee wijzen van bekostiging die in de twee vorige besturingsystemen zijn besproken, zijn ook op dit alternatief van toepassing.

De zeven facilitaire organisaties die we in dit onderzoek hebben benaderd, zijn als volgt in te delen wat betreft de toegepaste besturingsystematiek (zie tabel 2.2).

We proberen nu een eerste vertaling te maken van de management control systematiek voor de huisvesting. Welke consequenties heeft de keuze voor een bepaald besturingsysteem voor de wijze waarop de huisvesting beheerd wordt? Naar de aard van deze relatie is nog weinig onderzoek gedaan. Janszen en De Wolf besteden summier aandacht aan dit onderwerp (Janszen en De Wolf, 1994, pp. 23-24).

Afbeelding 2.7 Volledige uitbesteding



Een voorlopig model dat de relatie tussen een besturingstypologie voor facilitaire eenheden en de vertaling ervan in termen van huisvestingsmanagement weergeeft, is in tabel 2.3 weergegeven. Het model is gedeeltelijk gebaseerd op het hiervoor genoemde onderzoek van Janszen en De Wolf, maar moet vooral beschouwd worden als een voorlopige en globale veronderstelling over verschillen in besturing van de huisvesting in verschillende besturingssystemen.

Tabel 2.2 Besturingssystemen van de zeven benaderde facilitaire organisaties

	S.B.R Z.B.R. / Output financiering	Interne contrac- tering	Externe verzelf- standiging	Volledige uit- besteding
FBU, RUU		x		
FMS, Schiphol		x		
FB, TNO		x		
ITB, DSM		x		
Johnson Controls IFM				x
CH&V, ABN AMRO	x			
Rabofacet, Rabobank		x		

Tabel 2.3 Relatie tussen typen management control systemen en de wijze waarop de huisvesting wordt bestuurd

Typen management control systemen voor facilitaire diensten	Besturingskarakteristiek huisvesting
1. Sterk bureaucratische regelkring	Gebouwen zijn in beheer bij directie van de moederorganisatie; de facilitaire stafafdeling adviseert, budgettering vindt plaats op basis van gelduitgaven.
2. Zwak bureaucratische regelkring	Idem als sterk bureaucratisch; Facilitaire stafafdeling heeft meer vrijheidsgraden binnen vastgestelde budgettaire kaders; budgettering op basis van kosten (inclusief afschrijvingen).
3. Outputbekostigingssysteem met het topmanagement als bekostiger	Moederorganisatie bekostigt huisvesting naar rato van geleverde huisvestingsdiensten; budgettering op basis van opbrengsten, d.w.z. koppeling toewijzing middelen aan prestaties.
4. Interne contractering met gedwongen of vrije winkelnering	Facilitaire organisatie heeft gebouwen in beheer en stelt ze ter beschikking tegen kostendekkende tarieven; budgettering op basis van winst.
5. Externe verzelfstandiging	Facilitaire organisatie ontwikkelt en verkoopt huisvesting(sdiensten) zelfstandig en concurreert met andere marktpartijen. Budgettering ook op basis van winst: verschil tussen opbrengsten en kosten wordt gebudgetteerd
6. Volledige uitbesteding	Facilitaire diensten worden gekocht bij juridisch zelfstandige onderneming; de facilitaire organisatie is vervangen door de markt. Huisvesting en diensten worden gehuurd of gekocht bij externe leveranciers.

2.5 Samenvatting en conclusie

In veel organisaties zijn processen gaande van decentralisatie en delegatie van besluitvorming. Als gevolg hiervan moeten ook systemen voor motivatie- en coördinatie van leidinggevend, die tot doel hebben de efficiency en effectiviteit in het uitvoeringsproces te bevorderen, worden aangepast. Bij veel organisaties vindt een overgang plaats van een bureaucratische besturing, die gepaard gaat met veel centrale regelgeving en controle, naar een vorm van besturing gebaseerd op marktwerking. Bij deze vorm van besturing nemen de (interne) afnemers een deel van de controlerende en motiverende taak van de centrale leiding over. Deze ontwikkeling is ook zichtbaar bij facilitaire organisatie-eenheden. Ze worden omgevormd tot bedrijfsmatig werkende eenheden die op basis van service-overeenkomsten hun diensten aanbieden en deze met de afnemers verrekenen. Op dit moment zijn zes verschillende vormen van besturing van facilitaire diensten te onderscheiden, die variëren van een sterk bureau-

cratische besturing tot volledige marktwerking door uitbesteding. Als gevolg hiervan worden ook de besturing en bekostiging van de huisvesting aangepast.

De theorie die in dit hoofdstuk is gepresenteerd, is grotendeels gebaseerd op het promotie-onderzoek van Vosselman (Vosselman, 1995). Het praktijkdeel van het onderzoek (vanaf hoofdstuk 4) moet beschouwd worden als een toepassing van deze theorie en toetsen we om ook de besturing van de huisvesting te analyseren. We veronderstellen namelijk dat er een relatie bestaat tussen ontwikkelingen die in de externe en bedrijfsinterne omgeving van een organisatie plaatsvinden, de herinrichting van het besturingssysteem van de facilitaire organisatie-eenheid en de besturing van de huisvesting.

ORGANISATIEMODELLEN VOOR FACILITAIRE ORGANISATIES

3.1 Inleiding

Een organisatiestructuur bestaat uit de formele en informele verhoudingen tussen de diverse leden van de organisatie, die voortvloeien uit de functie- en taakverdelingen met de daarbij behorende bevoegdheden en verantwoordelijkheden (Bemelmans, 1987, p. 36). Er bestaan relaties tussen de keuze van het besturingsmodel en de inrichting van de organisatie; deze moeten echter niet verward worden. Motivatie- en coördinatiesystemen hebben tot doel leidinggevenden te beïnvloeden ten einde de efficiëntie en effectiviteit van voortbrengingsprocessen te bevorderen. In het vorige hoofdstuk hebben we gezien dat hierbij vormen van verticale besturing (alternatieven 1, 2 en 3) en horizontale besturing met marktwerking (alternatieven 4, 5 en 6) onderscheiden kunnen worden. In een organisatiestructuur worden verschillende functies tot organisatie-eenheden (bijvoorbeeld afdelingen) gegroepeerd en worden gezagsverhoudingen vastgelegd. De keuze voor een bepaald type besturing zal gewoonlijk gevolgen hebben voor de inrichting van de organisatie, maar zal zich niet eenduidig laten vertalen in een specifiek organisatie-model. De keuze voor een bepaalde organisatiestructuur vindt namelijk niet alleen vanuit bestuurlijke overwegingen plaats; een organisatiestructuur is vaak historisch gegroeid en ook politieke en persoonlijke overwegingen kunnen een rol spelen.

Bij de inrichting van een organisatiestructuur kan men zich laten leiden door een aantal criteria, bijvoorbeeld (Bemelmans, 1987, p. 37; Anthony, 1988, pp. 63-64; In 't Veld, 1992, p. 263; Janszen en De Wolf, 1994, pp. 16-18; Crooijmans en Mulder, 1995, pp. 49-53; Vosselman, 1995, pp. 83-84):

- de aard van de functies of handelingen: de functionele organisatiestructuur;
- het soort product of dienst: productgerichte organisatiestructuur;
- de geografische plaats: bijvoorbeeld regionale vestigingen die een bepaald land of gebied bedienen;
- de verantwoordelijkheden van de organisatorische eenheid binnen de moederorganisatie;
- de concentratie- en centralisatiegraad van verrichte activiteiten en de besluitvorming daarover.

In de volgende paragrafen werken we een aantal voorbeelden en modellen voor facilitaire organisaties op basis van deze kenmerken uit. In paragraaf 3.2 besteden we aandacht aan een functionele, productgerichte en geografisch bepaalde organisatiestructuur. In paragraaf 3.3 stellen we drie verschillende posities aan de orde die een facilitaire organisatie binnen een moederorganisatie kan innemen. Paragraaf 3.4 gaat in op de verschillen in concentratie en centralisatie die we aantreffen in facilitaire organisaties.

3.2 Functionele, productgerichte en geografisch bepaalde facilitaire organisaties

Een veel gebruikte definitie van facility management is afkomstig van Regterschot (1988, p. 19): 'Facility management is het integraal managen (plannen en bewaken) en realiseren van de huisvesting, de services en de middelen die bij moeten dragen aan een effectieve, efficiënte, flexibele en creatieve verwezenlijking van de doelen van een organisatie in een veranderende omgeving.'

De facilitaire organisatie combineert vaak een functionele en productgerichte structuur en vormt een weerspiegeling van de definitie die zowel nadruk legt op de managementactiviteiten (plannen, bewaken, realiseren) als op het resultaat van het facilitaire proces (huisvesting, diensten, middelen). Als we kijken naar een productgerichte structuur, kan onderscheid gemaakt worden in de volgende groepen activiteiten, op basis waarvan afdelingen vaak worden gegroepeerd:

Dienstverlening en dagelijks gebouwbeheer:

- reprografie;
- catering;
- telecommunicatie;
- groenvoorziening;
- postverwerking;
- schoonmaakonderhoud;
- bewaking en beveiliging;
- gebruikersonderhoud (kleine klussen);
- verhuizingen.

Vastgoedbeheer en 'huisbaas-activiteiten':

- verwerven en afstoten van gebouwen;
- verhuren van ruimte;
- nieuwbouw en verbouw;
- groot- of eigenaarsonderhoud.

Daarnaast is sprake van managementactiviteiten, waarvoor aparte afdelingen in de lijnorganisatie of op stafniveau kunnen worden gecreëerd. Vanuit een functionele invalshoek beschouwd, zijn in een facilitaire organisatie de volgende activiteiten te onderscheiden:

- beleidsontwikkeling en controle;
- regievoering: contractmanagement en relatiebeheer van facilitaire activiteiten die grotendeels zijn uitbesteed;
- projectmanagement: leiding geven aan projecten van enige omvang zoals nieuwe en verbouwprojecten, invoering van nieuwe systemen enz.;
- advisering;
- verhuur (van goederen);
- logistiek en distributie (verzorgen van leveranties).

De geografisch bepaalde facilitaire organisatie heeft de dienstverlening afgestemd op verschillende vestigingen van de ondersteunde moederorganisatie, die bijvoorbeeld verspreid over het land liggen. Binnen elke regiovestiging zal weer sprake zijn van een functionele en/of productgerichte structuur.

Het onderscheid in een functionele, productgerichte of geografisch bepaalde organisatiestructuur zegt veel over de wijze waarop de uitvoering van facilitaire activiteiten en de aansturing ervan (operationeel management) is geregeld. De wijze waarop planings-, besluitvormings- en controleprocessen plaatsvinden en verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn verdeeld, wordt op grond van deze indeling echter niet duidelijk. Deze indeling is daarom niet direct bruikbaar voor ons onderzoek.

3.3 Verantwoordelijkheidscentra

Een facilitaire organisatie-eenheid kan een grote mate van autonomie bezitten en als een relatief zelfstandige bedrijfseenheid binnen een multidivisionele structuur opereren. De eenheid kan als staforgaan diensten aanbieden aan de gehele moederorganisatie of als onderdeel in de lijnorganisatie zijn opgenomen. De positie die een facilitaire organisatie bekleedt binnen de moederorganisatie, toont de mate van verantwoordelijkheid en de bevoegdheden waarover de eenheid beschikt. Een veel gebruikte indeling in soorten verantwoordelijkheidscentra of responsibility centers is afkomstig van Anthony (Anthony, 1988, pp. 63-69; Vosselman, 1995, pp. 83-84). Een verantwoordelijkheidscentrum bestaat uit een groep mensen, die gericht is op het realiseren van een organisatiedoelstelling. Aan het hoofd van zo'n centrum staat een manager die verantwoordelijk is voor de werkzaamheden van zijn groep. Elk verantwoordelijkheidscentrum bestaat in de regel uit een cluster van kleinere verantwoordelijkheidscentra; de gehele organisatie is zelf ook een verantwoordelijkheidscentrum. De functie van het topmanagement is om het werk van alle verantwoordelijkheidscentra te plannen, te coördineren en te controleren.

Er kunnen drie soorten verantwoordelijkheidscentra onderscheiden worden: expense, profit en investment centers (Anthony, 1988, pp. 63-69; Anthony en Young, 1984, pp. 3-9; De Scheemaker, 1992, pp. 16-18). Het vierde soort centrum, een revenue center, laten we achterwege omdat het niet relevant is voor facilitaire organisaties. Een revenue center heeft namelijk tot doel inkomsten te verwerven voor de organisatie, hetgeen niet de primaire taak van een facilitaire organisatie zal zijn.

Expense center

Een expense of uitgavencentrum is een verantwoordelijkheidscentrum waarvan de input (uitgaven) in financiële termen, maar de output (productie, prestaties) niet in financiële termen uitgedrukt wordt. Hoewel elk verantwoordelijkheidscentrum in principe wel output genereert, is het in veel gevallen niet mogelijk of noodzakelijk om de output in financiële termen vast te stellen. Soms is de enige verantwoordelijkheid van een expense center een vastgestelde hoeveelheid output te genereren tegen de laagst haalbare kosten. Kenmerken van een facilitaire organisatie als expense center zijn:

Het algemeen nut van facilitaire bestedingen voor de gehele organisatie staat voorop.

De facilitaire organisatie heeft geen eigen inkomsten, maar krijgt een budget van de directie van de moederorganisatie.

De relatie tussen kosten en kwaliteit van de dienstverlening is meestal niet duidelijk; normen zijn belangrijke meetinstrumenten.

Profit center

Een profit of winstcentrum is een verantwoordelijkheidscentrum, waarvan de prestaties uitgedrukt worden als het verschil tussen zijn inkomsten en zijn uitgaven of kosten. Kenmerken van een facilitaire organisatie die als profit center optreedt, zijn:

De facilitaire organisaties is een min of meer zelfstandige eenheid met een eigen winststreven. Er vindt volledige of gedeeltelijke doorberekening van kosten plaats. Prijzen zijn een belangrijk meetinstrument. Er wordt gestreefd naar het werken volgens marktconforme tarieven. Concurrentie met aanbieders van andere facilitaire diensten is mogelijk.

Investment center

De prestaties van een investment center worden niet alleen uitgedrukt in de winst die het behaalt, maar ook in het beslag dat het legt op de kapitaalgoederen van de organisatie zoals onroerend en roerend goed, brandstoffen, kantoorbehoeften enz. Een investment center wordt meestal beschouwd als een speciaal type profit center.

De managementopvatting die uit de beschrijving van verantwoordelijkheidscentra spreekt, namelijk dat de functie van het topmanagement is om het werk van alle verantwoordelijkheidscentra te plannen, te coördineren en te controleren, past binnen een systeemtheoretische of cybernetische besturingscontext. Deze gaat uit van verticale of hiërarchische regelkringen tussen topmanagement en management (zie ook paragraaf 2.3: hiërarchische of bureaucratische besturing). Deze indeling schiet volgens Vosselman echter te kort om 'horizontale' besturingssystemen met marktwerking te beschrijven, waarin de klant-leverancierrelaties een belangrijk deel van de controle en coördinatie overnemen (Vosselman, 1995, pp. 99-100). We zullen in dit onderzoek daarom de beperkte indeling in drie soorten verantwoordelijkheidscentra niet gebruiken. Volledigheidshalve worden ze op deze plaats wel toegelicht, omdat men deze indeling vaak aantreft in literatuur over facility management (Janszen en De Wolf, 1994, p. 23).

3.4 Centralisatie en concentratie in de facilitaire organisatie

Een belangrijk kenmerk van facilitaire organisaties is de concentratie- en centralisatiegraad in de facilitaire organisatie (ICS, 1993; Crooijmans en Mulder, 1995, pp. 49-53). Bij de concentratiegraad gaat het om de vraag waar welke handelingen worden uitgevoerd in de organisatie. Zijn de activiteiten over meer plaatsen verspreid of op een plaats in de organisatie geconcentreerd? De centralisatiegraad heeft betrekking op de vraag waar in de organisatie de verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn gelegd. Bij een hoge mate van decentralisatie zijn de verantwoordelijkheden en bevoegdheden op een laag niveau in de organisatie neergelegd. Dit is een belangrijk kenmerk van het 'unit-management-concept' (Crooijmans en Mulder, 1995, pp. 49-53). Er is sprake van een relatief zelfstandige (facilitaire) organisatie-eenheid, die verantwoordelijk is voor de eigen bedrijfsvoering en diensten aan afnemers verleent op basis van interne contracten. Een typologie op basis van de concentratie- en centralisatiegraad bestaat uit zeven modellen voor facilitaire organisaties. De eerste twee types gaan uit van centrale sturing: verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn hoog in de organisatie geplaatst. De facilitaire eenheid biedt als centrale of conserndienst facilitaire ondersteuning aan alle onderdelen van de organisatie en vervult vaak een rol bij de beleidsontwikkeling en controle. De overige vijf organisatietypes zijn gebaseerd op decentrale sturing. Deze indeling lijkt goed aan te sluiten bij de typologie van besturingssystemen die in hoofdstuk 2 is behandeld. We veronderstellen daarom voorlopig dat een hoge mate van centralisatie in de organisatiestructuur vaak zal voorkomen in facilitaire organisaties met een verticaal of bureaucratisch besturingsstelsel en weinig marktwerking, terwijl een hoge mate van decentralisatie vooral voorkomt in facilitaire organisaties waar klant-leverancierrelaties (dat wil zeggen horizontale besturingssystemen) domineren en marktwerking aanwezig is.

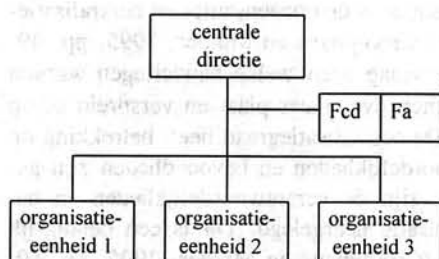
3.4.1 Centrale organisatie (stafmodel 1)

Beleid en uitvoering zijn in dit organisatie-model centraal georganiseerd. Er is sprake van een stafmatig facilitair orgaan of conserndienst. De facilitaire dienst (Fcd en Fa) vervult de rol van beleidsontwikkelaar, controller, adviseur, verhuurder en leverancier. Overige kenmerken zijn:

- concentratie van sturing en uitvoering;
- hiërarchische relatie tussen de centrale directie en de facilitaire dienst;
- functionele relatie binnen de facilitaire dienst;
- klant-leverancierrelatie: niet van toepassing (of niet-gelijkwaardig).

Voordeel van dit organisatie-model is dat de afstemming tussen beleid en uitvoering is gegarandeerd; efficiency, professionaliteit en specialisatie zullen toenemen. De flexibiliteit naar de verschillende afnemende eenheden kan echter afnemen. Ook bestaat het risico dat de dienstverlening naar het primaire proces afneemt, omdat de facilitaire dienst in eerste instantie verantwoording moet afleggen aan het centrale bestuur (ICS, 1993, p. 14).

Afbeelding 3.1 Centrale organisatie



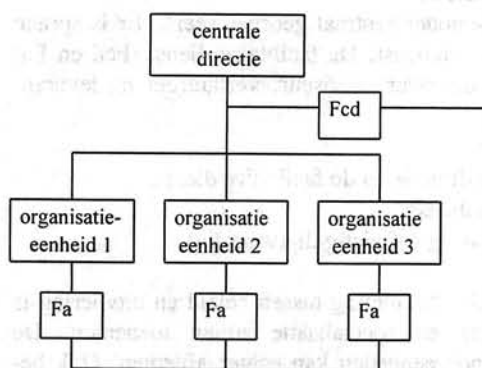
Fcd facilitaire concerndienst

Fa facilitaire afdeling

3.4.2 Centrale coördinatie (stafmodel 2)

In het stafmodel is sprake van centrale coördinatie (beleid en planning) en decentrale uitvoering. De concerndienst (Fcd) vervult de rol van beleidsontwikkelaar en controller, adviseur en verhuurder; de facilitaire afdeling treedt op als leverancier en beheerder. De eindverantwoordelijkheid ligt bij de facilitaire concerndienst, de deelverantwoordelijkheid bij de afnemende organisatie-eenheden.

Afbeelding 3.2 Centrale coördinatie



Fcd facilitaire concerndienst

Fa facilitaire afdeling

Kenmerken van dit model zijn:

- centrale aansturing vanuit de facilitaire concerndienst (Fcd);
- deconcentratie van de uitvoering binnen elke organisatie-eenheid;
- hiërarchische relatie tussen de organisatie-eenheid en de facilitaire afdeling;
- functionele relatie tussen facilitaire concerndienst en facilitaire afdeling;
- klant-leverancierrelatie: niet van toepassing.

In dit model is meer ruimte voor professionalisering en specialisatie dan in het sectormodel, dat hierna wordt beschreven. Het risico bestaat dat de afstand tussen beleidsmakers en uitvoerders groeit. Elke afnemende eenheid moet bij de uitvoering zorgen voor de afstemming met het beleidsniveau en andersom. In de praktijk vindt dit overleg vaak te weinig plaats (ICS, 1993, p. 14).

3.4.3 Sectormodel: zelf doen

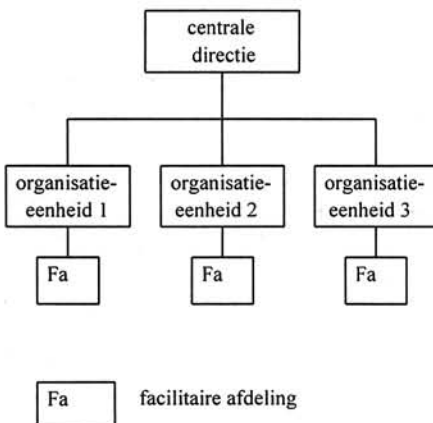
In het sectormodel zijn facilitaire taken verspreid over verschillende organisatieonderdelen binnen de organisatie. De facilitaire afdeling vervult de rol van beheerder en leverancier. Overige kenmerken zijn (Crooijmans en Mulder, 1995, p. 49):

- decentrale sturing binnen elke organisatie-eenheid;
- deconcentratie van de uitvoering binnen elke organisatie-eenheid;
- hiërarchische relatie tussen organisatie-eenheid en facilitaire afdeling;
- functionele relatie tussen organisatie-eenheid en facilitaire afdeling;
- klant-leverancierrelatie: niet van toepassing.

Het sectormodel kent een aantal nadelen (ICS, 1993, p. 14):

- een grote versnippering in activiteiten (inefficiency);
- een lage specialisatiegraad;
- geen professionele aanpak;
- kwaliteitsverschillen.

Afbeelding 3.3 Sectormodel: zelf doen



Vanuit de optiek van facility management, dat een geïntegreerde aanpak van de dienstverlening propageert, is dit organisatiemodel daardoor minder geschikt.

3.4.4 Sectormodel: zelf doen, tenzij...

Ook binnen dit organisatiemodel zijn de facilitaire taken verspreid over verschillende organisatieonderdelen. Het verschil met het vorige model is dat er een aparte facilitaire eenheid is ingesteld, die als centraal aanspreekpunt optreedt en de verschillende activiteiten coördineert en controleert. De facilitaire eenheid vervult hierbij de rol van beleidsontwikkelaar en controller, leverancier, adviseur en verhuurder. De facilitaire afdeling treedt op als beheerder. Overige kenmerken van dit model zijn (Crooijmans en Mulder, 1995, p. 50):

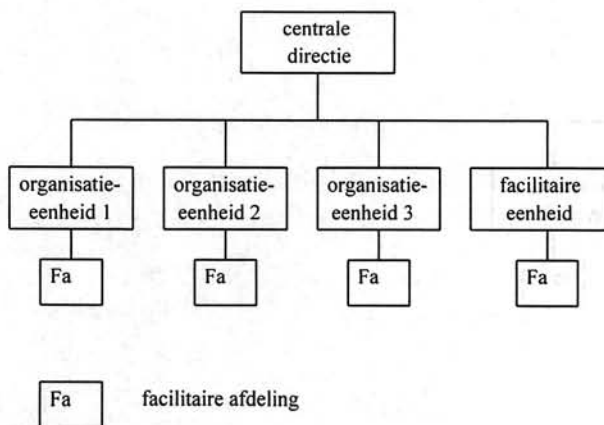
- decentrale sturing binnen elke organisatie-eenheid;
- deconcentratie van de uitvoering binnen elke organisatie-eenheid;
- hiërarchische relatie tussen organisatie-eenheid en facilitaire afdeling;
- functionele relatie tussen facilitaire eenheid en facilitaire afdeling;
- klant-leverancierrelatie tussen organisatie-eenheid en facilitaire eenheid.

In vergelijking met het sectormodel zijn de versnippering in activiteiten en kwaliteitsverschillen minder geworden, door de instelling van een centraal aanspreekpunt, die de verschillende activiteiten kan coördineren. De facilitaire afdelingen ressorteren echter, hiërarchisch gezien, onder de organisatie-eenheden; van een samenhangend facilitair beleid is nog geen sprake.

3.4.5 Intern uitbesteden (of interne contractering)

In dit model is de facilitaire eenheid relatief autonoom, bijvoorbeeld als resultaatverantwoordelijke business-unit, gepositioneerd binnen een multidivisionele structuur. De facilitaire eenheid vervult de rol van adviseur, leverancier, verhuurder en beheerder.

Afbeelding 3.4 Sectormodel: zelf doen, tenzij...

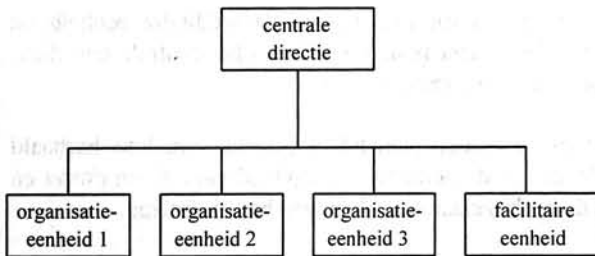


Overige kenmerken van dit model zijn:

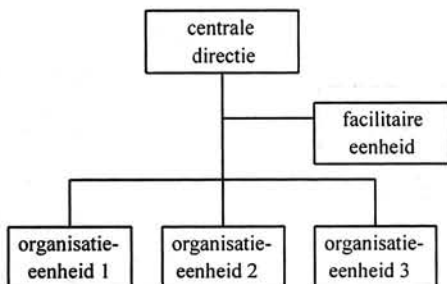
- decentrale sturing binnen elke organisatie-eenheid;
- concentratie van de uitvoering;
- hiërarchische relatie tussen binnen facilitaire eenheid;
- functionele relatie binnen facilitaire eenheid;
- klant-leverancierrelatie tussen organisatie-eenheid en facilitaire eenheid.

Bij een variant op dit organisatiemodel die waarschijnlijk vooral in een non-profit-organisatie aangetroffen zal worden, is de facilitaire eenheid op centraal niveau gepositioneerd temidden van stafafdelingen en andere conserndiensten. De decentralisatie- en concentratiegraad is hetzelfde als in het business-unitmodel. Hoewel het organisatiemodel er hetzelfde uit ziet als het centrale organisatiemodel, is in deze variant wel sprake van een klant-leverancierrelatie met kostendoorberekening en een decentrale sturing vanuit de afnemende organisatie-eenheden. In afbeelding 3.6 is deze variant opgenomen.

Afbeelding 3.5 Intern uitbesteden



Afbeelding 3.6 Intern uitbesteden - centrale variant



In het interne uitbestedingsmodel is niet direct duidelijk wie verantwoordelijk is voor de facilitaire beleidsontwikkeling en controle en hoe (eventuele) afstemming met het bedrijfsbeleid op centraal niveau plaatsvindt. Bij de interne uitbestedingsvariant met een facilitaire eenheid op centraal niveau, lijken een klant-leverancierrelatie en een inbreng in beleidsachtige zaken zich op een meer vanzelfsprekende wijze te verenigen.

3.4.6 Intern uitbesteden op locatie

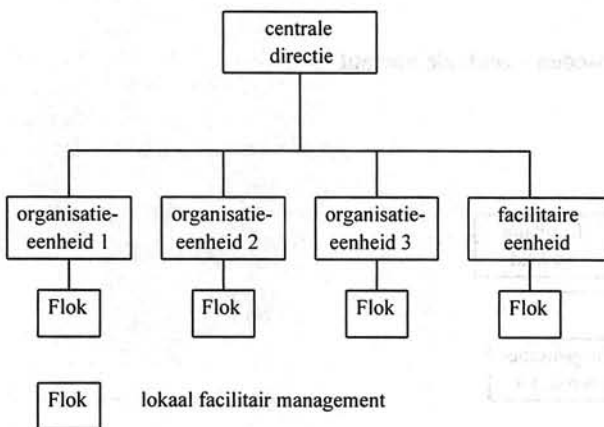
Ook in dit model bekleedt de facilitaire eenheid een relatief zelfstandige positie. Bijvoorbeeld vanwege de geografische spreiding van de vestigingen van de moederorganisatie, worden facilitaire taken verspreid uitgevoerd door lokale facilitaire afdelingen. De facilitaire eenheid vervult de rol van adviseur, leverancier, verhuurder en beheerder. De lokale facilitaire afdeling vervult de rol van beheerder ter plaatse. Overige kenmerken zijn (Crooijmans en Mulder, 1995, p. 50):

- decentrale sturing binnen elke organisatie-eenheid;
- deconcentratie van de uitvoering binnen elke organisatie-eenheid;
- hiërarchische relatie tussen binnen facilitaire eenheid;
- functionele relatie binnen facilitaire eenheid;
- klant-leverancierrelatie tussen organisatie-eenheid en facilitaire eenheid.

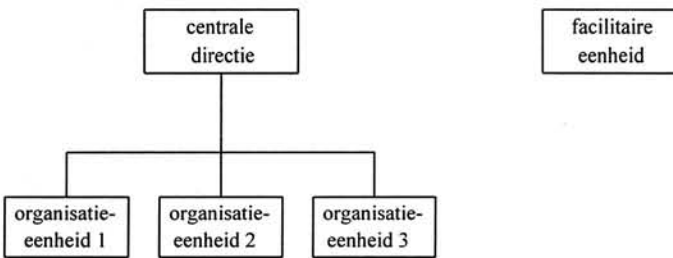
Ook bij dit organisatiemodel bestaat een variant, waarbij de facilitaire eenheid op centraal niveau is gepositioneerd. De variant is niet gelijk aan het centrale coördinatie-model, omdat er sprake is van klant-leverancierrelaties.

Dezelfde vraag die bij het intern uitbestedingsmodel is gesteld, kan hier herhaald worden. Het is niet direct duidelijk hoe de verantwoordelijkheid voor eigen omzet en winst gecombineerd wordt met de bijdrage aan een algemeen bedrijfsbelang.

Afbeelding 3.7 Intern uitbesteden op locatie



Afbeelding 3.8 Verzelfstandiging



3.4.7 Verzelfstandiging

Facilitaire taken worden in dit organisatiemodel door derden uitgevoerd, in de vorm van verzelfstandiging of uitbesteding. Het facilitair bedrijf treedt op als adviseur, leverancier, verhuurder (niet op de eerste plaats van huisvesting) en beheerder. Kenmerken van dit model zijn:

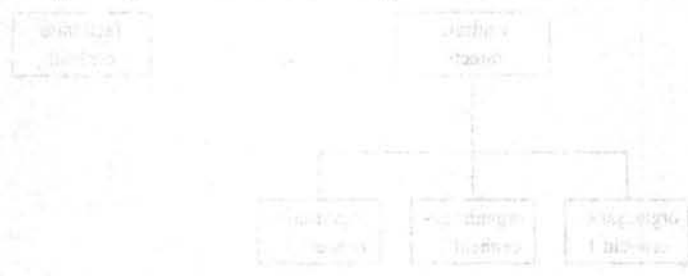
- decentrale sturing binnen elke organisatie-eenheid;
- concentratie van de uitvoering;
- hiërarchische relatie binnen het facilitair bedrijf;
- functionele relatie binnen het facilitair bedrijf;
- klant-leverancierrelatie tussen organisatie-eenheid en facilitair bedrijf.

Bij deze vorm van facilitaire organisatie kunnen we ons afvragen op welke wijze het bedrijfsbeleid en de facilitaire dienstverlening goed op elkaar afgestemd blijven. Het is niet denkbeeldig dat een kloof ontstaat tussen de doelen en belangen van het primaire proces en het facilitaire proces.

3.5 Samenvatting en conclusies

In dit hoofdstuk zijn verschillende manieren beschreven om naar facilitaire organisaties te kijken. De waarde van deze theorie voor het praktijkonderzoek is dat we hiermee een begrippenkader verschaffen voor de analyse van facilitaire organisaties. Een functionele, productgerichte en geografisch bepaalde organisatiestructurering, legt de nadruk op de wijze waarop het uitvoeringsproces is georganiseerd. Deze indeling doet geen uitspraken over de inrichting van plannings-, besluitvormings- en controleprocessen en over de verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden. De twee andere indelingen, in verantwoordelijkheidscentra en naar de mate van concentratie en centralisatie, leggen wel verband met de wijze waarop de besturing binnen facilitaire organisaties plaatsvindt. De indeling in drie typen verantwoordelijkheidscentra die men vaak in facility management literatuur aantreft, expense, profit en investment center, is echter te beperkt omdat deze uitgaat van een centralistische, hiërarchische besturingsfilosofie. Deze indeling legt onvoldoende verband met de verschillende vormen van horizontale besturing die in hoofdstuk 2 zijn beschreven. Uiteindelijk zijn we uitgekomen bij een indeling in facilitaire organisaties die de mate van concentratie

en centralisatie als uitgangspunt neemt. Deze indeling laat voldoende ruimte om zowel verticale als horizontale regelkringen in termen van de organisatie te vertalen.



3.4.1.1. Verticale indeling

De indeling van de organisatie in afdelingen is een belangrijk aspect van de organisatie. Het is belangrijk om te weten dat de indeling van de organisatie niet alleen afhankelijk is van de aard van de activiteiten, maar ook van de aard van de organisatie zelf.

- de indeling van de organisatie is afhankelijk van de aard van de activiteiten, maar ook van de aard van de organisatie zelf.
- de indeling van de organisatie is afhankelijk van de aard van de activiteiten, maar ook van de aard van de organisatie zelf.
- de indeling van de organisatie is afhankelijk van de aard van de activiteiten, maar ook van de aard van de organisatie zelf.
- de indeling van de organisatie is afhankelijk van de aard van de activiteiten, maar ook van de aard van de organisatie zelf.

3.4.1.2. Horizontale indeling

In de horizontale indeling zijn de activiteiten van de organisatie verdeeld in afdelingen. Dit is een belangrijke manier om de organisatie te structureren. Het is belangrijk om te weten dat de indeling van de organisatie niet alleen afhankelijk is van de aard van de activiteiten, maar ook van de aard van de organisatie zelf.

Deel 2:

Praktijk

Book 11

Page 11

VERANDERINGEN IN HET PRIMAIRE PROCES EN EISEN AAN DE FACILITAIRE ORGANISATIE

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk schetsen we de ontwikkelingen die zich aan het begin van de jaren negentig in de bedrijfsinterne en externe omgeving van een zevental organisaties hebben voorgedaan. Vervolgens gaan we dieper in op de gevolgen die deze ontwikkelingen hadden voor de organisatie en doelen van het facilitaire proces. Paragraaf 4.2 introduceert de zeven organisaties die we voor dit onderzoek hebben benaderd. De veranderingen in hun primaire proces en de gevolgen voor hun facilitaire organisaties, staan centraal in paragraaf 4.3. Paragraaf 4.4 en paragraaf 4.5 beschrijven en vergelijken de nieuwe missie, de organisatiestructuur en het takenpakket van de facilitaire organisaties, na een vaak ingrijpende herstructurering. Hoofdstuk 4 wordt besloten met een samenvatting en conclusies in paragraaf 4.6.

4.2 Case-organisaties

Zoals we in hoofdstuk 1 al hebben opgemerkt zijn de onderzochte organisaties geselecteerd op basis van de besturingssystematiek die ze toepassen. De nadruk lag bij de selectie op facilitaire organisaties die in het recente verleden vormen van marktwerking in hun bedrijfsvoering hebben geïntroduceerd. De bedrijfssector waar de moederorganisaties toe behoren, speelde geen rol. We hebben ons wel gericht op grotere organisaties (meer dan 200 medewerkers), waarin ontwikkelingen in het primaire proces en gevolgen in het facilitaire proces duidelijk te traceren waren. Ook de gebouwoorraad moest een zekere omvang hebben (meer dan 7.000 m² B.V.O), zodat er sprake was van een duidelijk besturingsvraagstuk voor de huisvesting.

De organisaties die we hebben benaderd, verschillen op een belangrijk punt wat betreft de organisatie van facilitaire en huisvestingszorg. Bij drie organisaties is het beheer van de vastgoedvoorraad en de facilitaire dienstverlening inclusief dagelijks gebouwbeheer ondergebracht bij verschillende organisatieonderdelen: het Facilitair Bedrijf Utrecht van de Universiteit Utrecht, Facility Management Schiphol van de N.V. Luchthaven Schiphol en Concernhuisvesting & Vastgoed van de ABN AMRO. Bij drie andere organisaties is het vastgoedbeheer en de facilitaire dienstverlening geïnte-

greerd binnen een organisatie-eenheid: het Facilitair Bedrijf TNO, Industrierreinbeheer van DSM en Rabofacet van de Rabobank. Eén facilitaire organisatie, Johnson Controls Integrated Facility Management, is een juridisch zelfstandige onderneming en beheert de huisvesting van klanten, maar exploiteert deze niet.

Twee van de zeven facilitaire organisaties vormen vanuit een besturingsoptiek, aparte gevallen in het onderzoek. Concernhuisvesting & Vastgoed hanteert een (zwakke) vorm van bureaucratische besturing en heeft plannen om de bedrijfsvoering op een meer bedrijfsmatige leest te schoeien. Johnson Controls IFM representeert de meest vergaande vorm van marktwerking: het bedrijf is na een fase waarin in het nog als extern verzelfstandigde onderneming binnen de moederorganisatie functioneerde, een volledig zelfstandige juridische onderneming geworden. We geven een korte introductie van de organisaties waar de facilitaire eenheden deel van uitmaken.

4.2.1 Universiteit Utrecht en het Faciliteiten Bedrijf Utrecht (FBU)

De Universiteit Utrecht werd in 1636 opgericht. Het is de grootste universiteit van de dertien universiteiten die Nederland telt, gemeten naar omvang van personeel en budget. Dit komt door de sterke vertegenwoordiging van de natuurwetenschappen en de (dier)geneeskunde. In studentenaantal is Utrecht, na de Universiteit van Amsterdam, de grootste. In tabel 4.1 zijn een aantal kerngegevens weergegeven.

De Universiteit Utrecht heeft 14 faculteiten, die gelegen zijn in de Uithof en in de binnenstad van Utrecht.

Op centraal niveau worden de universiteiten in Nederland bestuurd door het college van bestuur en de universiteitsraad. Het college van bestuur is bevoegd in alle aangelegenheden van de universiteit in haar geheel. Het college is in het bijzonder verantwoordelijk voor het algemene beleid inzake onderwijs en onderzoek, personeel, financiën, huisvesting en apparatuur, de bedrijfsvoering en het dagelijks beheer. Het college heeft zijn bevoegdheden op de laatste twee terreinen gemandateerd aan de faculteiten.

De universiteitsraad is bevoegd de belangrijkste universitaire documenten vast te stellen, zoals het bestuursreglement, de richtlijnen inzake de organisatie en coördinatie van het onderwijs en onderzoek, het ontwikkelingsplan, de begroting en het jaarverslag.

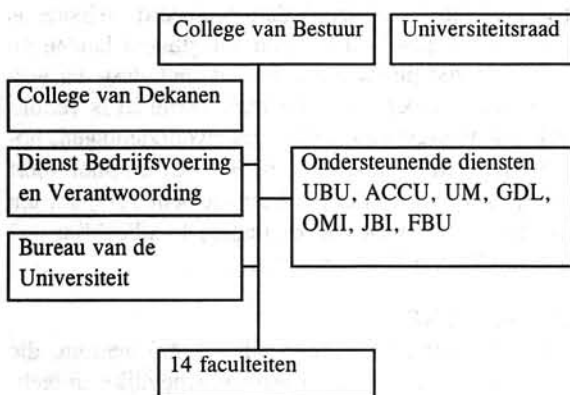
De decanen van de faculteiten vormen gezamenlijk het college van decanen. Dit college is het adviesorgaan van het college van bestuur en de universiteitsraad inzake het onderwijs en het onderzoek. Voorts zijn er binnen de Universiteit Utrecht twee centrale bestuursdiensten: het Bureau van de Universiteit en de Dienst Bedrijfsvoering en Verantwoording. Deze diensten werken voor het college van bestuur, de universiteitsraad, faculteiten en studenten in zaken van beleid en beheer. Het Faciliteiten Bedrijf Utrecht is een van de zeven ondersteunende diensten op centraal niveau binnen de Universiteit Utrecht. In afbeelding 4.1 is het organogram van de Universiteit Utrecht weergegeven.

Tabel 4.1 Kerngegevens Universiteit Utrecht

Aantal studenten (inclusief lerarenopleiding)	24.536
Aantal personeelsleden (wetenschappelijk personeel en technisch/administratieve staf)	6.906
Budget	ca. f 832 mln.
waarvan externe inkomsten	ca. f 189 mln.

Bron: Universiteitsgids '96/'97, per december 1995

Afbeelding 4.1 Organogram Universiteit Utrecht



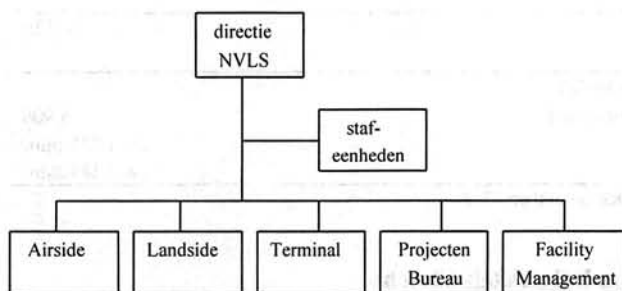
- UBU: universiteitsbibliotheek
- ACCU: computercentrum
- UM: universiteitsmuseum
- GDL: dierkundig laboratorium
- OMI: onderwijs en media instituut
- JBI: James Boswell Instituut
- FBU: Faciliteiten Bedrijf Utrecht

Bron: Universiteitsgids '96/'97 en informatie uit interview met hr. Mansvelders

4.2.2 N.V. Luchthaven Schiphol en Facility Management Schiphol (FMS)

Schiphol is een van de belangrijkste luchthavens van Europa. In 1994 passeerden ruim 23,5 miljoen passagiers de luchthaven en werd 980.000 ton luchtvracht afgehandeld (jaarverslag 1994). Schiphol is een naamloze vennootschap, de N.V. Luchthaven Schiphol (N.V. Luchthaven Schiphol), waarvan het Rijk aandeelhouder is. In de communicatie naar buiten toe wordt meestal de naam Amsterdam Airport Schiphol aangehouden.

Afbeelding 4.2 Organogram van de N.V. Luchthaven Schiphol



In 1991 zijn vijf resultaatverantwoordelijke bedrijfseenheden gecreëerd. Airside is verantwoordelijk voor alle processen op de platformen, waar vliegtuigen landen en starten. Landside begeleidt de activiteiten die plaatsvinden op het aankomst- en vertrekstation, zoals bijvoorbeeld parkeren en onroerendgoedbeheer. Terminal is verantwoordelijk voor alle activiteiten in het stationsgebouw zoals winkelvoorzieningen, horeca, afhandeling van passagiers en bagagestromen. Projecten Bureau Schiphol voert alle grote bouw- en civieltechnische projecten uit. Facility Management Schiphol ten slotte beheert de huisvesting, telematica- en transportvoorzieningen. In afbeelding 4.2 is het organogram van N.V. Luchthaven Schiphol weergegeven.

4.2.3 TNO en het Facilitair Bedrijf TNO

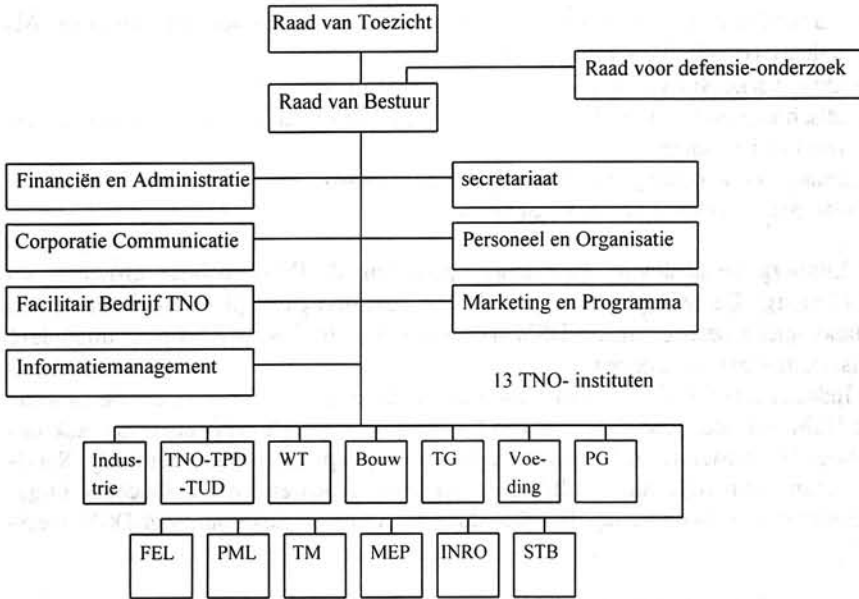
TNO is een dienstverlenende kennisorganisatie. Er werken bijna 4.000 mensen, die zich bezig houden met de praktische toepassing van natuurwetenschappelijke en technische kennis. TNO vervult een schakelfunctie tussen fundamenteel onderzoek en praktische toepassing. De missie van TNO is om het innoverend en concurrerend vermogen van het Nederlandse bedrijfsleven te versterken en te ondersteunen bij het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. De onderzoeksactiviteiten van TNO hebben voor een groot deel de vorm van contractonderzoek. Opdrachtgevers zijn individuele bedrijven en groepen van bedrijven met gemeenschappelijke belangen. De overheid is nog steeds een belangrijke financier van het onderzoek van TNO.

TNO maakt onderscheid tussen organisatieonderdelen die zich bezig houden met industriële technologie, defensie-onderzoek en gezondheidsonderzoek. De beide laatste gebieden worden voor meer dan de helft door de overheid gefinancierd. TNO haalt buiten defensie- en gezondheidsonderzoek 75% van zijn inkomsten uit de (nationale en internationale) markt. Sinds de jaren zestig zijn de overheidssubsidies teruggelopen van 75% naar ruim 25% voor onderzoek voor industriële technologie. De omzet van TNO bleef de afgelopen jaren nagenoeg stabiel: rond 750 miljoen gulden per jaar.

De TNO-organisatie bestaat uit dertien resultaatverantwoordelijke onderzoeksinstituten, die tamelijk zelfstandig opereren. Daarnaast bestaan een aantal samenwerkingsverbanden tussen TNO-instituten die zich op een specifiek onderzoeksterrein richten. De hoofdvestiging is in Delft, waar vijf instituten zijn gevestigd. Andere instituten bevinden zich in Apeldoorn (twee), Rijswijk (twee), Zeist, Leiden, Den Haag, en Soesterberg (alle één instituut). Daarnaast zijn er nog een aantal concerndiensten en

stafafdelingen. Een Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het dagelijks bestuur. Er is een aparte raad voor het defensie-onderzoek. Het Facilitair bedrijf heeft een stafpositie temidden van zes andere stafafdelingen. In afbeelding 4.3 is het organogram van TNO weergegeven. De samenwerkingsverbanden zijn hierin niet opgenomen.

Afbeelding 4.3 Organisatiestructuur van TNO



- | | |
|--------------|---|
| Industrie: | TNO Industrie |
| TNO-TPD-TUD: | TNO Technisch Fysische Dienst TU Delft |
| WT: | TNO Wegtransportmiddelen |
| Bouw: | TNO Bouw |
| TG: | Instituut voor Toegepaste Geowetenschappen TNO |
| Voeding: | TNO Voeding |
| PG: | TNP Preventie en Gezondheid |
| FEL: | TNO Fysisch en Elektronisch Laboratorium |
| PML: | TNO Prins Maurits Laboratorium |
| TM: | TNO Technische Menskunde |
| MEP: | TNO Milieu, Energie en Procesinnovatie |
| INRO: | TNO Infrastructuur, Transport en Regionale Ontwikkeling |
| STB: | TNO Studiecentrum voor Technologie en Beleid |

Bron: <http://www.tno.nl> (situatie per 1 juli 1995), verkort jaarverslag 1994

4.2.4 DSM en Industrierreinbeheer (ITB)

DSM is een sterk geïntegreerd internationaal chemieconcern met een omzet in 1995 van Hfl. 10.205 miljard en met wereldwijd 16.990 medewerkers (Jaarverslag 1995 DSM N.V., p. 34 en p. 43). De hoofdzetel van DSM bevindt zich in Heerlen. De industrielocatie in Geleen is 900 ha. groot en is daarmee een van de grootste chemische locaties in Europa. De voornaamste producten van DSM zijn kunststoffen, harsen, rubbers, grondstoffen voor vezels, fijnchemicaliën, kunststofproducten en meststoffen. Verder is DSM actief op het gebied van de exploratie en winning van olie en aardgas.

DSM Limburg is een aparte eenheid op centraal niveau binnen het DSM-concern. Als concerndienst vervult DSM Limburg een aantal functies:

- formele werkgever van alle DSM-werknemers in Limburg;
- juridisch eigenaar van de buiten de DSM-industrielocatie gelegen terreinen en gebouwen in Limburg;
- eigenaar van de ondergrond (terrein) van de DSM-locatie;
- contactpersoon voor overheidsinstanties.

DSM Limburg treedt dus als bestuurder op namens de DSM-business groups in de regio Limburg. De belangen van de DSM-business groups of productie-eenheden en het planologisch belang van de DSM-industrielocatie in Limburg worden door deze organisatiestructuur gescheiden.

DSM Industrierreinbeheer (ITB) ressorteert tezamen met Services onder de centrale dienst DSM Services, die de status van business group heeft. ITB heeft als taak ondersteunende diensten te verlenen aan de business groups in de regio Limburg. Services is verantwoordelijk voor: utilities, engineering, procurement, Personeel & Organisatie services en licentiëring. In afbeelding 4.4 is het organogram van DSM weergegeven.

4.2.5 Johnson Controls Integrated Facility Management

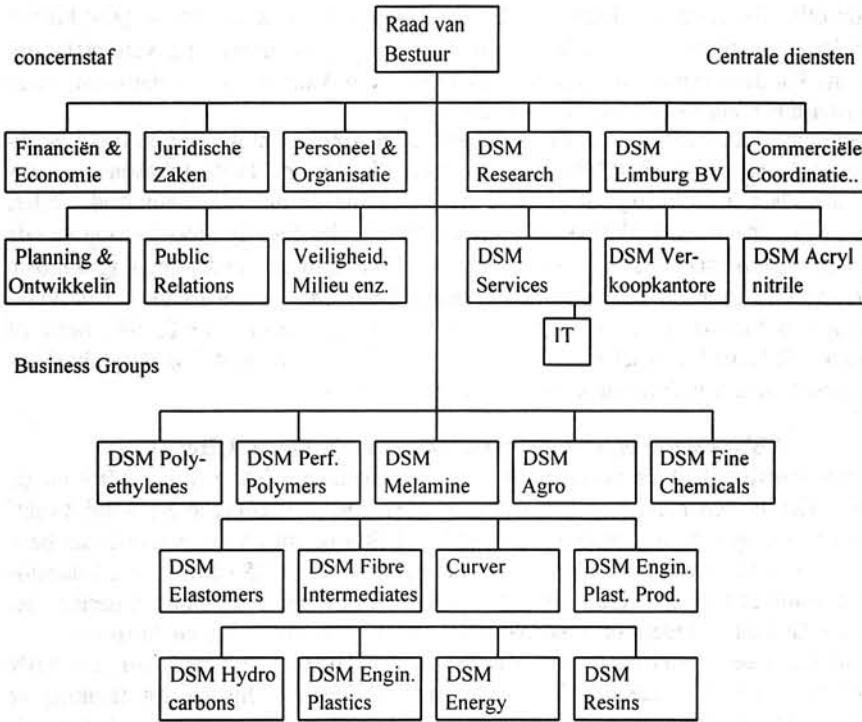
Johnson Controls Integrated Facility Management maakt deel uit van het Amerikaanse bedrijf Johnson Controls Inc. Het heeft een jaaromzet van meer dan acht miljard dollar en 59.000 werknemers in Amerika, Europa, Azië en Zuid-Afrika. Het bedrijf behoort tot de 100 grootste bedrijven in Amerika. Johnson Controls omvat vier business groups: Automotive, Plastics, Battery en Controls.

De bedrijfseenheid Automotive vervaardigt autostoelen en interieurs voor auto's. Met meer dan acht miljoen complete autostoelen per jaar is Johnson Controls Automotive de grootste onafhankelijke autostoelenfabrikant ter wereld.

Johnson Controls Plastics is een van de grootste fabrikanten van plastic containers (PET) voor drank, voedsel, persoonlijke verzorging en huishoudelijke artikelen.

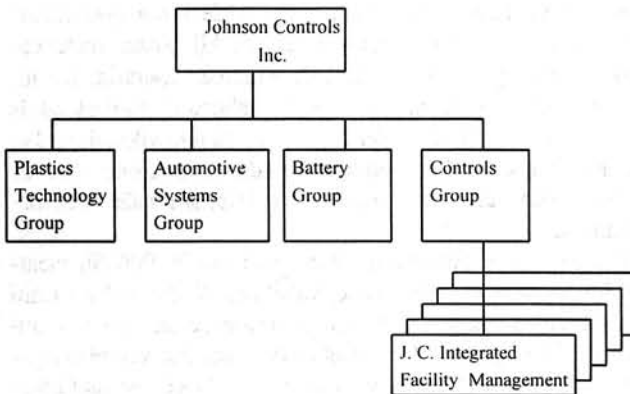
De Battery-bedrijfseenheid van Johnson Controls produceert accu's voor auto's en vaartuigen. Ze vervaardigt originele accu's voor automerken als Chrysler, Ford, Honda en Toyota en voert daarnaast ook een aantal eigen merken voor accu's.

Afbeelding 4.4 Organogram van DSM



Bron: Jaarverslag 1995 DSM N.V., maart 1996

Afbeelding 4.5 Organogram van Johnson Controls Inc.



Bron: afdrukken van sheets voor een algemene presentatie van Johnson Controls IFM

De Controls-groep ten slotte is wereldleider op het gebied van gebouwbeheersystemen, die de verwarming, luchtverversing en luchtkoeling reguleren in nieuwe en bestaande utiliteitsgebouwen. Integrated Facility Management is een aparte poot binnen Controls en is gespecialiseerd in het management en de uitvoering van facilitaire diensten. Tot de klantenkring behoren bedrijven die in kantoren zijn gehuisvest, maar ook instellingen als ziekenhuizen en vliegvelden.

De facilitaire poot van Johnson Controls bestaat in Amerika al 40 jaar en biedt werkgelegenheid aan ongeveer 15.000 medewerkers. In Europa heeft Johnson Controls IFM inmiddels acht vestigingen, in Groot-Brittannië, Frankrijk, Duitsland, Italië, Spanje, Scandinavië en Nederland. De verwachting is dat door de globalisering van de economie, steeds meer multinationale bedrijven hun facilitaire ondersteuning uniform willen regelen, over verschillende landsgrenzen heen. Multinationals die tot de klantenkring van Johnson Controls IFM behoren, zijn ondermeer AT&T, BP, Bank of America, IBM, Mobil, Michelin, United Airlines. In afbeelding 4.5 is de globale organisatiestructuur van Johnson Controls Inc. weergegeven.

4.2.6 ABN AMRO en Concernhuisvesting & Vastgoed (CH&V)

De ABN AMRO Bank is voortgekomen uit een fusie in 1992 van de ABN en de AMRO. Het is een bank met aandeelhouders en met een beursnotering bij twaalf beurzen in Europa en in Singapore. De ABN AMRO neemt op de ranglijst van banken in de wereld de zesde plaats in. In de eerste helft van 1995 bedroeg het balanstotaal 535,8 miljard gulden. De ABN AMRO heeft vestigingen in Noord-Amerika, het Caribisch Gebied, Midden- en Zuid-Amerika, Afrika, Europa, Azië en Australië.

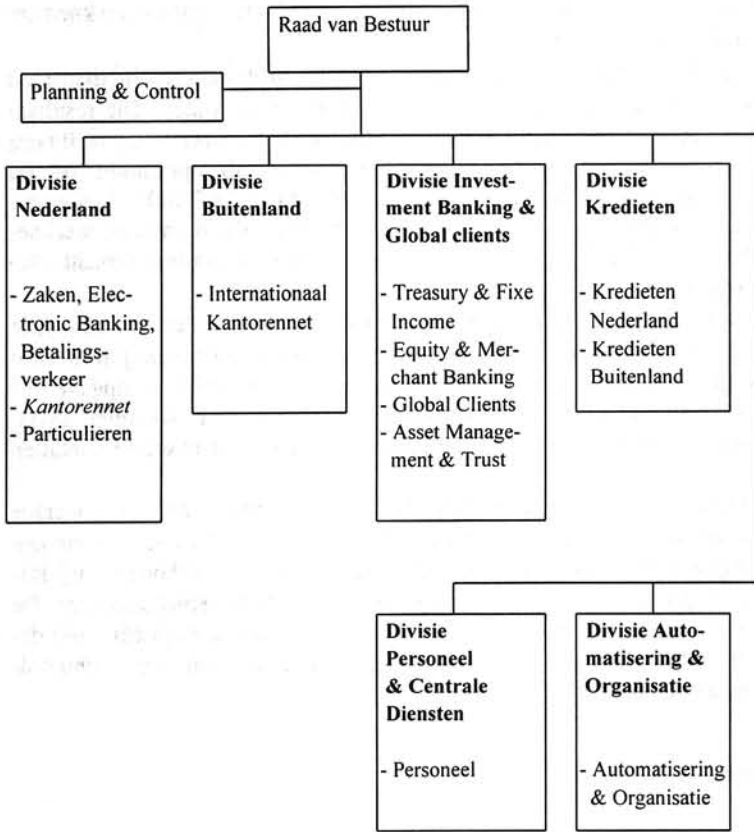
De bank heeft een divisiestructuur, onderverdeeld in directoraten-generaal. De ABN AMRO heeft de volgende divisies: Nederland, Buitenland, Investment Banking & Global Clients, Kredieten, Personeel & Centrale Diensten, Automatisering & Organisatie. De afdeling Concernhuisvesting & Vastgoed is organisatorisch ingedeeld bij de divisie Nederland en ressorteert onder het Directoraat-Generaal Kantorennet. In afbeelding 4.6 is het organogram van de ABN AMRO weergegeven.

4.2.7 Rabobank en Rabofacet

De Rabobank is een coöperatief georganiseerde bank, waarin de circa 600 lokale Rabobanken een centrale plaats innemen. Deze banken hebben bij elkaar ongeveer 2000 kantoren. Elke Rabobankvestiging is een zelfstandige kredietcoöperatie. De lokale Rabobanken werken samen via Rabobank Nederland. Rabobank Nederland is daarbij onder meer verantwoordelijk voor de beleids- en productontwikkeling, het toezicht op de plaatselijke Rabobanken, de internationale dienstverlening van de Rabobankorganisatie en de bediening van grote nationale en internationale ondernemingen en institutionele beleggers.

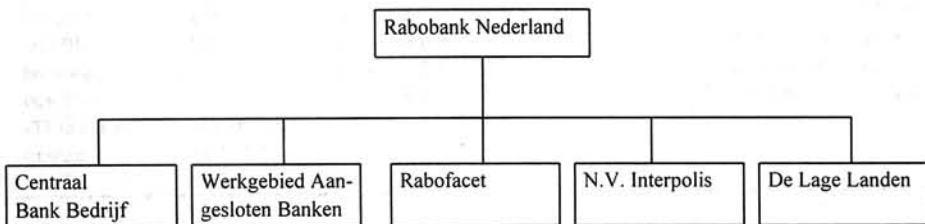
Bij de Rabobank werken ruim 35.000 medewerkers (waarvan ruim 30.000 bij plaatselijke banken), bijna 5.000 bij de centrale organisatie Rabobank Nederland en ruim 1.250 bij vestigingen in het buitenland. De Rabobankorganisatie bestaat uit vijf onderdelen: Centraal Bank Bedrijf, Werkgebied Aangesloten Banken, het verzekeringsbedrijf N.V. Interpolis, de De Lage Landen en het onderdeel Rabofacet, dat facilitaire en informatietechnologische diensten levert. In afbeelding 4.7 is de organisatiestructuur weergegeven.

Afbeelding 4.6 Organogram van de ABN AMRO Bank



Bron: ABN AMRO in een oogopslag, 1995

Afbeelding 4.7 (Globale) organisatiestructuur Rabobankorganisatie



Bron: Internet, <http://rabobank.info.nl>.

4.2.8 Vergelijking op kerngegevens

In tabel 4.2 worden de benaderde organisaties met elkaar vergeleken op een aantal kerngegevens voor facilitaire dienstverlening, zoals aantal klanten, aantal werknemers en jaaromzet van de facilitaire organisaties.

FMS van de Luchthaven Schiphol heeft gemiddeld 190 medewerkers in dienst en maakte in 1994 een omzet van meer dan f 630.000 per werknemer. Dit resultaat wordt overtroffen door een nieuwkomer op de Nederlandse markt voor facilitaire dienstverlening Johnson Controls IFM, die een half jaar na zijn oprichting met 60 medewerkers een omzet per werknemer realiseert van meer dan f 650.000. Een goede derde is de facilitaire organisatie van de Rabobank Rabofacet, die de meeste werknemers in dienst heeft (1134 fte) en in 1995 een omzet per voltijdsarbeidskracht (fte) van meer dan f 500.000 maakt.

Tussen de case-organisaties bestaan grote verschillen. De verschillen worden voor een deel verklaard uit de verzamelde gegevens die niet rechtstreeks vergelijkbaar zijn: financiële gegevens zijn afkomstig uit jaarverslagen van 1994 en 1995, de opgave van het aantal werknemers en klanten van de facilitaire organisaties is in sommige gevallen in voltijds arbeidskrachten (full time equivalents) en soms in absolute aantallen werknemers.

Ook het aantal klanten per facilitaire medewerker verschilt nogal. Een medewerker van het vastgoed- en huisvestingsonderdeel CH&V van de ABN AMRO, verleent ondersteuning aan bijna 800 medewerkers van deze bank, terwijl de verhouding bij Rabofacet ligt op één voltijdsarbeidskracht per gemiddeld 30 Rabobankmedewerkers. De facilitaire organisaties van TNO en DSM benaderen deze ratio's, terwijl één voltijdsarbeidskracht van FMS van de Luchthaven Schiphol nog geen tien Schiphol-werknemers ondersteunt.

Tabel 4.2 Achtergrondgegevens

	Klanten (moeder- organisatie)	Werknemers facilitaire organisatie	Jaaromzet c.q. budget (kfl.)
FBU, RUU	33.000 pers.	245	68.336
FMS, Schiphol	1.700 fte	190	120.000
FB, TNO	4.000 pers.	150	70.000
DSM/ITB	8.300 pers.	306	120.000
Johnson Controls IFM	8.000 pers.	67	40.000
CH&V, ABN AMRO	63.757 pers.	80	onbekend
Rabofacet, Rabobank	35.000 pers.	550	638.400
		(fac. dienst; 1.134 fte totaal)	(inclusief IT- diensten)

4.3 Veranderingen in het primaire proces, gevolgen voor het facilitaire proces

De oprichting van de meeste facilitaire organisaties is een direct gevolg van reorganisatieprocessen die enkele jaren geleden plaatsvonden binnen de moederorganisaties: de Rabobank, IBM/Johnson Controls IFM, DSM, N.V. Luchthaven Schiphol en de Universiteit Utrecht. Bij de overige facilitaire organisaties (TNO en de ABN AMRO Bank) is (nog) geen direct verband te leggen tussen reorganisaties die plaatsvinden en de organisatie van het facilitaire proces.

4.3.1 Rabobank en IBM/Johnson Controls IFM

Bij bedrijven als de Rabobank en IBM stonden aan het begin van de jaren negentig de resultaten sterk onder druk. De Rabobankorganisatie kreeg de opdracht de bedrijfskosten met 12,5% te verlagen en bij IBM zijn in 1993 800 mensen afgevloeid. Deze organisaties wilden zich concentreren op hun primaire taken; alle activiteiten die niet tot de 'core-business' behoorden werden afgestoten of intern verzelfstandigd. Op deze manier zijn facilitaire afdelingen als Rabofacet van de Rabobank en de afdeling Interne Stafdiensten van IBM, intern verzelfstandigd. Uitkomsten van een intern onderzoek in 1992 naar de wijze waarop de facilitaire dienstverlening plaatsvond binnen de Rabobank, wezen uit dat de facilitaire dienst niet effectief en efficiënt werkte, te duur was en een slecht imago had bij de afnemers (Vijverberg, 1994, p. 147). Facilitaire activiteiten werden verspreid over de gehele Rabobankorganisatie uitgevoerd. In 1993 is het project Enterprise gestart met als doel de facilitaire activiteiten onder te brengen bij Rabofacet. Rabofacet bestond al langer, maar behartigde voor die tijd alleen de informaticatechnische zaken. Per 1 april 1994 is Rabofacet een zelfstandige onderneming geworden. Rabofacet is voor 100% dochter van de Rabobankorganisatie. Hoewel ze niet juridisch zelfstandig is, heeft Rabofacet wel een aparte resultatenrekening.

De Nederlandse vestiging van Johnson Controls IFM is voortgekomen uit de afdeling Interne Stafdiensten van IBM Nederland. Na een grote reorganisatie van IBM in 1993, waarbij 800 mensen zijn afgevloeid, is besloten om de facilitaire organisatie in te krimpen en intern te verzelfstandigen. IBM wilde terugkeren naar zijn core-business en het beheer van gebouwen en de verzorging van facilitaire diensten behoorde in deze optiek niet tot het primaire proces. Vanaf januari 1994 opereerde de afdeling Interne Stafdiensten van IBM als een bedrijfseenheid met een eigen omzet en winstverantwoordelijkheid. Daarnaast werd onder de naam Solid Facility Planning en Management een juridisch zelfstandige constructie opgericht, die de markt opging om ook facilitaire diensten aan andere bedrijven aan te bieden. Hiermee werd een traject gestart die moest leiden tot volledige ofwel externe verzelfstandiging van de facilitaire organisatie. In 1995 werd samenwerking gezocht met Johnson Controls Integrated Facility Management die 40 jaar ervaring had op het gebied van facilitaire dienstverlening en kennis en ondersteuning op het terrein van financiën en marketing vlak inbracht. De gehele organisatie van Interne Stafdiensten en Solid Facility Planning en Management werd overgenomen en in oktober 1995 was de oprichting van een Nederlandse vestiging van Johnson Controls IFM een feit. Met IBM bestaat een langlopend contract voor facilitaire dienstverlening. Na afloop van dit contract zal Johnson Controls IFM de status van 'preferred supplier' krijgen bij IBM.

Met de overname van de interne facilitaire organisatie werd hetzelfde concept gevolgd als in Groot-Brittannië. Johnson Controls nam hier in het begin van de jaren negentig de inmiddels extern verzelfstandigde facilitaire organisatie van IBM Procord over, die toen bijna 600 werknemers in dienst had. De overname en het concept van geïntegreerde facilitaire dienstverlening sloegen aan in Groot-Brittannië. Inmiddels werken daar meer dan 2000 werknemers.

4.3.2 DSM, N.V. Luchthaven Schiphol en de Universiteit Utrecht

Bij DSM, de N.V. Luchthaven Schiphol en de Universiteit Utrecht (RUU) werden tijdens ingrijpende reorganisaties aan het eind van de jaren tachtig en het begin van de jaren negentig taken en bevoegdheden gedelegeerd of gedecentraliseerd en werd de verantwoordelijkheid voor omzet en winst, c.q. budgetten op een laag niveau in de organisatie neergelegd. Doelstellingen van deze reorganisaties waren het verhogen van het kostenbewustzijn, het verbeteren van rendement en productie en meer resultaat- en klantgericht te werken. In het kader van zijn strategieplan Concern 2000 is DSM in oktober 1995 overgestapt van een divisiestructuur naar een plattere organisatiestructuur met business groups, die aangemerkt worden als profit centers en resultaatverantwoordelijk zijn aan de Raad van Bestuur.

De reorganisatie in 1991 van de N.V. Luchthaven Schiphol veranderde een voordien functioneel ingerichte organisatie in een bedrijf met (deels) geografisch afgebakende en resultaatgerichte bedrijfseenheden: Airside, Landside, Terminal, Projecten Bureau en Facility Management.

In 1987 en 1988 vond binnen de Universiteit Utrecht een veelomvattende reorganisatie 'Bestuurlijke vernieuwing' plaats, die de volgende doelen had:

- besturen op hoofdlijnen;
- invoering van integraal management bij de faculteiten;
- decentraliseren van taken, bevoegdheden en geld naar faculteiten en diensten en deze mandateren.

De faculteiten moesten op basis van integraal management bestuurd worden. Er werd een directeur aangesteld, die verantwoordelijk is voor personele en financiële zaken en voor het beheer van de huisvesting. Daarnaast zijn de decaan van de faculteit met het bestuur van de faculteit verantwoordelijk voor het onderwijs en het onderzoek. Als gevolg van de decentralisatie-operatie zijn personeel en budgetten van centraal naar decentraal niveau overgeheveld. Na de reorganisatie bleven op het centrale niveau binnen de universiteit de Bestuursdienst en zeven ondersteunende diensten, waaronder het Faciliteiten Bedrijf Utrecht, over.

Voor de facilitaire organisaties van DSM, N.V. Luchthaven Schiphol en de Universiteit Utrecht hebben de reorganisaties ingrijpende gevolgen gehad.

Het beheer van DSM-locaties was voor 1991 versnipperd over vier beheerseenheden, die er niet in slaagden de kosten van de dienstverlening inzichtelijk te maken voor de resultaatverantwoordelijke DSM-eenheden. De Raad van Bestuur van DSM besloot daarop om de versnipperde uitvoering en operationele besturing van het facilitaire locatiebeheer te centraliseren, in een nieuwe bedrijfseenheid Industrieterreinbeheer. Tegelijkertijd werd besloten de uitvoering van facilitaire activiteiten zoveel mogelijk uit

te besteden. Hiertoe werd Industriële Producties Limburg (IPL), de facilitaire uitvoeringsorganisatie van DSM, extern verzelfstandigd.

Bij de oprichting van Facility Management Schiphol in 1991 speelde naast doelstellingen als het verhogen van het kostenbewustzijn en de verbetering van rendement en productie, ook het streven om terug te keren naar de 'core-business' een rol. Personeelsleden en activiteiten die niet tot het primaire proces behoorden, werden bij de nieuwe bedrijfseenheid FMS ondergebracht. Hoewel FMS opgezet werd als 'sterfhuisconstructie'; een bedrijfseenheid die niet levensvatbaar zou zijn, slaagde ze erin binnen vijf jaar uit de rode cijfers te geraken.

Voor 1990 waren facilitaire taken binnen de Universiteit Utrecht verspreid over drie centrale diensten: de Algemene Dienst, de Technische Dienst en Commerciële Zaken. Er bestonden veel klachten over de kwaliteit en snelheid van de dienstverlening. Tijdens de reorganisatie 'Bestuurlijke vernieuwing' werd besloten alle facilitaire diensten met ingang van januari 1990 uit te besteden aan derden. Na een staking van de facilitaire medewerkers in 1989 werd dit besluit teruggedraaid en besloot men de facilitaire diensten onder te brengen bij een nieuw intern verzelfstandigd onderdeel, het Faciliteiten Bedrijf Utrecht.

4.3.3 TNO en ABN AMRO

De teruglopende overheidsfinanciering en de globalisering van handel en industrie sinds het midden van de jaren tachtig, hebben binnen TNO geleid tot een hoger kostenbewustzijn en een grotere marktorientatie. Reorganisaties hebben in een paar jaar tijd geleid tot een forse daling in het personeelsbestand van vijf- naar vierduizend medewerkers en inzicht in de prijs-prestatieverhouding van de geleverde diensten en producten. Ook zijn en worden instituten van TNO gesplitst of juist samengevoegd, om het onderzoek beter af te stemmen op de marktvrage. In 1996 zijn bijvoorbeeld het TNO Kunststoffen en Rubber Instituut/Branchecentra, het TNO Metaal instituut en het TNO Produktcentrum samengevoegd tot TNO Industrie.

Het Faciliteiten Bedrijf TNO bestaat al geruime tijd en berekent sinds 1985 zijn kosten door aan de TNO-instituten, concerndiensten en stafafdelingen. Het toegenomen kostenbewustzijn binnen TNO heeft geleid tot het (beter) inzichtelijk maken van de facilitaire kosten van het Facilitair Bedrijf.

In de tweede helft van 1995 is binnen de ABN AMRO Bank de afdeling Concernhuisvesting & Vastgoed (CH&V) opgericht, die verantwoordelijk is voor de huisvesting van de bank (in het buitenland alleen boven een bepaald bedrag).

Daarnaast bestaat een uitgebreide geografisch opgezette facilitaire organisatie, die zorgt voor de uitvoering van facilitaire activiteiten en huisvestingszaken. CH&V is een samenvoeging van huisvestingsafdelingen voor het hoofdkantoor en voor het kantorennet (de lokale vestigingen). De fusie van de ABN en de AMRO in 1992 heeft geen rechtstreekse gevolgen gehad voor de organisatie van het facilitaire proces. Bij de AMRO bank bestonden voor de fusie afzonderlijk huisvestingsafdelingen voor het hoofdkantoor en de lokale vestigingen en bij de ABN bank was er al een gezamenlijke huisvestingsafdeling. In april 1996 maakte de ABN AMRO plannen bekend om zeker 700 van de 1000 lokale kantoren sterk te automatiseren. Na deze operatie zullen 250 tot 300 volledig uitgeruste kantoren overblijven. De gevolgen hiervan voor de facili-

taire en huisvestingsorganisatie waren tijdens het onderzoek nog niet bekend.

4.4 Nieuwe eisen aan de facilitaire organisatie

4.4.1 Doelstelling of missie

De reorganisatieprocessen die rond 1990 bij verschillende organisaties plaatsvonden, hebben grote gevolgen gehad voor de organisatie en bedrijfsvoering van facilitaire organisaties. Niet alleen bedrijfsinterne en externe oorzaken, als de terugkeer naar de kerntaken, productiviteits- en rendementsverbetering, een verhoogd kostenbewustzijn en globalisering van de markt, liggen ten grondslag aan deze verandering in bedrijfsvoering en de professionalisering van het vak facility management. De ontwikkelingen legden een aantal zwakke plekken bloot in de organisatie en uitvoering van het facilitaire proces. De belangrijkste problemen hadden te maken met de versnippering van de uitvoering en (operationele) besturing van facilitaire activiteiten en een beperkt inzicht in de kosten voor facilitaire dienstverlening. Facilitaire activiteiten waren voor de invoering van integraal facilitair management, vaak verspreid over verschillende organisatieonderdelen. Dit was niet efficiënt. Het werkte kostenverhogend, terwijl de professionaliseringsgraad laag was. Klachten over snelheid en kwaliteit van de dienstverlening houden hiermee verband. Op het moment dat de moederorganisatie verantwoordelijkheden en bevoegdheden voor omzet en winst in de organisatie bij de afzonderlijke organisatie-eenheden legde, bleek dat bij vele facilitaire beheerseenheden weinig inzicht bestond in de werkelijke kosten van de dienstverlening.

De meeste onderzochte organisaties hebben in deze periode de overstap gemaakt naar een (meer) bedrijfsmatige wijze van werken. Facilitaire diensten werden niet meer uit een centraal budget gefinancierd. De facilitaire organisaties werden voor hun inkomsten geheel of voor het grootste deel afhankelijk van hun omzet, die voortvloeyde uit de prijzen die ze voor hun diensten en producten rekenden. Niet alleen de uitgaven, maar ook de inkomsten werden begroot. De relatie tussen kosten en kwaliteiten en een sterke gerichtheid op de klant, die de kwaliteit van de dienstverlening voortaan bepaalt en ervoor betaalt, zijn bij de vele facilitaire organisaties belangrijke managementonderwerpen geworden.

Het hogere kostenbewustzijn en de grotere klantgerichtheid, spreken ook uit de doelstellingen en missies van de nieuwe facilitaire organisaties in hun (bedrijfs)plannen. In zijn ondernemingsplan formuleert het Faciliteiten Bureau Utrecht zijn missie op kernachtige wijze:

- het FBU streeft geen winstmaximalisatie na voor interne klanten;
- het FBU neemt ook opdrachten van externen aan;
- het FBU werkt bedrijfsmatig, dat wil zeggen goed, goedkoop en snel;
- het FBU werkt marktgericht. Klanten van het FBU zijn het College van Bestuur, Faculteiten en Diensten, studenten en individuele medewerkers van de universiteit en overigen buiten de universiteit. (De markt van het FBU is geografisch begrensd tot de Uithof en de binnenstad van Utrecht.)
- het FBU werkt klantgericht: de klant bepaalt en betaalt.

De missie van Rabofacet legt een duidelijke relatie tussen het primaire en facilitaire proces. Rabofacet moet bijdragen het concurrerend vermogen van de Rabobank te vergroten, door toegevoegde waarde te leveren. Dat doet Rabofacet door diensten te leveren tegen zo laag mogelijke kosten. Ze opereert zonder winst oogmerk. Vertaald in een strategische doelstelling komt het er op neer dat Rabofacet voor 1 januari 1997 kostendekkend moet werken en tegen maximaal marktprijzen diensten moet leveren.

Het streven van veel organisaties om terug te keren naar de 'core-business' zien we ook terug in de doelstelling van de facilitaire organisaties van de N.V. Luchthaven Schiphol en DSM. Het facilitair beleid van Facility Management Schiphol en Industrierreinbeheer is erop gericht de uitvoering van facilitaire diensten zoveel mogelijk uit te besteden aan externe leveranciers en zich te beperken tot een regiefunctie, waarin ze het proces van uitbesteding coördineren en controleren en (mantel)contracten met externe leveranciers afsluiten. Nieuwe bedrijven op de facility managementmarkt als Johnson Controls IFM, Serco, Zenda en Refus die het integraal beheer van de huisvesting en de facilitaire dienstverlening van hun klanten overnemen, zijn een gevolg van dit streven om terug te keren naar de kerntaken.

DSM bevindt zich al langer in een proces van externe verzelfstandiging van organisatieonderdelen die facilitaire diensten verzorgen. De externe verzelfstandiging van B.V. Facilitair Bedrijf IPL in 1992, waar voormalige DSM-medewerkers werken, is niet goed geslaagd. IPL bleek als 'key supplier' van DSM geen concurrerende tarieven te kunnen bieden en voldoende klanten te kunnen werven. Het beleid van DSM is er nu op gericht facilitaire diensten zoveel mogelijk uit te besteden aan externe leveranciers, met overname van medewerkers die bij IPL in dienst zijn en met een gegarandeerd werkpakket. De verwachting is dat IPL binnen een à anderhalf jaar ophoudt te bestaan als zelfstandige eenheid.

De doelstellingen van de facilitaire organisatie van TNO en de vastgoed- en huisvestingsorganisatie CH&V van de ABN AMRO reppen niet over bedrijfsmatig werken of een toegenomen aandacht voor de klant. Dit zijn zoals hiervoor al werd opgemerkt, belangrijke managementonderwerpen voor facilitaire organisaties vanaf het eind van de jaren '80. Het Faciliteiten Bedrijf TNO en Concernhuisvesting & Vastgoed zijn ook als enige van de zeven benaderde organisaties niet voortgekomen uit een ingrijpend reorganisatieproces. Het Facilitair Bedrijf TNO zegt al sinds 1985 zijn kosten aan de afnemers door te berekenen. De missie is alleen in zeer algemene termen geformuleerd: Het zorgdragen voor het integraal plannen, realiseren en bewaken van de huisvesting, de services en de middelen die moeten bijdragen aan de verwezenlijking van de doelen van TNO. De fusie van de ABN en de AMRO in 1992 heeft zoals hiervoor al is opgemerkt, geen directe gevolgen gehad voor de organisatie van het facilitaire proces.

Als enige van de onderzochte organisaties zijn CH&V en de facilitaire organisatie van de ABN AMRO nog gebudgetteerde organisaties. Jaarlijks ontvangen ze van het centraal bestuur een budget voor hun investeringen en facilitaire werkzaamheden. De kosten voor facilitaire diensten en huisvestingsdiensten worden niet of niet volledig doorberekend aan de afnemers. Huisvesting vervult een strategische functie voor de gehele organisatie. Dit komt ook tot uitdrukking in een van de doelen van de interne reorganisatie waar CH&V momenteel in verwickeld is: Huisvesting vormt tezamen

met automatisering, personeel en dergelijke een belangrijke randvoorwaarde voor een goed verloop van het bedrijfsproces. Op een hoog niveau moet binnen de organisatie gesproken kunnen worden over deze disciplines en de rol die ze kunnen spelen bij het ondersteunen van veranderingen in de organisatie en het primaire proces. Ten tweede moet er voldoende deskundigheid binnen de bankorganisatie aanwezig zijn om de kwaliteit van gehuurde gebouwen en uitbestede huisvestingsdiensten te bewaken. (Een leidinggevende binnen CH&V vat dit kernachtig samen met 'countervailing power').

4.5 Organisatiestructuur en takenpakket

We geven allereerst een beknopte omschrijving van de taken van de verschillende facilitaire organisaties en een overzicht van hun organisatiestructuur. Daarna volgt een vergelijking op een aantal organisatorische kenmerken.

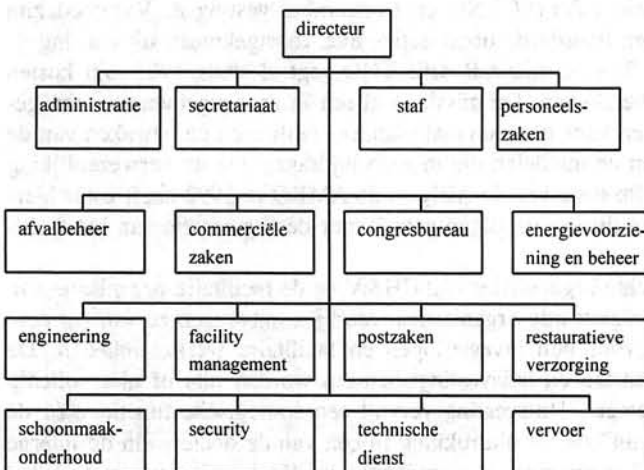
4.5.1 Faciliteiten Bedrijf Utrecht, Universiteit Utrecht

Het FBU kenmerkt zich door een platte, productgerichte organisatiestructuur. Het centraal niveau bestaat uit de directeur, een stafmedewerker en een secretaresse.

Activiteiten op het gebied van personeelszaken en de financiële administratie zijn uitbesteed bij de Bestuursdienst van de universiteit. Het FBU telt twaalf afdelingen. Het middenkader omvat ongeveer zestig mensen. In afbeelding 4.8 is het organogram van het FBU weergegeven.

Het FBU biedt een zeer uitgebreid pakket aan, dat de volgende diensten omvat: afvalbeheer, commerciële zaken, congresorganisatie, energievoorziening en -beheer, engineering, gebouwbeheer, postzaken, restauratieve verzorging, schoonmaakmanagement, beveiliging, technische diensten, vervoer.

Afbeelding 4.8 Organogram van het Faciliteiten Bedrijf Utrecht



De afdeling Facility Management verricht in opdracht van de gebouwbeheerders van de faculteiten en diensten gebouwbeheeractiviteiten, zoals schoonmaakonderhoud, inkoop van kantoorartikelen en kopieervoorzieningen. De afdeling stemt de producten die de andere afdelingen van FBU leveren af op de wensen van de klant.

FBU verleent ook facilitaire diensten aan klanten buiten de Universiteit Utrecht, zoals het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieuhygiëne, het Hubrecht Laboratorium, de Stichting voor Ruimte en Onderzoek en de Hogeschool voor Economie en Management (<http://www.ruu.nl/fbu>).

4.5.2 Facility Management Schiphol, N.V. Luchthaven Schiphol

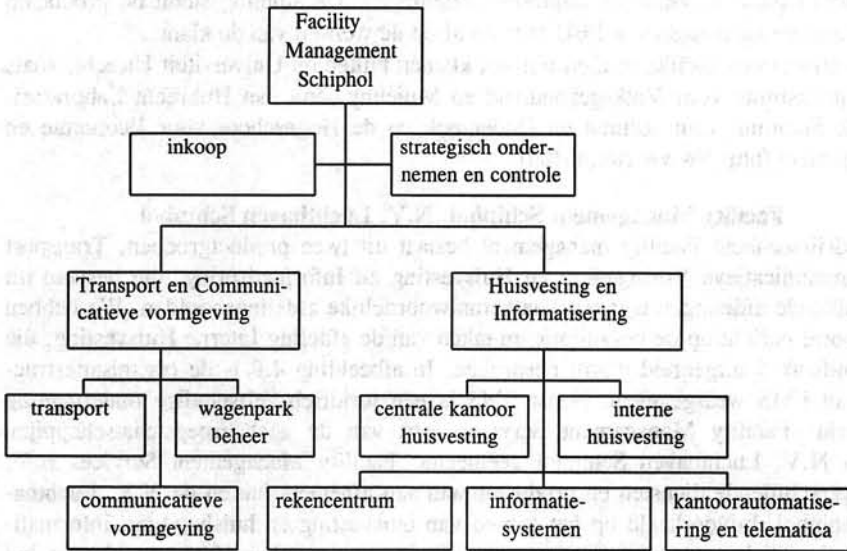
De bedrijfseenheid Facility management bestaat uit twee productgroepen, Transport en Communicatieve Vormgeving en Huisvesting en Informatisering, die bestaan uit verschillende afdelingen met resultaatverantwoordelijke afdelingshoofden. We hebben ons vooral gericht op de organisatie en taken van de afdeling Interne Huisvesting, die in hoofdstuk 6 uitgebreid wordt besproken. In afbeelding 4.9 is de organisatiestructuur van FMS weergegeven. Naast FMS is een juridisch zelfstandige onderneming opgericht: Facility Management Services, een van de acht groepsmaatschappijen waarin N.V. Luchthaven Schiphol deelneemt. Facility Management Services B.V. biedt verschillende diensten en producten aan aan afnemers buiten de N.V. Luchthaven Schiphol, bijvoorbeeld op het gebied van huisvesting en huishouding, informatisering, logistiek en communicatieve vormgeving (jaarverslag 1994, p. 32). In het nieuwe World Trade Center op Schiphol zal FMS B.V. een eigen winkel openen, waar ze verschillende facilitaire diensten aanbiedt aan andere klanten dan N.V. Luchthaven Schiphol-werknemers. De B.V.-constructie wordt ook gebruikt om tijdelijke overcapaciteit bij FMS in te zetten bij Facility Management Services B.V.

4.5.3 Facilitair Bedrijf TNO, TNO

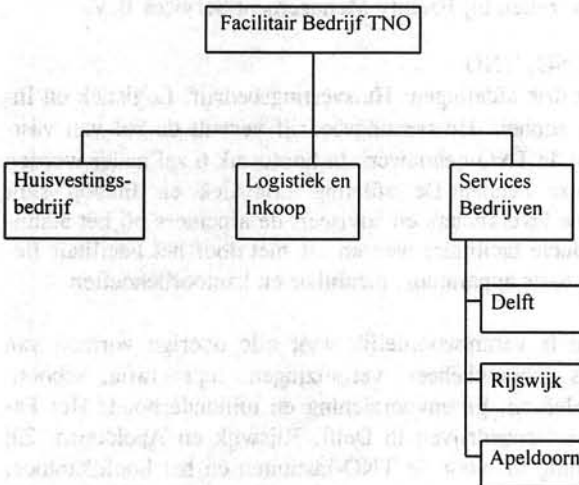
Het Facilitair Bedrijf bestaat uit drie afdelingen: Huisvestingsbedrijf, Logistiek en Inkoop en Services Bedrijven. De eenheid Huisvestingsbedrijf vervult de rol van vastgoedbeheerder en 'huisbaas' van de TNO-gebouwen. In hoofdstuk 6 zal nader worden ingegaan op de taken van deze eenheid. De afdeling Logistiek en Inkoop sluit (mantel)contracten af met externe leveranciers en adviseert de afnemers bij het afsluiten van contracten voor individuele facilitaire wensen die niet door het Facilitair Bedrijf TNO worden aangeboden, zoals apparatuur, meubilair en kantoorbehoeften.

De afdeling Services Bedrijven is verantwoordelijk voor alle overige vormen van dienstverlening, zoals dagelijks gebouwbeheer, verhuizingen, reprografie, schoonmaakonderhoud, beveiliging, telefoon, groenvoorziening en tuinonderhoud. Het Facilitair Bedrijf TNO telt drie servicebedrijven in Delft, Rijswijk en Apeldoorn. Zij voeren de feitelijke dienstverlening uit voor de TNO-instituten en het hoofdkantoor. Automatisering en informatievoorziening behoren niet tot het takenpakket van het Facilitair Bedrijf TNO. In afbeelding 4.10 is de organisatiestructuur van het facilitair bedrijf afgebeeld.

Afbeelding 4.9 Organogram van Facility Management Schiphol



Afbeelding 4.10 Globaal organogram van het Facilitair Bedrijf TNO



4.5.4 Industrierreinbeheer, DSM

Tot de specifieke taken van ITB behoort het beheer van kantoorgebouwen en van de collectieve voorzieningen op de DSM-chemielocatie in Geleen. ITB werkt samen met DSM Limburg B.V. die verantwoordelijk is voor het beleid en de controle van de al-

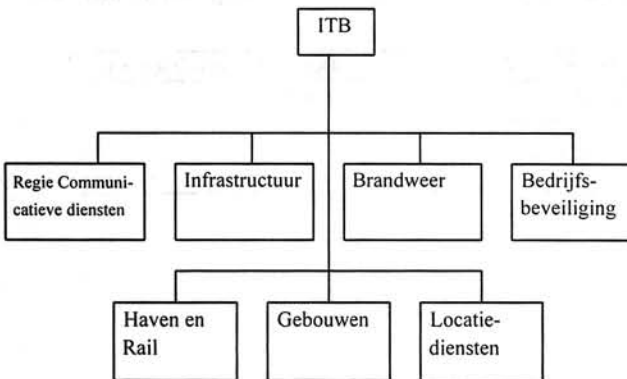
gemene voorzieningen. ITB vervult een rol in de planologische beleidsvoorbereiding en is verantwoordelijk voor de uitvoering van het door DSM Limburg B.V. vastgestelde planologische beleid op de locatie. Industrierreinbeheer van DSM bestaat momenteel uit zes afdelingen. In afbeelding 4.11 is de organisatiestructuur van ITB weergegeven.

De afdeling Regie Communicatieve diensten beheert het aan de PTT overgedragen contract voor telefonie en dataverbindingen. De afdeling Infrastructuur zorgt voor het beheer en onderhoud van de wegen, kolonnebanen, leidingen, terreinen en groenvoorziening. De brandweerfunctie wordt geheel in eigen beheer door ITB-Brandweer uitgevoerd. De afdeling Bedrijfsbeveiliging is verantwoordelijk voor de eerste lijn beveiliging (portier, bewaking) en verricht tevens recherchewerk. Haven en Rail beheert de binnen DSM aanwezige, spoorverbindingen met materieel en de DSM Haven te Stein (grotendeels uitbesteed). De afdeling Gebouwen beheert de DSM-gebouwen vanuit de eigenaarsrol; dat wil zeggen dat de afdeling gebouwen verhuurt, onderhoudt, verbouwt, sloopt en verhuizingen regelt. De afdeling Locatiediensten sluit contracten af voor collectieve facilitaire voorzieningen met externe leveranciers en sluit met de DSM-gebruikers gebruikersovereenkomsten af voor dienstverlening. Tevens behoren tot deze afdeling Tekstverwerking en de dienst Personenvervoer (wagens worden voor een deel door eigen chauffeurs bestuurd, de dienst is echter grotendeels uitbesteed).

4.5.5 Johnson Controls IFM

Johnson Controls biedt een uitgebreid pakket facilitaire diensten aan: advisering over facilitaire dienstverlening, management en uitvoering van facilitaire diensten, project management (nieuwbouw, verbouw, groot onderhoud, ruimteplanning en ruimtebeheer), engineering en technische diensten, milieumanagement (brochure Johnson Controls IFM).

Afbeelding 4.11 Organogram van ITB (DSM)



De regie, planning en coördinatie van facilitaire werkzaamheden verricht Johnson Controls IFM zelf. De uitvoering van allerlei werkzaamheden voert Johnson Controls IFM deels zelf uit en besteedt het voor een ander deel weer uit aan onderaannemers (subcontractors). Johnson Controls IFM heeft medewerkers die het onderhoud uitvoeren, de post verwerken en eenvoudig correctief onderhoud verrichten. Diensten als catering, schoonmaak en afvalbeheer worden uitbesteed aan derden. Voor de bewaking zijn mensen in dienst die de operationele uitvoering coördineren. Het beleid van Johnson Controls IFM is erop gericht niet alleen een regiefunctie te vervullen, maar ook een deel van het werk zelf te doen. Dit is afhankelijk van de concurrentie die bestaat in verschillende bedrijfstakken. Het schoonmaakbedrijf is bijvoorbeeld al sterk geprofessionaliseerd; uitbesteding ligt dan voor de hand. In tabel 4.3 zijn de activiteiten op een rij gezet die Johnson Controls IFM zelf verricht en welke ze uitbesteedt.

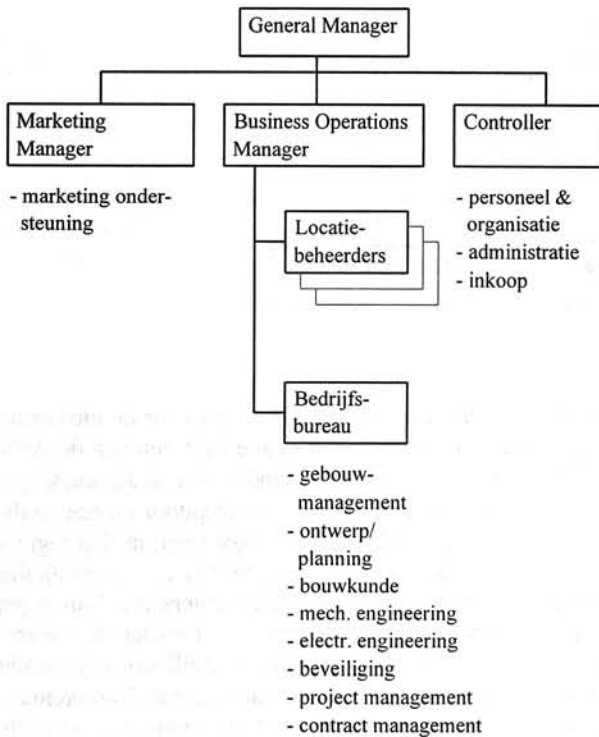
Johnson Controls IFM is georganiseerd volgens het back en front office principe. In de back office werken specialisten op het gebied van elektrotechniek, luchtbehandeling, beveiliging, werktuigbouwkunde, bouwkunde, spaceplanning, contractmanagement, inkoop en financiële zaken. Zij ondersteunen de medewerkers in de front office. Per locatie van enige omvang (de grens ligt ongeveer bij 7.000 m² B.V.O) is een locatiebeheerder aangesteld, met een aantal ondersteunende medewerkers. Het ondersteunend personeel bestaat vooral uit technisch geschoolde mensen, die het onderhoud aan gebouw(en) en installaties coördineren. Afhankelijk van de omvang van het dienstenpakket en de complexiteit van de locatie loopt dat aantal uiteen van twee tot veertien mensen. De locatiebeheerder en het ondersteunend personeel zijn belast met toezichthoudende en uitvoerende taken. De locatiebeheerder coördineert en controleert het dagelijks beheer van de huisvesting en facilitaire dienstverlening. Bij de uitvoering van projecten, verbouwingen, aanbestedingen van diensten, verhuizingen en dergelijke, krijgt de locatiebeheerder ondersteuning van de back office.

In afbeelding 4.12 is de organisatiestructuur van Johnson Controls IFM weergegeven.

Tabel 4.3 Uitbestede facilitaire diensten en in eigen beheer uitgevoerde diensten

Zelf verrichte activiteiten	Uitbestede activiteiten	Deels zelf/deels uitbesteed
technisch onderhoud	catering	bewaking
postverwerking	schoonmaak	
eerstelijns onderhoud	afvalbeheer	
regie, planning en coördinatie		

Afbeelding 4.12 Organogram van Johnson Controls IFM Nederland



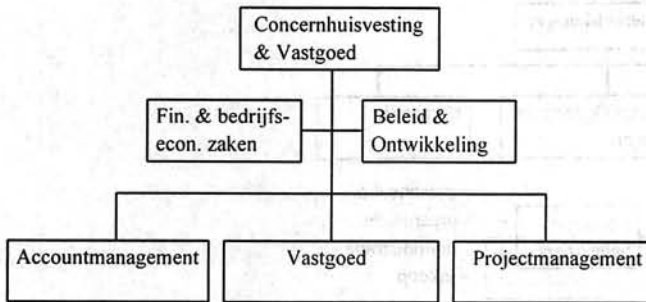
4.5.6 Concernhuisvesting & Vastgoed, ABN AMRO

De facilitaire functie en de huisvestingsfunctie zijn verspreid over verschillende onderdelen binnen de ABN AMRO-organisatie. Voor het onderzoek hebben we de organisatie, taken en relaties van Concernhuisvesting & Vastgoed bestudeerd, die in hoofdstuk 5 en 6 uitgebreider worden behandeld.

Concernhuisvesting & Vastgoed

De afdeling Concernhuisvesting & Vastgoed is verantwoordelijk voor de huisvesting van de bank (in vestigingen in het buitenland alleen boven een bepaald bedrag). CH&V is onder meer verantwoordelijk voor het (eigenaars)onderhoud, de verwerving en afstoting van gebouwen. De afdeling begeleidt verder nieuwbouw- en verbouwprojecten in Nederland en het buitenland en zorgt op dit moment ook voor de inrichting en verhuizingen van het Nederlandse kantorennet. Bij de eenheid Concernhuisvesting & Vastgoed werken ongeveer tachtig mensen. De eenheid bestaat uit drie afdelingen; Accountmanagement, Vastgoed en Projectmanagement en twee ondersteunende afdelingen. In afbeelding 4.13 is de organisatiestructuur van CH&V weergegeven.

Afbeelding 4.13 Organogram Concernhuisvesting & Vastgoed (ABN AMRO)



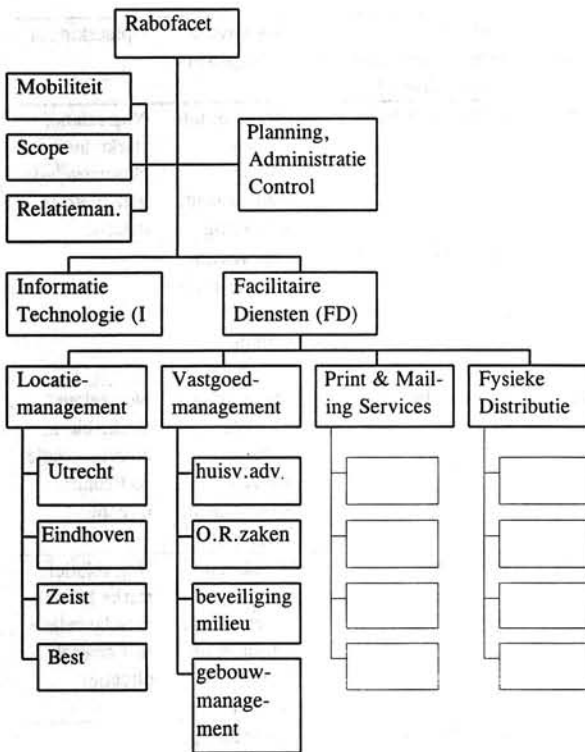
Facilitaire organisatie

Naast CH&V bestaat een uitgebreide facilitaire organisatie die zorgt voor de uitvoering van facilitaire activiteiten en huisvestingsaangelegenheden in alle kantoren van de ABN AMRO. Als we ons beperken tot de huisvesting in Nederland wordt onderscheid gemaakt in een facilitaire organisatie voor alle panden van het hoofdkantoor en een facilitaire organisatie voor het kantorennet. De ABN AMRO vestigingen zijn in tien regio's verdeeld, die elk weer uit een aantal districten bestaan. Per regio is er een facilitaire regiodirecteur en op districtsniveau zijn er facilitaire districtsmanagers met hun eigen werkapparaat. De facilitaire organisatie van het hoofdkantoor valt onder de verantwoordelijkheid van het Directoraat Centrale Diensten, terwijl de facilitaire organisatie van het kantorennet functioneel ressorteert onder het Directoraat Generaal Kantorennet. De facilitaire organisatie zorgt voor de operationele planning en uitvoering van alle ondersteunende activiteiten, inclusief het dagelijks onderhoud aan de gebouwen. Elke facilitaire organisatie heeft een bewonersservice, een centraal meldpunt voor klachten en wensen van de gebruikers van de beheerde gebouwen en een aantal uitvoerende diensten, waarnaar de verzoeken om dienstverlening en klachten worden doorgeleid. Er lijkt hier sprake te zijn van een front-office/back-office model voor de organisatie van de facilitaire dienstverlening.

4.5.7 Rabofacet, Rabobank

Rabofacet bestaat uit twee divisies, Informatie Technologie (IT) en Facilitaire Diensten (FD). De divisies zijn onderverdeeld in een aantal business units. Daarnaast is er een aantal stafafdelingen (support units), onder andere voor personele zaken, administratie en controle. We gaan in dit onderzoek niet in op de organisatie van de IT-divisie. De FD-divisie bestaat uit de business units Locatiemanagement, Vastgoedmanagement, Print & Mailing Services en Fysieke Distributie. Het gefaciliteerde gebied verschilt tussen de business units. De eenheid Locatiemanagement beheert de twee hoofdkantoren: de Rabobank in Utrecht en Eindhoven en heeft twee facilitaire steunpunten in Zeist en Best. Er bestaan dus feitelijk vier afdelingen van Locatiemanagement.

Afbeelding 4.14 Globaal organogram Rabofacet (maart 1996)



Vastgoedmanagement ondersteunt daarnaast ook de regiokantoren van de Rabobank. Op dit moment vindt onderzoek plaats of hun ondersteuning zich zou moeten uitbreiden tot alle aangesloten banken (de plaatselijke kantoren van de Rabobank). De business units Print & Mailing Services en Fysieke Distributies verzorgen al het grafische werk en de verwerking (bestellen, ophalen) van goederen voor de gehele Rabobankorganisatie; hoofd-, bij-, regiokantoren en alle aangesloten banken. In totaal werken er bijna 550 mensen bij de Facilitaire Dienst van Rabofacet: 250 medewerkers bij de eenheid Locatiemanagement, waarvan 150 alleen al in Utrecht, 20 medewerkers bij de eenheid Vastgoedmanagement en respectievelijk 120 en 150 bij de business units Print & Mailing Services en Fysieke Distributies. In afbeelding 4.14 is de organisatiestructuur van Rabofacet weergegeven.

Tabel 4.4 Typering facilitaire organisatie

	Positie binnen moederorganisatie	Organisatie-type (concentratie of decentralisatie)	Taakomvang of competentie	Opmerkingen
FBU, RUU	Concerndienst op centraal niveau	Intern uitbesteden	-beheer & uitvoering, -project-management, -advisering	Nog relatief sterke hiërarchische relatie met centrale directie
FMS, Schiphol	Relatief zelfstandige facilitaire bedrijfseenheid	Intern uitbesteden	-regievoering, -beheer & uitvoering, -verhuur, -advisering	
FB, TNO	Concerndienst op centraal niveau	Intern uitbesteden op locatie	-beheer & uitvoering, -verhuur, -project-management, -advisering	Nog relatief sterke hiërarchische relatie met centrale directie
ITB, DSM	Concerndienst op centraal niveau	Intern uitbesteden	-beleidsvoorbereiding, -regievoering, -beheer & uitvoering, -verhuur	Nog relatief sterke hiërarchische relatie met centrale directie
Johnson Controls IFM	Juridische zelfstandige onderneming	Verzelfstandigd	-regievoering, -beheer & uitvoering, -project-management, -advisering	
CH&V, ABN AMRO	Concerndienst binnen divisie	Centrale coördinatie	-huisvestingsbeleid & controle, -verhuur, -gebouwbeheer, -bouwproject-management	
Rabofacet, Rabobank	Relatief zelfstandige facilitaire bedrijfseenheid	Intern uitbesteden deels op locatie	-beheer & uitvoering, -verhuur, -project-management	

4.5.8 Vergelijking op organisatorische kenmerken

In tabel 4.4 is een overzicht uitgewerkt van een aantal organisatorische kenmerken van de onderzochte organisaties, zoals de positie binnen de moederorganisatie, het organisatietype en de taakomvang.

Een belangrijk onderscheid tussen de facilitaire organisaties betreft het takenpakket of hun competentie. Sommige facilitaire en/of vastgoedorganisaties houden zich vooral bezig met beleidsontwikkeling en controle, zoals CH&V van de ABN AMRO. Deze organisatie is relatief klein met 80 medewerkers. Voor andere organisaties zoals Rabofacet en FBU zijn het beheer van de huisvesting en de daadwerkelijke uitvoering van facilitaire activiteiten het primaire proces of de 'core business'. De omvang van het facilitair apparaat duidt hier ook op: bij de facilitaire dienst van Rabofacet werken 550 medewerkers en bij FBU 245. Het uitbesteden van facilitaire activiteiten vindt alleen maar plaats als het goedkoper blijkt te zijn dan zelf uitvoeren of om redenen van flexibiliteit.

Een derde categorie bestaat uit facilitaire organisaties die een regiefunctie vervullen bij het verzorgen van de facilitaire ondersteuning; dat wil zeggen dat ze zich hoofdzakelijk bezig houden met beleidsontwikkeling, contractmanagement en relatiebeheer van facilitaire activiteiten, die grotendeels worden uitbesteed. Daarnaast zijn deze facilitaire organisaties echter alle ook nog grotendeels betrokken bij de daadwerkelijke uitvoering van facilitaire activiteiten. Voorbeelden van facilitaire organisaties die zowel de regievoering ter hand nemen als het beheer en de uitvoering zijn ITB van DSM en FMS van de N.V. Luchthaven Schiphol. Beide organisaties streven er echter naar facilitaire diensten in de toekomst zoveel mogelijk uit te besteden. Dit zal ongetwijfeld gevolgen hebben voor de omvang van hun facilitair apparaat, dat nog behoorlijk groot is en nog steeds gericht lijkt op zelf uitvoeren, met respectievelijk 306 en 190 medewerkers.

Interessante verschillen zijn er ook in de organisatie modellen van de facilitaire organisaties. Op twee organisaties na, Johnson Controls IFM en CH&V, zijn interne uitbestedingsmodellen als organisatievorm ingevoerd. Johnson Controls IFM vormt een categorie op zich, omdat het als enige van alle benaderde organisaties een volledig verzelfstandigd bedrijf betreft. De positie van CH&V binnen de ABN AMRO is opmerkelijk. CH&V vervult een belangrijke strategische rol bij de ontwikkeling en de controle van het huisvestingsbeleid voor de gehele ABN AMRO-organisatie. Gecombineerd met het feit dat de ABN AMRO een gebudgetteerde organisatie is, waar nog sprake zal zijn van relatief veel centrale sturing en controle, bestond de verwachting dat CH&V een centrale, stafmatige positie binnen de moederorganisatie zou innemen. CH&V is echter organisatorisch ingedeeld bij een van de zes divisies van de ABN AMRO.

Binnen het intern uitbestedingsmodel treden verschillen op als we kijken naar de positie die de facilitaire organisatie bekleedt in de moederorganisatie. Bij FMS en Rabofacet is het unit-managementconcept ingevoerd. De facilitaire eenheden zijn relatief zelfstandige bedrijfseenheden (business-units), die op een zelfde niveau opereren als de andere bedrijfseenheden. De facilitaire organisaties van de Universiteit Utrecht, TNO en DSM zijn op centraal niveau gepositioneerd. De hiërarchische relatie ten opzichte van de centrale directie is op dit niveau sterker dan bij de organisaties die als

bedrijfseenheid opereren. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de juridische constructie voor de huisvesting. Zowel bij TNO als de Universiteit Utrecht is de centrale directie, respectievelijk de Raad van Bestuur en het College van Bestuur, eigenaar van de gebouwen. De facilitaire organisaties vervullen hierbij de rol van beheerder. Het onderdeel DSM Services waar ITB onder ressorteert, heeft de status van business group met veel eigen verantwoordelijkheden en bevoegdheden en is tegelijkertijd op centraal niveau gepositioneerd. ITB combineert op deze wijze een grote mate van zelfstandigheid met een grote inbreng in het beleid voor algemene voorzieningen van DSM. ITB onderhoudt namelijk sterke relaties met DSM Limburg, die verantwoordelijk is voor het beleid en de controle van de algemene DSM-voorzieningen. ITB vervult een rol als beleidsvoorbereider en uitvoerder van dit beleid. De relatief zelfstandige positie van ITB blijkt uit het feit dat ITB juridisch eigenaar is van de DSM-gebouwen op de chemielocatie in Geleen en tegelijkertijd de functie van vastgoedbeheerder en facilitaire dienstverlener kan vervullen.

4.6 Samenvatting en conclusies

Ontwikkelingen als de terugkeer naar kerntaken en een economische recessie in de jaren '80 die de resultaten van veel bedrijven onder druk zette, hebben ook bij de door ons onderzochte organisaties tot ingrijpende reorganisaties geleid. Hoewel het primaire proces van de benaderde organisaties zeer verschillend is, vertonen de ontwikkelingen die er plaatsvonden veel parallellen. Taakafstoting, interne verzelfstandiging, reorganisatie van de organisatie en bedrijfsvoering en fusies en splitsingen vonden aan het begin van de jaren '90 plaats bij de Universiteit Utrecht, de N.V. Luchthaven Schiphol, TNO, DSM, IBM, de ABN AMRO bank en de Rabobank. Het doel van de reorganisaties was om het rendement te verbeteren, de bedrijfskosten te verlagen en het kostenbewustzijn te verhogen. De facilitaire organisaties van deze organisaties zijn alle met uitzondering van het Facilitair Bedrijf TNO en de huisvestings- en facilitaire organisatie van de ABN AMRO, in deze periode overgestapt op een bedrijfsmatiger wijze van werken. De facilitaire organisaties werden voor hun inkomsten afhankelijk van de omzet die ze behaalden uit de kosten voor dienstverlening die ze aan hun klanten doorberekenden. Een hoog kostenbewustzijn en een sterke klantgerichtgerichtheid waren de belangrijkste resultaten van de verandering in werkwijze. De organisatiestructuur werd dienovereenkomstig aangepast. Facilitaire activiteiten die voorheen verspreid over de organisatie plaatsvonden, werden geconcentreerd. De facilitaire organisatie van de N.V. Luchthaven Schiphol en de Rabobank werden relatief zelfstandige en resultaatverantwoordelijke bedrijfseenheden, die op een gelijkwaardig niveau als de overige bedrijfseenheden opereerden. Ook het Facilitair Bedrijf TNO, Industrierreinbeheer van DSM en het Faciliteiten Bedrijf Utrecht voerden een intern uitbestedingsmodel als organisatievorm in. Hun facilitaire organisaties handhaafden zich echter als concerndienst op centraal niveau. De afdeling Concernhuisvesting & Vastgoed van de ABN AMRO en het Facilitair Bedrijf TNO zijn niet voortgekomen uit dergelijke ingrijpende reorganisaties. Het Facilitair Bedrijf TNO bestaat al veel langer en belast de kosten voor facilitaire dienstverlening al sinds 1985 door. De huisvestings- en facilitaire organisatie van de ABN AMRO kent nog

geen vorm van interne uitbesteding en kostendoorbelasting (met uitzondering van de huisvestingskosten, zoals we in hoofdstuk 5 en 6 zullen zien). De ABN AMRO-onderdelen worden alle centraal gefinancierd.

De onderzochte organisaties lijken zich in verschillende ontwikkelingsstadia te bevinden, waar sprake is van meer of minder marktwerking bij de facilitaire dienstverlening. Johnson Controls Integrated Facility Management kent de meest extreme vorm van marktwerking. Na een traject van interne en vervolgens externe verzelfstandiging is de facilitaire stafafdeling van IBM overgenomen door het Amerikaanse facilitaire bedrijf Johnson Controls Inc. Johnson Controls IFM is een juridisch zelfstandige onderneming, die het integraal beheer van de huisvesting van haar klanten verzorgt. De vraag is of dit de toekomst is van de Nederlandse facility managementmarkt. Zijn de facilitaire organisaties van de Universiteit Utrecht, de N.V. Luchthaven Schiphol en de Rabobank ook op weg naar externe verzelfstandiging en op termijn, naar juridische zelfstandigheid? Het Faciliteiten Bedrijf Utrecht verleent ook al facilitaire diensten aan afnemers buiten de Universiteit Utrecht. Facility Management Schiphol werkt nauw samen met de juridisch zelfstandige Facility Management Services die diensten aanbiedt aan afnemers buiten de N.V. Luchthaven Schiphol.

FACILITAIRE BESTURINGSSYSTEMEN IN DE PRAKTIJK

5.1 Inleiding

Externe ontwikkelingen die hebben geleid tot de oprichting van nieuwe of de reorganisatie van bestaande facilitaire organisaties, maakten ook een herinrichting van het management control systeem noodzakelijk. In dit hoofdstuk gaan we dieper in op de kenmerken van een aantal besturingssystemen op basis van marktwerking dat bij de door ons benaderde facilitaire organisaties worden toegepast. Paragraaf 5.2 behandelt de verschillende besturingssystemen in hoofdlijnen. In paragraaf 5.3 komen de besluitvorming over en controle van facilitaire activiteiten aan de orde. Paragraaf 5.4 gaat in op de verschillende systemen van interne contractering die de meeste facilitaire organisaties nu toepassen. Paragraaf 5.5 besteedt aandacht aan de effecten van interne doorbelasting van facilitaire kosten. Niet alle aspecten die in paragraaf 2.4 zijn beschreven om verschillende besturingssystemen te karakteriseren, zijn in het onderzoek geïnventariseerd. Binnen de kaders die het onderzoek stelde is het bijvoorbeeld niet mogelijk geweest om diep in te gaan op de bedrijfseconomische kant van het besturingsvraagstuk. Onderwerpen als kosten, wijze van budgetteren, jaarverslagen en andere bedrijfseconomische informatie komen daarom slechts zijdelings aan de orde. Onze aandacht gaat vooral uit naar de bedrijfskundige aspecten, die besturingsvragen in de facilitaire praktijk centraal stelt.

5.2 Besturingssystemen op hoofdlijnen

Op twee na hebben de door ons onderzochte facilitaire organisaties marktwerking als belangrijk besturingsmechanisme ingevoerd. Het besturingstype dat we het meest aantreffen was de interne contractering. Er is hierbij sprake van een verrekeningssysteem, waarbij de facilitaire organisatie meestal op basis van interne contracten met klanten, goederen en diensten levert tegen bepaalde prijzen. De besturingssystemen van de twee overige facilitaire organisaties, CH&V van de ABN AMRO en Johnson Controls IFM, zijn zeer verschillend. Ze vertegenwoordigen de uiteinden van een spectrum dat loopt van bureaucratische besturing (CH&V) naar volledige marktwerking (Johnson Controls IFM).

Tabel 5.1 Besturing facilitaire organisatie

	Mate van economische risico-overdracht			Besturings- type	Vorm van interne verrekening
	A Vrije of gedwongen winkelnering	B Optreden top management bij budget- overschrijding	C Topmanage- ment in rol van afzetmarkt- regulator?		
FBU, RUU	Vrij	onbekend	Nee	Interne contractering	Directie geeft budget aan interne klanten voor in- koop facilitaire diensten
FMS, Schiphol	Vrij	FMS lost het zelf op	Nee	Interne contractering	Klant bekostigt facilitaire diensten uit eigen omzet
FB, TNO	Gedwongen	FB lost het zelf op	Nee	Interne contractering	Klant bekostigt facilitaire diensten uit eigen omzet
ITB, DSM	Huisvesting: vrij; facilitaire diensten: gedwongen	onbekend	Ja	Interne contractering	Klant bekostigt facilitaire diensten uit eigen omzet
Johnson Controls IFM	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	Volledige uitbe- steding	n.v.t.
CH&V, ABN AMRO	Vrij	Centrale leiding financiert en fiat- teert boven- budgettaire uitgaven	Nee	(Zwak) bureau- cratische re- gelkring	Directie geeft budget aan interne klanten, facilitaire en huisvestings- organisatie
Rabofacet, Rabobank	deels gedwongen	Rabofacet lost het zelf op	Ja	Interne contractering	Klant bekostigt facilitaire diensten uit eigen omzet

5.2.1 De mate van economische risico-overdracht

Binnen het interne contracteringsmodel bestaan verschillen in de mate waarin het topmanagement economisch risico aan de facilitaire organisatie heeft overgedragen. Bij Johnson Controls IFM is een zelfstandig bedrijf dat voor zijn voortbestaan volledig afhankelijk van zijn positie op de markt van facilitaire diensten. De facilitaire en huisvestingsorganisatie van ABN AMRO daarentegen loopt geen enkel risico in economische zin. Ze ontvangt jaarlijks een budget van de centrale directie en is niet afhankelijk van inkomsten die uit facilitaire dienstverlening voortkomen. Tussen deze twee uitersten bevinden zich de andere facilitaire organisaties.

De mate van economische risico-overdracht wordt ondermeer veroorzaakt door ver-

schillen in situaties waar sprake is van gedwongen of vrije winkelnering (zie tabel 5.1, kolom A). Als we de huisvesting buiten beschouwing laten, treffen we bij TNO een situatie van gedwongen winkelnering aan en bij DSM en de Rabobank deels gedwongen winkelnering. Bij de Universiteit Utrecht en de N.V. Luchthaven Schiphol bestaat vrije winkelnering; daar heeft volledige risico-overdracht naar de facilitaire eenheid plaatsgevonden. Deze facilitaire organisaties opereren ook op de facilitaire markt voor derden. Rabofacet en Facility Management Schiphol hebben daarnaast de status van preferred supplier. Onderdelen van de Rabobank mogen in principe facilitaire activiteiten uitbesteden, onder voorwaarde dat Rabofacet ook een offerte mag uitbrengen. Als Rabofacet niet duurder blijkt te zijn dan de offertes van marktpartijen, is op basis van de moeder-dochterovereenkomst¹ tussen Rabobank Nederland en Rabofacet afgesproken dat Rabofacet de facilitaire dienst mag leveren. Voor FMS geldt een zelfde constructie.

Bij DSM en de Rabobank treden respectievelijk de Raad van Toezicht van ITB en de directie van Rabobank Nederland op als afzetmarktregulator voor de facilitaire organisaties. Ze treffen beschermende maatregelen in een situatie waar ook al gedeeltelijk gedwongen winkelnering bestaat. De Rabobank-directie en de Raad van Toezicht accorderen het prijsbeleid van de facilitaire organisatie en stellen het verplicht voor alle bedrijfsonderdelen. De directie van de beide moederorganisaties reguleert op deze wijze de verdeling van het economische risico tussen de facilitaire eenheid en de afnemers en laat niet alles aan marktwerking over (zie tabel 5.1, kolom C).

Een derde indicator voor de mate van economische risico-overdracht is het optreden van het management van de moederorganisatie bij budgetoverschrijding (zie tabel 5.1, kolom B). Facility Management Schiphol, het Facilitair Bedrijf TNO en Rabofacet dienen tekorten op de begroting zelf op te lossen, bijvoorbeeld door prijzen aan te passen, het productenpakket te saneren of door de inzet van personele en materiële middelen beter op elkaar af te stemmen.

5.2.2 Vormen van interne verrekening

In het interne contracteringsmodel komen twee wijzen van bekostiging van facilitaire activiteiten voor. Onderdelen van de N.V. Luchthaven Schiphol, TNO, DSM en de Rabobank bekostigen de facilitaire ondersteuning uit hun eigen omzet. De bedrijfs-eenheden kunnen in principe naar eigen inzicht beslissen welk deel van hun inkomsten ze willen besteden aan facilitaire dienstverlening. De afstemming van vraag en aanbod wordt voor het grootste deel overgelaten aan de marktwerking, waarbij prijzen de belangrijkste informatie voor besluitvorming verschaffen.

Binnen de Universiteit Utrecht treffen we een andere bekostigingswijze aan. Het College van Bestuur wijst budgetten toe aan de afnemende faculteiten en diensten om facilitaire diensten en producten bij het FBU in te kopen. Het FBU bekleedt een uitzonderingspositie binnen de universiteitsgemeenschap. Ze werkt op bedrijfsmatige wijze binnen een gebudgetteerde organisatie, die voor haar inkomsten afhankelijk is van collectieve middelen. De facilitaire budgetten zijn deels historisch bepaald en zijn deels gebaseerd op het vierkante metergebruik bij de afnemers. In dit onderzoek is

¹ In de moeder-dochterovereenkomst zijn ondermeer betalings- en leveringscondities geregeld: bijvoorbeeld het rentepercentage over het geleend vermogen is hierin vastgelegd.

deels gebaseerd op het vierkante metergebruik bij de afnemers. In dit onderzoek is niet nagegaan of het College van Bestuur enige controle uitoefent op de efficiënte aanwending van de financiële middelen die ze ter beschikking stelt voor facilitaire ondersteuning. De faculteiten mogen bij onderbesteding van de aan hen toegekende budgetten, het positieve verschil voor andere zaken gebruiken. Dit kan beschouwd worden als een middel om het kostenbewustzijn te verhogen. De interne markt die bij de Universiteit Utrecht bestaat, is voor een deel een schijnmarkt, waarbij het College van Bestuur de rol van bank vervult en geld verschaft om facilitaire diensten en huisvesting te bekostigen. Deze constructie toont echter ook aan dat het mogelijk is om ook binnen niet-bedrijfsmatig werkende organisaties marktwerking als besturingsmechanisme in te voeren en een groter kostenbesef te ontwikkelen.

De ABN AMRO is net als de Universiteit Utrecht een gebudgetteerde organisatie; de huisvestings- en facilitaire organisatie vormt hierop geen uitzondering. Afspraken tussen de facilitaire organisatie en de interne klanten worden gemaakt binnen het kader van een budgetteringssysteem, waarbij de directie van de ABN AMRO de afspraken vertaalt in een toe te wijzen budget. De facilitaire dienstverlening wordt, met uitzondering van de huisvestingskosten niet of niet volledig intern verrekend. De klant hoeft geen tegenprestatie te verrichten voor de geleverde ondersteuning.

5.3 Besluitvorming over en controle van facilitaire activiteiten

Bij de besluitvorming over de inzet van duurzame productiemiddelen zijn we geïnteresseerd in de rol die het topmanagement van de moederorganisatie vervult ten opzichte van de facilitaire organisatie. Stelt het topmanagement eisen aan het presteren van de facilitaire organisatie? Is er sprake van centrale regelgeving, goedkeuringsprocedures en normering voor de inzet, het gebruik en het beheer van huisvesting en middelen? Het gaat met andere woorden om de vraag in hoeverre het topmanagement rechtstreeks betrokken is bij de (operationele) besturing van het facilitaire proces.

We beschrijven in deze paragraaf de rollen die het topmanagement kan vervullen. De rollen van vermogensverschaffer, eigenaar, klant en aanbieder komen alleen voor in besturingssystemen die enige vorm van marktwerking in zich hebben. De rollen van regelaar en supervisor en (in mindere mate) manager op afstand zijn kenmerkend voor meer centraal geleide of bureaucratisch bestuurd organisaties. Met de typering van mogelijke rollen hangt de wijze van verantwoording van de facilitaire organisatie tegenover het topmanagement samen.

Betreft het alleen een verantwoording op hoofdlijnen, over het behalen van financiële doelen of richt de controle zich ook op de naleving van kwalitatieve en operationele normen en kengetallen uit het facilitaire voortbrengingsproces zelf?

In tabel 5.2 is een aantal kenmerken op een rij gezet die de rol van het topmanagement ten opzichte van de facilitaire organisatie verduidelijken en de wijze van verantwoording van de facilitaire organisatie.

Tabel 5.2 Besturing facilitaire organisatie (besluitvorming en controle)

	Rol topmanagement of raad van toezicht	Centrale normering faciliteiten	Eigen bedrijfsplan	Eigen jaarverslag
Universiteit Utrecht (FBU)	Vermogensverschaffer, klant, eigenaar van gebouwen	Ja	Ja	Ja
N.V. Luchthaven Schiphol (FMS)	Manager op afstand, bepaalt als eigenaar winstdeling en beloningen, klant	Beperkt	Ja	Nee
TNO (FB)	Manager op afstand, klant	Zeer beperkt	Ja	Nee, alleen financieel jaarverslag
DSM (ITB)	Afzetmarkt-regulator	Ja	Nee	Nee
Johnson Controls IFM	n.v.t.	n.v.t.	Ja	Nee
ABN AMRO Bank, (CH&V)	Regelaar en supervisor	Ja	Ja	Nee
Rabobank, (Rabofacet)	Manager op afstand, vermogensverschaffer, bepaalt als eigenaar winstdeling en beloningen, klant, afzetmarkt-regulator	Ja	Ja	Ja

5.3.1 Rollen van het topmanagement

Regelaar en supervisor

De rollen die het topmanagement vervult ten opzichte van de facilitaire organisaties verschillen sterk. De concernleiding van de ABN AMRO is het sterkst betrokken bij de besturing van de facilitaire en huisvestingsorganisatie. Concernhuisvesting & Vastgoed vervult een (niet-officiële) controlerende functie (regelaar en supervisor), namens de Raad van Bestuur (de concernleiding). In de Raad van Bestuur is de leiding van de verschillende divisies van ABN AMRO vertegenwoordigd. CH&V adviseert de facilitaire organisaties (waar nodig) bij het opstellen van hun budgetaanvragen. Ze overlegt hierover met de facilitaire districtsmanagers en met de regionale facilitaire directeur. Daarnaast adviseert CH&V ook de algemene regiodirecteur over de budgetaanvraag, de superieur van de facilitaire organisatie in de regio. Ook registreert en vergelijkt CH&V de huisvestingskosten van de verschillende regio's en rapporteert hierover aan de regioleiding en de concernleiding. De adviserende rol als huisvestingsdeskundige en controlerende rol die CH&V vervult, staan soms op gespannen voet met elkaar. In de toekomst zullen deze rollen beter gescheiden worden. Het is de bedoeling dat een algemeen directeur zijn begroting of budgetaanvraag bespreekt met de leiding van het directoraat Generaal Kantorennet. De leiding van het Directoraat Generaal kan vervolgens advies vragen aan CH&V over de budgetaanvraag van de

regionale facilitaire directeur. CH&V blijft op deze manier toch een centrale controlefunctie uitoefenen.

Afzetmarktregulator

De rol van de Raad van Toezicht van ITB als afzetmarktregulator ligt in het verlengde van zijn functie als controleur op de uitvoering van het planologisch beleid. Het door ITB uitgevoerde planologisch beleid van DSM Limburg B.V. wordt geaccordeerd door een Raad van Toezicht (RvT). Deze bestaat uit de directieleden van de business groups, die door de business groups zijn gemandateerd. Het door de RvT geaccordeerde beleid en de prijsstelling is bindend voor alle business groups. Doordat de RvT bestaat uit een vertegenwoordiging van de klanten van ITB, wordt op deze manier een draagvlak gecreëerd voor de verschillende maatregelen. Bij de Rabobank treedt de centrale directie op als afzetmarktregulator. Daarnaast bestaat een Raad van Commissarissen van Rabofacet, die een controlerende functie vervult. Ze controleert de uitvoering en voortgang van het bedrijfsplan van Rabofacet. Deze Raad bestaat uit leden van de hoofddirectie van Rabobank Nederland en vertegenwoordigt niet, zoals bij de RvT van ITB het geval is de klanten van Rabofacet.

Manager op afstand

Bij Facility Management Schiphol, het Facilitair Bedrijf TNO en (in mindere mate) Rabofacet is sprake van een managementsituatie op afstand. Het topmanagement bemoeit zich niet meer rechtstreeks met de (operationele) besturing van de facilitaire organisatie en stelt geen kwalitatieve of operationele doelen aan de uitvoering van het facilitaire proces. Een uitzondering vormt de huisvesting van TNO. De Raad van Bestuur van TNO is wel direct betrokken bij de strategiebepaling voor de huisvesting, maar niet bij de serviceverlening en inkoop van facilitaire diensten. In het volgende hoofdstuk gaan we hierop uitgebreider in.

Jaarlijks maakt de directie van de N.V. Luchthaven Schiphol in een 'management-letter' een prognose voor de verwachte omzet en winstverwachting. Elke bedrijfseenheid krijgt de opdracht een gedeelte van de omzet en/of winst te realiseren. De bedrijfseenheden zijn resultaatverantwoordelijk aan de directie en dienen hun bedrijfsplan naar behoren uit te voeren. De directie van de N.V. Luchthaven Schiphol stelt de financiële doelen ('targets') vast. Omdat FMS zonder winstoogmerk werkt, wordt de te behalen winst door het directieteam aan een maximum gebonden, bijvoorbeeld: niet meer dan twee miljoen gulden. Als de financiële doelstelling niet wordt gehaald, zal FMS dit intern zelf moeten oplossen bijvoorbeeld door prijzen aan te passen of in de capaciteits sfeer maatregelen te treffen. Ook bij Rabofacet en Facilitair Bedrijf TNO is dit het geval. Rabofacet opereert zonder winstoogmerk; uit de omzet moeten echter wel de rentelasten over het geleend vermogen betaald worden. De centrale leiding van de ABN AMRO is daarentegen nog steeds rechtstreeks betrokken bij het financiële reilen en zeilen van CH&V. CH&V moet een dreigende budgetoverschrijding tijdig signaleren; de centrale leiding fiatteert boven-budgettaire uitgaven en verschaft dan extra financiële middelen. In dit opzicht is geen sprake van een managementsituatie op afstand.

Vermogensverschaffer

De directie van Rabobank Nederland en het College van Bestuur van de Universiteit Utrecht zijn in financieel opzicht nog sterk betrokken bij respectievelijk Rabofacet en het Faciliteiten Bedrijf Utrecht. Rabofacet betaalt Rabobank Nederland jaarlijks een rente van 8% over het geleend vermogen. Het College van Bestuur heeft bij de oprichting van het FBU circa fl 14 mln. aan roerende en onroerende goederen ter beschikking gesteld aan het FBU. De universiteit ontvangt jaarlijks een winstdeling van het FBU ter grootte van 3,5% over het ingebrachte vermogen. FBU beschouwt de universiteit als 'aandeelhouder'. Verder zijn de gebouwen van de universiteit nog steeds in bezit van de universiteitsleiding; FBU treedt op als beheerder van de gebouwen en voert in opdracht eigenaars- en gebruikersonderhoud uit.

Eigenaar

Naast de rol als 'manager op afstand' vervullen de directies van N.V. Luchthaven Schiphol en Rabobank Nederland de eigenaarsrol: ze stellen de winstdeling en beloningen vast voor het management. Deze eigenaarsrol blijkt ook uit het optreden van de centrale directie ten opzichte van de facilitaire organisatie, als de laatste meer dan de verwachte omzet behaalt. Als FMS en Rabofacet winst maken of meer winst maken dan de afspraak was, dan moeten ze het positieve verschil aan het eind van het jaar weer inleveren bij de directie.

Klant

Ten slotte treedt een aantal directies van moederorganisaties ook op als klant: ze koopt een aantal collectieve diensten in voor alle medewerkers bij de facilitaire organisatie en/of subsidiëren bepaalde facilitaire diensten (meestal de restauratieve verzorging). Deze situatie doet zich voor bij N.V. Luchthaven Schiphol, de Universiteit Utrecht, het Facilitair Bedrijf TNO en Rabofacet. De omvang van het pakket collectieve diensten dat in feite nog centraal gefinancierd wordt, geeft een aanwijzing in hoeverre er werkelijk sprake is van marktwerking in de facilitaire dienstverlening. De Universiteit Utrecht onderscheidt zich op dit gebied. Het College van Bestuur van de Universiteit Utrecht is de grootste klant van het FBU. De facilitaire diensten die het College van Bestuur collectief voor alle studenten en medewerkers inkoop, maken meer dan 45% uit van de opdrachtenportefeuille van het FBU (Jaarverslag 1994, p. 35). We kunnen ons afvragen of de situatie van vrije winkelnering, die een volledige economische risico-overdracht naar de facilitaire eenheid tot doel heeft, bij het FBU werkelijk bestaat.

5.3.2 Centrale normering

De mate waarin de directie van de moederorganisatie rechtstreeks betrokken is bij de besturing van de facilitaire organisatie, komt ook tot uitdrukking in de aanwezigheid en uitgebreidheid van centrale regelgeving en normering op facilitair en huisvestingsgebied. Waar prijzen en service-overeenkomsten een groot deel van de coördinerende taken van het topmanagement hebben overgenomen, is over het algemeen minder behoefte aan regelgeving en kwalitatieve normen van centraal niveau om de uitvoering van het facilitaire proces te beheersen. De restricties en bepalingen die de directie van

N.V. Luchthaven Schiphol en TNO opleggen aan het functioneren van respectievelijk FMS en FB TNO zijn zeer beperkt. De leiding van N.V. Luchthaven Schiphol heeft een standaard voor computers en het netwerk vastgesteld waarmee N.V. Luchthaven Schiphol-medewerkers werken. Deze restrictie heeft vooral een praktische achtergrond, omdat anders een wildgroei in soorten en merken kan ontstaan; hetgeen de communicatie binnen het bedrijf niet zal bevorderen. Ten tweede heeft de leiding de verplichting opgelegd aan N.V. Luchthaven Schiphol-onderdelen om kantoorruimte te huren in gebouwen die FMS beheert. De leiding van TNO heeft als enige bepaling dat TNO-onderdelen verplicht zijn hun facilitaire diensten en bedrijfsruimte bij het Facilitair Bedrijf in te kopen of te huren.

Bij de andere facilitaire organisaties treffen we een uitgebreider normeringsstelsel aan, dat voor verschillende doelen wordt ingezet. Bij de Rabobank wordt het beheer en gebruik van de gebouwen gereguleerd door normen of 'beleidsregels', die net als bij N.V. Luchthaven Schiphol en TNO een praktische achtergrond hebben. Er bestaan ruimtenormen voor verschillende functiecategorieën. Rabofacet hanteert bepaalde meubellijnen en merken voor kopieerapparatuur. Ook bestaan er normen voor vloerbedekking en wanden. De reden hiervoor is dat een grootschalige inkoop prijsvoordelen oplevert en dat het onderhoud eenvoudiger is als het aantal merken beperkt blijft.

Het meest uitgebreide stelsel van centrale normering heeft de ABN AMRO. Omdat de facilitaire en huisvestingsorganisatie nog nauwelijks op basis van marktwerking opereren, nemen kwalitatieve normen voor de nieuwbouw en het beheer van kantoorpanden de plaats in van prijzen. De normen maken deel uit van het huisvestingsbeleid van de ABN AMRO en hebben ondermeer betrekking op:

- de huisstijl voor vestigingen met een winkelfunctie;
- de kwaliteitsniveaus voor nieuwbouw, verbouw en afwerking van de gebouwen;
- het ruimtegebruik;
- de indeling van ruimten;
- de beveiliging;
- de werkplektypes voor verschillende functiecategorieën.

Een deel van de controlerende functie van CH&V bestaat uit de toetsing van deze normen op tijd, geld en kwaliteit. De andere facilitaire organisaties vervullen een dergelijke controlerende functie niet. Rabofacet, FBU en FMS registreren bijvoorbeeld wel als afdelingen boven de geldende ruimtenormen gehuisvest zijn en rapporteren het aan de leiding van de betreffende bedrijfseenheid. Ze treden echter niet zelf op als controleur; dat is de verantwoordelijkheid van het management.

Bij DSM maken normen evenals bij de ABN AMRO deel uit van het huisvestingsbeleid. Er bestaan reeds normen voor de veiligheid van de gebouwen op de industriecategorie en financiële normen voor de rentevergoeding over het geïnvesteerd vermogen in DSM-gebouwen. De normen maken aan de afnemers duidelijk waarom bijvoorbeeld de huisvestingsstarieven die ITB hanteert, niet marktconform zijn. ITB is bezig met de ontwikkeling van een kwaliteitsbeleid voor de DSM-gebouwen. In dit kader zullen normen worden ontwikkeld waarmee de huisvestingskwaliteit kan worden beschreven en geprijsd, zoals bijvoorbeeld ruimtenormen op basis van functiekenmerken en normen voor verhuiskosten. Het doel van de normen is om aan gebruikers duidelijk te

maken dat aanvullende wensen extra geld zullen kosten. Ten tweede verschaffen met name de ruimtenormen de directie van de business groups een instrument om de huisvestingskosten van hun eigen eenheid onder controle te houden en om ruimteclaims te beoordelen.

De normen die de Universiteit Utrecht hanteert zijn gebaseerd op historische uitgaven en op de vierkante meters die elke faculteit gebruikt. De normen worden als financieel instrument gebruikt ter bepaling van het facilitaire en huisvestingsbudget dat het College van Bestuur aan een faculteit toewijst. De directeur van het FBU, hr. Mansvelders zegt dat het toe te wijzen budget groter is, naarmate een faculteit meer vierkante meters in gebruik heeft. Op deze wijze gehanteerd, functioneren de normen op de eerste plaats als instrument om de financiële middelen te verdelen en niet ter controle op de efficiënte aanwending ervan.

5.3.3 Verantwoording over resultaten

Het Faciliteiten Bedrijf Utrecht en Rabofacet zijn de enige facilitaire organisaties die een eigen jaarverslag opstellen, waarin naast financiële informatie ook organisatorische en personele ontwikkelingen, de orderportefeuille en aspecten van de bedrijfsvoering worden beschreven. Het Faciliteiten Bedrijf TNO presenteert alleen een financieel jaarverslag, terwijl de resultaten van Facility Management Schiphol en Johnson Controls IFM Nederland geconsolideerd worden in het jaarverslag van de moederorganisatie. Er zijn dus geen afzonderlijke, openbare gegevens van deze facilitaire organisaties beschikbaar.

Van de overige facilitaire organisaties die geen jaarverslag presenteren, is de controle op het opereren van ITB in organisatorisch opzicht zeer uitgebreid. De controle vindt langs drie wegen plaats: via de Raad van Bestuur van DSM, de directie van DSM Limburg B.V. en een Raad van Toezicht van ITB. Deze bestuurlijke organen vervullen verschillende functies op facilitair terrein. Officieel legt de directeur van ITB verantwoording af aan de directie van DSM Limburg B.V., die eigenaar is van diverse eigendommen en beleidsbepaler is voor de planologische, veiligheids- en milieuaspecten op de locatie. Daarnaast legt ITB verantwoording af aan de Raad van Bestuur, als eigenaar en beleidsbepaler voor de huisvesting. In de praktijk worden vaak kortere communicatielijnen gevolgd: het hoofd van de afdeling Gebouwen van ITB legt via periodieke rapportages rechtstreeks verantwoording af aan de directie van DSM Limburg B.V. en aan de Raad van Bestuur van DSM over het huisvestingsbeleid en de facilitaire dienstverlening. De directeur van ITB wordt achteraf geïnformeerd.

5.4 Systemen van interne contractering

In tabel 5.3 is op een rij gezet welke bronnen van inkomsten elke facilitaire organisatie heeft, of er lange termijn servicecontracten met de afnemers worden afgesloten, of de facilitaire organisatie de prijzen en kwaliteiten van haar diensten en producten heeft vastgelegd in een catalogus en welke facilitaire organisaties ook diensten aan derden leveren.

Tabel 5.3 Besturing facilitaire organisatie (relatie met afnemer)

	Bronnen van inkomsten	Service-contracten (middellange termijn)	Producten en diensten catalogus	Externe klanten
FBU, RUU	- prijzen diensten en producten, - subsidie restauratieve verzorging	Ja, per afzonderlijke activiteit	Ja	Ja
FMS, Schiphol	- prijzen diensten en producten, - huur huisvesting	Ja	Ja	Ja
FB, TNO	- prijzen diensten en producten, - huur huisvesting	Ja	Ja, echter per TNO-vestiging	Nee, wel verhuur kantoorruimte
ITB, DSM	- prijzen diensten en producten, - huur huisvesting, - subsidie restauratieve verzorging	Ja	Nee	Nee, wel verhuur kantoorruimte
Johnson Controls IFM	- prijzen diensten en producten	Ja	Nee, afhankelijk van klant	Ja
CH&V, ABN AMRO	- centraal budget, - vergoeding huisvesting	Nee	Nee	Nee
Rabofacet, Rabobank	- prijzen diensten en producten, - huur huisvesting, - subsidie restauratieve verzorging	Nee	Ja	Facilitaire divisie: nee, IT-divisie: ja

Hoewel alle organisaties op twee na de kosten voor facilitaire dienstverlening intern verrekenen, is de dienstverlening niet in alle gevallen gebaseerd op schriftelijke afspraken in de vorm van een service-overeenkomst tussen de afnemer en facilitaire organisatie. We beginnen met de twee organisaties, die op het gebied van interne contractering de meest uitgesproken posities innemen.

5.4.1 CH&V en Johnson Controls IFM

CH&V sluit geen gebruikers- of service-overeenkomsten af, om de eenvoudige reden dat facilitaire diensten, met uitzondering van de huisvestingskosten, op dit moment nog niet of in beperkte mate worden doorbelast.

Dit gaat in de toekomst veranderen. Facilitaire diensten zullen al of niet volledig worden doorbelast, terwijl de huisvestingskosten volledig worden doorbelast. Voor de kantoren in Nederland zal een huursysteem worden ingevoerd (hoofdstuk 6 behandelt

dit onderwerp uitgebreider). Hoewel de facilitaire organisaties en CH&V waarschijnlijk gebudgetteerde organisaties zullen blijven, is kostendoorbelasting toch nuttig, volgens mw. Diemel, hoofd van de afdeling Beleid & Ontwikkeling van CH&V. Het leidt tot een scherper kostenbewustzijn bij de klant en bij CH&V.

CH&V wil een beter inzicht krijgen in de behoeften van de gebruiker, opdat het huisvestingsplan dat ze opstelt in de toekomst beter aansluit op de commerciële plannen en de organisatiecultuur van de gebruiker. Het is de bedoeling dat een algemeen regiodirecteur in de toekomst zijn jaarlijkse huisvestingskosten relateert aan zijn commercieel plan. CH&V kan op basis van deze verwachtingen dan realistische contracten afsluiten per regio. Dat zouden contracten voor huurovereenkomsten zijn, voor consultancy en projectmanagement.

Bij Johnson Controls IFM vormt het afsluiten van een servicecontract het belangrijkste doel van de onderhandelingen met een nieuwe klant. Het dienstenpakket wordt in overleg met de klant afgestemd op diens wensen. In de inventarisatiefase die voorafgaat aan de onderhandelingsfase worden verschillende alternatieven voor de klantorganisatie, de uitbestedingsgraad en de kostenaspecten op een rij gezet. Deze inventarisatiefase is veelomvattend. Johnson Controls IFM moet zich een beeld vormen van de organisatie aan wie ze mogelijkwerwijs diensten gaat leveren en wat de verschillende kostenbepalende factoren zijn: type gebouw(en), wensen voor het dienstenpakket, financiële cijfers enz. Er worden geen standaard tarieven gehanteerd, omdat elke locatie en elke organisatie vaak anders is. Schoonmaakonderhoud in een ziekenhuis vergt andere kennis en vaardigheden dan schoonmaakonderhoud in een kantoor. Als alles goed gaat leidt de onderhandelingsfase tot een 'servicelevel agreement'. Voor elke te leveren dienst stelt Johnson Controls IFM vast:

- de methoden voor de controle van de dienstverlening;
- de documenten waarin alle afspraken vastgelegd zijn;
- de doelstellingen van de dienstverlening.

Dit vormt bij elkaar een soort bestek voor alle diensten, die Johnson Controls IFM levert. Service-overeenkomsten (servicelevel agreements) kunnen worden afgesloten op elk niveau dat de klant wenst: voor het gehele bedrijf, per bedrijfseenheid of per afdeling. Daarnaast verbindt Johnson Controls IFM zich in veel gevallen contractueel om de kosten voor facilitaire dienstverlening binnen een bepaalde periode terug te dringen of op gelijk niveau te houden. Ook stellen veel klanten vooraf eisen aan de wijze waarop de dienstverlening plaatsvindt; ze eisen bijvoorbeeld certificering in het kader van de ISO 9000-serie. Op dit moment zijn alle facilitaire diensten die op de locatie Schiphol worden geleverd door Johnson Controls IFM gecertificeerd volgens ISO 9000. Bij de overige vestigingen van Johnson Controls IFM is dit (nog) niet het geval.

5.4.2 Rabofacet

Alle producten die Rabofacet levert, worden doorbelast aan de interne klant. De meeste bedrijfseenheden binnen de Rabobank-organisatie zijn resultaatverantwoordelijk. Ze moeten de kosten voor facilitaire ondersteuning budgetteren en uit hun eigen omzet bekostigen.

Rabofacet sluit echter geen service-overeenkomsten met zijn klanten. Als reden geeft Rabofacet op dat dit door de snel veranderende situatie in de meeste gevallen niet mogelijk is. Het hoofd van de afdeling Locatiemanagement voert jaarlijks wel gesprekken met directeurs van Rabobank-onderdelen om hun facilitaire en huisvestingsbehoeften te inventariseren. Deze behoeften zijn gewoonlijk echter al na drie maanden achterhaald. Continue worden nieuwe bestuursactiviteiten gestart, die leiden tot tijdelijke projecten die op zeer korte termijn beginnen. Ook brengt de Rabobank constant nieuwe producten op de markt. Al met al is de huisvestingsbehoefte niet te plannen, volgens het hoofd van de afdeling Locatiemanagement in Utrecht, hr. Bos. Rabofacet vervult vooral een ondersteunende en volgende rol. De organisatie huurt extra kantoorruimte om nieuwe projectgroepen te huisvesten. De huur en projectkosten van Rabofacet worden bij de betreffende bedrijfseenheid in rekening gebracht.

5.4.3 FBU, FB TNO, FMS en ITB

De overige facilitaire organisaties sluiten wel service-overeenkomsten af met de afnemers. De service-overeenkomsten hebben meestal de vorm van een raamovereenkomst, waarin afspraken zijn neergelegd over de prijs en de kwaliteit van een totaal pakket diensten. Dit pakket facilitaire voorzieningen is afgestemd op de behoeften van de klant. In een service-overeenkomst wordt vaak onderscheid gemaakt in huisvesting, het te verhuren vloeroppervlak, de huur of vergoeding per vierkante meter, en overige facilitaire diensten.

Een uitzondering op deze wijze van contractvorming, treffen we aan bij het FBU van de Universiteit Utrecht die per te leveren dienst aparte contracten afsluit met de faculteiten, universiteitsdiensten en het College van Bestuur. De gebruikers betalen geen vergoeding of huur voor de huisvesting en er vindt geen bundeling plaats van verschillende diensten in een pakket. Volgens de directeur van het FBU, hr. Mansvelders bestaan er veel verschillen in de behoeften van de afnemende universiteitsonderdelen en veranderen hun wensen erg vaak. Het FBU kenmerkt zich door een zeer uitgebreide productgerichte organisatiestructuur, die het de facilitaire organisatie mogelijk maakt om zijn prijzen te vergelijken met tarieven die de markt hanteert. Het FBU lijkt weinig structureel inzicht te hebben in de behoeften (en veranderingen in behoeften) van de verschillende klanten. Deze indruk ontstaat allereerst door de wijze van dienstverlening; per aparte dienst en niet in de vorm van servicepakketten die op de behoeften van elk afzonderlijke universiteitsonderdeel zijn afgestemd. Ten tweede is er een sterke gerichtheid op de eigen omzet en de omzetverhoging, waarbij het FBU zich lijkt op te stellen als een zelfstandig bedrijf. Het FBU zegt ten slotte ook dat hij zijn klanten niet adviseert over een doelmatige of doeltreffende besteding van hun facilitaire budgetten; dat is een taak van het College van Bestuur. Ook hieruit spreekt een geringe klantoriëntatie, waarbij het FBU zich vooral als uitvoerder lijkt op te stellen.

Net als het FBU erkent het Facilitair Bedrijf TNO dat er grote verschillen bestaan in de facilitaire behoeften van de TNO-onderdelen. De verschillen hebben te maken met het bedrijfsproces, de kwaliteit van de huisvesting en de bedrijfseconomische prestaties van een onderdeel. De TNO-onderdelen die bijvoorbeeld dierproeven uitvoeren en defensie-onderzoek verrichten, stellen hoge beveiligingseisen. Ook verschillen in bouwjaar en kwaliteit van de complexen waarin TNO-onderdelen zijn gehuisvest, zor-

gen voor verschillen in het niveau van dienstverlening. Een derde reden voor het bestaan van verschillen in het kwaliteitsniveau van de dienstverlening tussen onderdelen, is gelegen in het feit dat het gebruik van de huisvesting en de inzet van andere facilitaire middelen niet gereguleerd wordt door normen. De TNO-instituten mogen naar eigen inzicht beslissen welk deel van hun omzet ze wensen te besteden aan facilitaire ondersteuning. Sommige onderdelen presteren in bedrijfseconomisch opzicht beter dan andere en kiezen voor een ruimere huisvesting. Deze verschillen verklaren waarschijnlijk ook het feit dat het Facilitair Bedrijf niet over een uniforme producten- en dienstencatalogus beschikt, maar verschillende catalogi heeft voor de TNO-vestigingen.

Ondanks de verschillende facilitaire behoeften, sluit het Facilitair Bedrijf voor een bepaalde periode (meestal jaarlijks) service-overeenkomsten af met de afnemende instituten over te leveren huisvesting en diensten. Voor de huisvesting worden afspraken gemaakt over hoeveelheid vierkante meters die een instituut wil afnemen en de huurprijs. Bij de dienstverlening gaat het om de prijs en kwaliteit van een totaal pakket diensten dat het instituut bij het Facilitair Bedrijf koopt, zoals schoonmaakonderhoud, beveiliging, catering enz. De kantoorbehoeften, meubilair en apparatuur worden niet door het Facilitair Bedrijf verschaft. Voor vele producten sluit het Facilitair Bedrijf echter mantelcontracten af met een leverancier, waarbij afspraken worden gemaakt over levertijden en kortingen bij een bepaalde afname. De instituten moeten overleggen met het Facilitair Bedrijf als ze met een andere leverancier zaken willen doen.

Facility Management Schiphol en ITB sluiten vergelijkbare overeenkomsten met hun klanten af. Ook hier worden aparte afspraken voor de huisvesting en de overige facilitaire diensten gemaakt.

5.4.4 Collectieve voorzieningen

Een interessant onderwerp vormen de collectieve voorzieningen en de wijze waarop de kosten ervan aan de afnemers worden doorberekend. Collectieve voorzieningen zijn facilitaire diensten die niet rechtstreeks getraceerd (kunnen) worden naar de interne afnemers, zoals bijvoorbeeld een bedrijfsrestaurant, een sportvoorziening, de postverwerking en dergelijke. De redenen hiervoor kunnen zijn dat de prestatie of output van de facilitaire activiteit niet meetbaar is of dat de doorbelasting naar verschillende afnemers administratief gezien te omslachtig is.

Collectieve voorzieningen worden niet via aparte service-overeenkomsten verrekend, maar worden in veel gevallen als een algemene omslag (vaste kosten) of via een verdeelsleutel doorbelast aan de afnemers.

Een uitzondering vormt de Universiteit Utrecht, waar het College van Bestuur een groot aantal collectieve voorzieningen centraal financiert. Drie organisaties verstrekken een subsidie op de restauratieve voorziening (meestal het voedselpakket dat in het bedrijfsrestaurant wordt geserveerd): Universiteit Utrecht, DSM en de Rabobank. De benaderde organisaties hebben verschillende facilitaire activiteiten gerangschikt in deze categorie. In tabel 5.4 zijn de facilitaire activiteiten die tot de collectieve voorzieningen worden gerekend en hun wijze van financiering op een rij gezet.

Tabel 5.4 Aard en wijze van financiering van de collectieve voorzieningen

	FBU, RUU	FMS, Schiphol*	FB, TNO*	ITB, DSM	Johnson Controls IFM	CH&V, ABN AMRO	Rabofacet, Rabobank **
Collectieve voor- zieningen	-energie (door)- levering, -restaura- tieve ver- zorging, -postver- werking, -campusbe- veiliging, -eigenaars- onderhoud	-sportvoor- zieningen, -bedrijfs- restaurant	-kantine- faciliteiten	-kantine- faciliteiten, -badlokalen	n.v.t.	n.v.t.	-catering, -decentraal kopiëren, -postver- werking
Wijze van financiering van be- stuur) en in vorm van subsidie	centraal (college van be- stuur) en in vorm van subsidie	via verdeel- sleutel of als vaste kosten	via verdeel- sleutel	als vaste kosten en in vorm van subsidie		centraal	via verdeel- sleutel en in vorm van subsidie

* De gegevens van Facility Management Schiphol en het Facilitair Bedrijf TNO zijn niet volledig.

** Rabofacet hanteert een all-in prijs voor de huisvesting. Naast de huur zijn een groot aantal huisvestingsvoorzieningen in de prijs inbegrepen, zoals bijvoorbeeld energievoorziening, beveiliging en schoonmaakonderhoud. Deze voorzieningen zouden ook aangemerkt kunnen worden als collectieve voorzieningen, waar geen gebruikersovereenkomsten over worden afgesloten. In hoofdstuk 6 komen we hierop terug.

5.5 Effecten van interne verrekening

Doorbelasten van facilitaire kosten aan afnemers leidt in veel gevallen tot een hoger kostenbewustzijn, een herbezinning op het aanschafbeleid bij de afnemende onderdelen en een efficiëntere inzet van facilitaire middelen. Bij de facilitaire dienstverlener ontstaat aan de andere kant een groter inzicht in de kosten van de facilitaire dienstverlening.

Een gevolg van het doorbelasten van facilitaire diensten kan zijn dat bedrijfseenheden die het economisch voor de wind gaan gemakkelijker en ruimhartiger facilitaire bestellingen plaatsen, dan eenheden die wat bescheidener prestaties leveren. Bij TNO en de N.V. Luchthaven Schiphol bestaan op dit vlak duidelijke verschillen tussen de relatief zelfstandige bedrijfsonderdelen. Bij de Rabobank treden geen duidelijke verschillen aan de dag tussen de onderdelen. Dit komt door de matigende invloed van de normering, die de facilitaire ondersteuning in kwalitatieve en kwantitatieve zin reguleert.

Dat de doorbelasting van facilitaire diensten niet in alle gevallen leidt tot een hoger

kostenbewustzijn of leidt tot een herbezinning op het aanschafbeleid bij de klanten, toont de Rabofacet-studie aan. Uit de studie blijkt dat de doorbelasting van facilitaire diensten per 1 april 1994 in het algemeen niet heeft geleid tot een hoger kostenbewustzijn bij de klanten van Rabofacet. Naast het prijskaartje spelen echter ook andere factoren een rol. Het hoofd Locatiemanagement in Utrecht denkt dat een laag kostenbewustzijn deels wordt veroorzaakt door het gunstige economisch klimaat bij de Rabobank-organisatie, waar goed verdiend wordt. In een dergelijk klimaat worden gemakkelijk bestellingen geplaatst voor facilitaire producten. De bedrijfseenheden hebben jaarlijks als doel 10% procent rendement te behalen. Ze hoeven zich aan de directie niet te verantwoorden over hun kosten en de bestedingswijze van hun geld. Een tweede reden zou kunnen zijn dat hoewel het all-in huisvestingstarief dat Rabofacet bij de klant in rekening brengt, overeenkomt met tarieven die de markt hanteert, de tarieven in het algemeen nauwelijks beïnvloedbaar zijn door de klant. Rabofacet biedt de klanten voor het huisvestingstarief een vast pakket waarin bijvoorbeeld schoonmaak, 24-uursbeveiliging en een bepaald bedrag voor verhuizingen en verbouwingen zijn opgenomen. De klanten kunnen geen individuele voorwaarden of wensen inbrengen, waardoor ze de prijs kunnen beïnvloeden.

Er zijn twee uitzonderingen die wel hebben geleid tot een rantsoenering van de behoefte en die erop wijzen dat de gehanteerde tariefstructuur een belangrijke oorzaak is van het lage kostenbewustzijn bij de afnemers. Voor 1 januari 1995 was de prijs van meubilair inbegrepen bij de vierkante meterprijs die aan de klanten werd berekend. Het meubilair werd uit een grote pot betaald. Ook de verhuizingen werden via de all-in huurprijs verrekend. Het meubilair en de verhuizingen vormden de grootste kostenposten voor de huisvesting. Deze producten worden nu naar rato van het gebruik doorbelast aan de klant. Dit heeft geleid tot een terughoudender bestelbeleid bij de klanten.

5.6 Samenvatting en conclusies

In dit hoofdstuk is een groot aantal aspecten van de besturingssystematiek van zeven facilitaire organisaties de revue gepasseerd. De besturingssystemen die we in de praktijk aantreffen zijn in paragraaf 5.2 getypeerd. Het interne contracteringsmodel komt het vaakst voor binnen de onderzochte organisaties, namelijk bij het Faciliteiten Bedrijf Utrecht, Facility Management Schiphol, het Facilitair Bedrijf TNO en Industrierreinbeheer. De mate van economische risico-overdracht naar een facilitaire eenheid is onder meer af te leiden uit het feit of een situatie van gedwongen of vrije winkelnering bestaat. Ook het optreden van het topmanagement van de moederorganisatie bij budgetoverschrijdingen geeft een aanwijzing in hoeverre facilitaire organisaties zelf verantwoordelijk zijn voor hun bedrijfseconomische resultaten. In meer dan de helft van de facilitaire organisaties waar marktwerking is geïntroduceerd, dienen de organisaties tekorten op de begroting zelf op te lossen, bijvoorbeeld door het productenpakket te saneren, prijzen aan te passen of capaciteitsmaatregelen te treffen (inzet van personeel en middelen beter afstemmen).

De besluitvorming over en controle van de inzet van huisvesting en middelen en de relatie tussen topmanagement en facilitaire organisatie kwamen in paragraaf 5.3 aan

de orde. In facilitaire organisaties waar marktwerking nog een geringe rol speelt, bestaat meer centrale regelgeving en normering. Op deze manier oefent het topmanagement rechtstreeks invloed uit op de kwaliteit en kwantiteit van de facilitaire ondersteuning. De redenen om normen toe te passen, ook in situaties waar volop marktwerking bestaat, zijn bij Facility Management Schiphol, het Facilitair Bedrijf TNO en Rabofacet vooral praktisch van aard. Marktwerking vereenvoudigt bijvoorbeeld het onderhoud of de communicatie binnen het bedrijf. Ook biedt normering gebruikers en management een instrument om onderscheid te maken in verschillende kwaliteiten en deze te relateren aan prijzen, op grond waarvan keuzes gemaakt worden. Binnen organisaties waar een facilitair beleid, uitgewerkt in regelgeving, procedures en een normenstelsel, ontbreekt en waar onderdelen zelf mogen beslissen welk deel van hun omzet ze wensen te besteden aan facilitaire ondersteuning, kunnen verschillen ontstaan tussen de relatief zelfstandige bedrijfseenheden. Bedrijfseenheden die in economisch opzicht beter presteren dan andere, zijn vaak ruimer gehuisvest en/of hebben een ruimhartiger aanschafbeleid.

Paragraaf 5.4 was gewijd aan de systemen van interne contractering die we in de praktijk aantreffen. Service- of gebruikersovereenkomsten hebben meestal de vorm van een raamovereenkomst, waarin afspraken over de prijs en kwaliteit van een totaal pakket diensten is vastgelegd. Het pakket is afgestemd op de behoeften van de klant. In een service-overeenkomst worden meestal aparte afspraken gemaakt over de huisvesting, het te verhuren oppervlak, de vergoeding of huur per vierkante meter en overige facilitaire diensten, zoals bijvoorbeeld schoonmaakonderhoud, beveiliging, onderhoud enz. Collectieve voorzieningen, die niet rechtstreeks naar een afnemer kunnen worden getraceerd, worden gewoonlijk als vaste kosten of via een verdeelsleutel (hoofdelijke omslag) doorbelast aan de gebruiker.

In een enkel geval, het Faciliteiten Bedrijf van de Universiteit Utrecht, maken de collectieve voorzieningen voor meer dan 45% uit van de facilitaire dienstverlening. De collectieve voorzieningen worden betaald door de centrale directie. We kunnen ons in dit geval afvragen in hoeverre de situatie van vrije winkelnering die in het geval van het FBU bestaat en een zo groot mogelijke economische risico-overdracht tot doel heeft, werkelijk bestaat, als bijna de helft van alle opdrachten gegarandeerd is.

De interne verrekening van facilitaire kosten moet leiden tot een hoger kostenbewustzijn bij de afnemers en een meer efficiënte inzet van middelen. In het geval van Rabofacet blijkt de doorbelasting van facilitaire kosten niet te hebben geleid tot een hoger kostenbewustzijn. Een reden hiervoor kan zijn dat in een gunstig bedrijfseconomisch klimaat de kosten voor facilitaire producten en diensten als verhoudingsgewijs geringe kosten worden beschouwd. De tariefstructuur die Rabofacet hanteert voor facilitaire dienstverlening is een mogelijk tweede reden. Rabofacet hanteert een all-in huisvestingstarief, waarin een groot aantal facilitaire voorzieningen is begrepen, die niet of nauwelijks beïnvloedbaar zijn voor de afnemer.

Rabofacet sluit als enige facilitaire organisatie die opereert op basis van marktwerking, geen servicecontracten af met de klant. Daarnaast vindt de verrekening van facilitaire diensten uitsluitend plaats via administratieve boekingen ten laste van budgetten van klanten. De relatie tussen schriftelijke afspraken en vergoedingen is in contractueel

opzicht niet duidelijk geregeld.² Alle andere facilitaire organisaties sluiten wel servicecontracten af met hun (interne) klanten, met uitzondering van CH&V van de ABN AMRO. Bij deze organisatie worden alle facilitaire voorzieningen met uitzondering van de huisvestingskosten, nog centraal betaald.

² Vosselman en Keijzer stellen in een FM-enquête zelfs dat indien sprake is van administratieve doorbelasting zonder enige relatie met afspraken tussen interne klant en facilitaire organisatie, er geen sprake is van het verrichten van een tegenprestatie (Vosselman en Keijzer, 1994, p. 21).

1947-1948 Annual Report of the Board of Directors of the
American Red Cross, Inc. (1948) and the American Red Cross
Annual Report of the Board of Directors of the American Red Cross
for the year ending June 30, 1948.

1947-1948 Annual Report of the Board of Directors of the
American Red Cross, Inc. (1948) and the American Red Cross
Annual Report of the Board of Directors of the American Red Cross
for the year ending June 30, 1948.

ORGANISATIE EN BESTURING VAN HUISVESTINGSACTIVITEITEN

6.1 Inleiding

In welke opzichten wijkt de organisatie en besturing van huisvestings- en vastgoedactiviteiten af van de organisatie en besturing van de overige facilitaire activiteiten, is een van de onderzoeksvragen die in hoofdstuk 1 werd gesteld. In dit hoofdstuk zullen we deze vraag beantwoorden. In het verlengde van de onderzoeksvraag kunnen we nog een aantal aanvullende vragen bedenken, die de achtergronden van de onderzoeksvraag duidelijker maken. Is de huisvesting van strategisch belang voor het goed functioneren van een organisatie? Als dat zo is, op welke wijze komt deze speciale positie tot uitdrukking in de organisatie en besturing van facilitaire activiteiten en in de afstemming met de bedrijfsstrategie? Of is de huisvesting slechts een van de vele faciliteiten, waarin goed, goedkoop en snel moet worden voorzien?

Paragraaf 6.2 geeft een beschrijving van de wijze waarop de zorg voor de huisvesting en de bouwvoorraad is georganiseerd. In deze paragraaf maken we ook via globale besturingsmodellen duidelijk welke rollen verschillende organisatieonderdelen vervullen bij het beheer van de voorraad, de huisvesting en de levering van overige facilitaire diensten. Het huisvestingsbeleid en de implementatie zijn onderwerp van paragraaf 6.3. Paragraaf 6.4 gaat in op de wijze waarop huisvestingsdiensten intern worden verrekend. Het hoofdstuk wordt besloten met conclusies in paragraaf 6.5.

Dit hoofdstuk is grotendeels gebaseerd op de gesprekken die we met leidinggevendenden binnen de facilitaire organisaties hebben gevoerd. De huisvesting is hierbij niet altijd even uitgebreid aan de orde geweest, omdat het niet altijd een belangrijk 'management issue' was. De behandeling van onderwerpen als het huisvestingsbeleid en de interne verrekening van huisvestingsdiensten in de paragrafen 6.3 en 6.4 verschilt daarom per organisatie.

6.2 Organisatie en besturing van huisvestings- en vastgoedactiviteiten

6.2.1 De huisvestingssituatie

De huisvestingssituatie van de benaderde organisaties verschilt nogal, omdat we te

maken hebben met bedrijven uit verschillende sectoren en met verschillende bedrijfsprocessen (zie hoofdstuk 4). Ook de omvang van de voorraad en de concentratiegraad verschilt.

De huisvestingssituatie van de Rabobank en ABN AMRO is goed vergelijkbaar. Er kan bij beide banken een verdeling worden gemaakt in gebouwen van de hoofdvestiging en gebouwen van plaatselijke banken in binnenland en buitenland, die een winkelfunctie vervullen. Het gaat in beide gevallen om kantoorhuisvesting. De huisvesting van de plaatselijke banken van de Rabobank behoren echter niet tot de zorg van Rabobank Nederland, i.c. Rabofacet. CH&V van de ABN AMRO is daarentegen zowel verantwoordelijk voor de gebouwen van de hoofdvestiging als voor de plaatselijke vestigingen in binnen- en buitenland. Het gesprek met een leidinggevende van Rabofacet ging hoofdzakelijk over de hoofdkantoren en regiokantoren van Rabobank Nederland, dat wil zeggen 251.360 m² brutovloeroppervlakte in vijftien verschillende gebouwen. Als de aan Rabobank Nederland gelieerde instellingen worden meegerekend, gaat het om 331.909 m² brutovloeroppervlakte en 25 gebouwen.

In het gesprek met een leidinggevende van CH&V kwamen zowel de 17 gebouwen van de hoofdvestiging in Amsterdam en Amstelveen (met een gezamenlijke brutovloeroppervlakte van 362.457 m²) als de circa 1.000 plaatselijke vestigingen (het zogenaamde kantorennet) ter sprake.

Bij de huisvestingssituatie van de overige organisaties kunnen we nog onderscheid maken in het feit of er sprake is van concentratie van de gebouwvoorraad of dat de huisvesting verspreid over Nederland (en daarbuiten) voorkomt. Dit heeft gevolgen voor de organisatie van de huisvestingszorg. Bij de beide banken, bij TNO en Johnson Controls IFM is sprake van een gespreide voorraad. TNO heeft een hoofdvestiging in Delft, waar ook vijf onderzoeksinstituten zijn gevestigd, en onderzoeksinstituten in Apeldoorn, Zeist, Leiden, Den Haag, Soesterberg en Rijswijk. Het gaat om negen complexen met een gezamenlijke brutovloeroppervlakte van 300.000 m². De gebouwvoorraad bestaat voornamelijk uit kantoren en laboratoria. Johnson Controls IFM exploiteert geen eigen gebouwen, maar beheert de huisvesting van verschillende klanten in het gehele land. Het gaat om tien gebouwen met een brutovloeroppervlakte van circa 200.000 m².

De gebouwvoorraad of althans de gebouwen die worden beheerd door de facilitaire organisaties van de Universiteit Utrecht, de N.V. Luchthaven Schiphol en DSM Limburg is geografisch geconcentreerd. De door FBU beheerde gebouwen van de Universiteit Utrecht bevinden zich in de Uithof en de binnenstad van Utrecht. Het gaat om circa 400.000 m² brutovloeroppervlakte. De voorraad bestaat voornamelijk uit onderwijsgebouwen en laboratoria. FMS beheert slechts tien gebouwen op het terrein van de N.V. Luchthaven Schiphol, waarvan de oppervlakte bij hen onbekend is. Het zijn luchthavengebouwen (aankomst- en vertrekhallen) en kantoorgebouwen. Andere gebouwen (loodsen, hangars e.d.) zijn weliswaar in bezit, maar worden beheerd door een ander organisatie-onderdeel, zoals we verderop zullen zien. ITB van DSM beheert de industrielocatie in Geleen en vijf grotere kantoren buiten de locatie. De industrielocatie in Geleen is 900 ha. groot en is daarmee een van de grootste chemische locaties in Europa.

Tabel 6.1 Huisvestingssituatie

	Gebouwen (aantal en/of m ² B.V.O)	Type gebouwen	Eigendoms- verhoudingen (koop/huur)	Mate van concentratie
FBU, RUU	400.000 m ²	- onderwijs- gebouwen, - laboratoria	95% koop, 2% gemeen- sch. eigen- dom, rest huur	2 locaties in Utrecht
FMS, Schiphol	10, onbekend m ²	- luchthaven- gebouwen, - kantoren	koop	1 locatie
FB, TNO	9 complexen d.w.z. 300.000 m ²	- kantoren, - laboratoria	70% koop, 30% huur	7 locaties in Nederland
ITB, DSM	200 objecten en 5 kantoren d.w.z. 66.000 m ² (kantoren)	- kantoren, - laboratoria, - loodsen, - magazijnen, - werkplaat- sen	koop	5 locaties in Limburg
Johnson Controls IFM	plm. 10, d.w.z. 150.000 m ²	- kantoren, - ziekenhui- zen, - vliegvelden	n.v.t.	locaties in Nederland
CH&V, ABN AMRO	17* d.w.z. 362.457 m ² en 1000 lokaal	- kantoren	50% koop, 50% huur	locaties in Nederland en het buiten- land
Rabofacet, Rabobank	25** d.w.z. 331.909 m ²	- kantoren	80-90% huur, rest koop	locaties in Nederland

* gebouwen van de hoofdvestiging in Amsterdam en Amstelveen

** gebouwen van hoofdkantoren, regiokantoren en gelieerde instellingen

Op het terrein staan ongeveer 200 gebouwen en andere objecten. Het zijn kantoren, kantines, badlokalen, bedrijfslaboratoria, loodsen, magazijnen en werkplaatsen. Het beheer van infrastructurele werken zoals wegen, kolonnebanen en leidingen blijft hier buiten beschouwing. Ook beheert ITB vijf grotere kantoren die buiten de industrielocatie zijn gevestigd met een gezamenlijk brutovloeroppervlak van 66.000 m² B.V.O. De kantoren zijn gevestigd in Heerlen (600 werkplekken), Sittard (1000 werkplekken), Urmond (600 werkplekken) en Geleen (250 werkplekken).

In tabel 6.1 zijn de hierboven beschreven gegevens, de eigendomssituatie van de gebouwen en de mate van concentratie weergegeven. De beheerde bouwvoorraad van de Universiteit Utrecht, TNO, ABN AMRO en de Rabobank zijn van een vergelijkbare omvang: tussen de 300.000 en 400.000 m² brutovloeroppervlak (B.V.O).

Tabel 6.2 Facilitaire verantwoordelijkheden en taken

Vastgoed & Bouwprojecten	Gebouwbeheer & Onderhoud	Facility Planning	Algemene facilitaire dienstverlening
Strategisch	Tactisch-operationeel	Strategisch	Tactisch-operationeel
- ontwerp- en bouwmanagement,	- beheren en onderhouden gebouw,	- planning huisvestingsbehoefte,	- dienstverlening en besturing ervan,
- verwerven en afstoten van gebouwen,	- onderhouden inrichting,	- ontwikkeling normen en richtlijnen,	- inkoop kantoorbehoeften,
- onderhandelen over huur- en leasecontracten,	- energiebeheer,	- ruimteplanning en -indeling,	- contractmanagement van niet-gebouwgebonden facilitaire diensten (catering, reizen enz.)
- asset- en portfoliomanagement,	- bewaking en beveiliging,	- bewaken ruimtegebruik,	- reprografische diensten,
- controle kapitaalgoederen	- controle lopende begroting,	- selecteren en bewaken gebruik meubilair,	- vaststellen huishoudelijke richtlijnen,
Eigenaars-activiteiten			Dienstverlening in het geval van onderverhuur
- toewijzing en verhuur ruimte,	- bewaken prestaties en output,	- definiëren prestatie-indicatoren,	- dienstverlening aan meerdere huurders,
- promotie en bewerking markt	- inspecteren schoonmaak en afwerking	- computer aided facility management	- coördinatie administratie

Bron: McLennan, 1992, p. 1

6.2.2 Organisatie van de huisvestingszorg

Bij de beschrijving van de manier waarop huisvestings- en vastgoedactiviteiten zijn georganiseerd, richten we ons niet alleen op een formele taakbeschrijving. De verhouding tussen eigenaar en beheerder van de huisvesting is interessant, omdat het meer inzicht geeft in de (strategische) betekenis van de facilitaire organisatie voor de moederorganisatie en de afstemming tussen het vastgoedbeleid en het langetermijn-huisvestingsbeleid enerzijds en het facilitaire beleid anderzijds. In paragraaf 2.2 is onderscheid gemaakt in twee groepen activiteiten, op basis waarvan in de facilitaire praktijk vaak afdelingen worden gevormd: vastgoedbeheer enerzijds en dienstverlening en (dagelijks) gebouwbeheer anderzijds. McLennan van het Londense architecten- en adviesbureau DEGW maakt een vergelijkbaar onderscheid in verschillende facilitaire verantwoordelijkheden (McLennan, 1992, p. 1). In tabel 6.2 is deze indeling weergegeven.

Dit overzicht geeft een globaal beeld van de verschillende mogelijke facilitaire taken; waarschijnlijk bestaan er nog meer. Interessanter is dat het onderscheid in vier soorten

facilitaire verantwoordelijkheden ook te traceren is in de facilitaire organisaties, die we hebben benaderd. De verantwoordelijkheden en taken blijken bij de meeste onderzochte organisaties bij twee organisatieonderdelen te zijn ondergebracht. Het eerste takenpakket omvat alle vastgoed- en bouwmanagementactiviteiten; het tweede pakket bestaat uit gebouwbeheer en -onderhoud, facility planning en facilitaire dienstverlening (de uitvoering). Bij de verdeling van de facilitaire verantwoordelijkheden wordt dus onderscheid gemaakt tussen Vastgoed & Bouwprojecten en de overige verantwoordelijkheden.

Als we Johnson Controls IFM even buiten beschouwing laten, zijn bij drie organisaties de verantwoordelijkheden voor vastgoed en bouwmanagement enerzijds en gebouwbeheer en facilitaire dienstverlening anderzijds verspreid over verschillende organisatieonderdelen binnen de moederorganisatie; namelijk bij de Universiteit Utrecht, de N.V. Luchthaven Schiphol en de ABN AMRO. Bij twee organisaties, te weten Rabofacet en het Facilitair Bedrijf TNO, zijn verschillende afdelingen binnen de facilitaire organisatie verantwoordelijk voor vastgoed- en bouwmanagementactiviteiten en gebouwbeheeractiviteiten en facilitaire diensten. Slechts bij een organisatie, ITB van DSM, zullen de vastgoed-, bouwmanagement- en gebouwbeheeractiviteiten en overige facilitaire diensten in 1996 worden ondergebracht binnen één afdeling van ITB. De eigenaarsrol, die alle vastgoed- en bouwmanagementactiviteiten omvat en de beheerdersrol, waaronder het gebouwbeheer en de algemene facilitaire dienstverlening vallen, zijn dus bij bijna alle organisaties verspreid over verschillende organisatieonderdelen. In het geval van Johnson Controls IFM vloeit de verdeling in verantwoordelijkheden en taken logisch voort uit het besturingstype. Johnson Controls is een volledig zelfstandig bedrijf, dat in opdracht van derden het beheer van de huisvesting verzorgt. De gebouwen blijven echter eigendom van of worden geëxploiteerd door de klanten, de opdrachtgevers van Johnson Controls IFM.

De rest van deze paragraaf gaat over de verschillende huisvestingsorganisaties en de bestuurlijke relaties op het gebied van facilitaire dienstverlening en huisvesting. De bestuurlijke relaties voor facilitaire dienstverlening en vastgoedbeheer worden door middel van besturingsmodellen weergegeven. Bij de beschrijving is de volgende volgorde aangehouden:

- Spreiding van facilitaire en vastgoedactiviteiten over verschillende organisatieonderdelen binnen de moederorganisatie: Universiteit Utrecht, N.V. Luchthaven Schiphol, ABN AMRO.
- Spreiding van facilitaire en vastgoedactiviteiten over verschillende afdelingen binnen de facilitaire organisatie: TNO, Rabofacet.
- Combinatie van facilitaire en vastgoedactiviteiten binnen een afdeling van de facilitaire organisatie: DSM.

In tabel 6.3 is een overzicht weergegeven van de spreiding van facilitaire verantwoordelijkheden bij de benaderde organisaties.

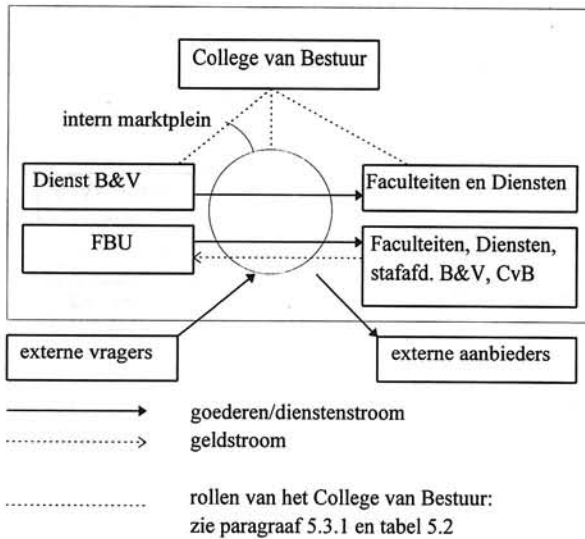
Tabel 6.3 Spreiding van facilitaire verantwoordelijkheden binnen de benaderde organisaties

	Spreiding over verschillende organisatieonderdelen binnen de moederorganisatie		Spreiding over verschillende afdelingen binnen de facilitaire organisatie		Concentratie binnen een afdeling
	Vastgoed & Bouwprojecten	Gebouw-beheer & facilitaire dienst-verlening	Vastgoed & Bouwprojecten	Gebouw-beheer & facilitaire dienst-verlening	
Universiteit Utrecht	afd. Bedrijfsvoering & Verantwoording	FBU			
N.V. Luchthaven Schiphol	Landside	FMS			
ABN AMRO	Concernhuisvesting & Vastgoed	regionale facilitaire organisatie			
TNO			FB TNO: Huisvestingsbedrijf	FB TNO: Services Bedrijven	
Rabobank			Rabofacet: Vastgoedmanagement	Rabofacet: Locatiemanagement	
DSM					ITB: afd. Huisvesting

6.2.3 Universiteit Utrecht

De eigenaarsrol en beheerdersrol voor de huisvesting zijn bij de Universiteit Utrecht verdeeld tussen respectievelijk het staforgaan Dienst Bedrijfsvoering & Verantwoording (B&V) en het FBU. De Dienst Bedrijfsvoering en Verantwoording is verantwoordelijk voor planning en controle op korte termijn en is belast met sociale zaken, financiën (begroting en voortgangsbewaking) en huisvestingszaken. De gebouwen van de universiteit zijn in het bezit van de universiteit. B&V vervult namens de universiteit de eigenaarsrol voor de gebouwen. De afdeling is verantwoordelijk voor de huisvestingsbegroting, ze biedt aan de universiteitsonderdelen huisvesting aan en is verantwoordelijk voor het eigenaarsonderhoud, grote bouwkundige projecten, de aanschaf en verkoop van gebouwen en het energiebeheer. De uiteindelijke verantwoordelijkheid voor de huisvesting berust bij de directeuren van de veertien faculteiten en de Dienst B&V. De directeuren zijn door de universiteit gemandateerd voor het dagelijks gebouwbeheer en het gebruikersonderhoud.

Afbeelding 6.1 Bestuurlijke relaties voor facilitaire dienstverlening en vast-goedbeheer bij de universiteit Utrecht



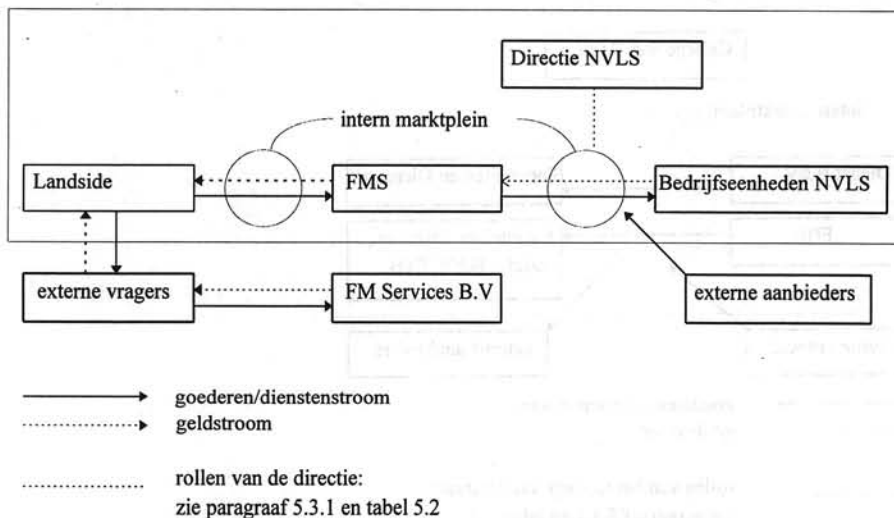
De directeuren en de Dienst B&V treden op als opdrachtgever van het FBU voor het (laten) uitvoeren van de meeste beheeractiviteiten die tot hun takenpakket behoren, zoals (begeleiding van) nieuwbouwprojecten, schoonmaakonderhoud, verhuizing en inrichting, inkoop kantoorartikelen, beheer kopieervoorzieningen, uitvoering bouwkundige voorzieningen en klussen in de sfeer van lampen vervangen, schilderijen ophangen (gebruikersonderhoud). De afdelingen van het FBU die hier vooral bij betrokken zijn, zijn engineering, facility management, schoonmaakonderhoud, technische dienst en security. De uitvoering van gebouwgebonden diensten is verspreid over verschillende afdelingen binnen het FBU. In afbeelding 6.1 zijn de verschillende bestuurlijke relaties die hierboven en in hoofdstuk 4 zijn besproken weergegeven.

6.2.4 N.V. Luchthaven Schiphol

De zorg voor de huisvesting is verspreid over drie afdelingen, binnen en buiten de bedrijfseenheid FMS. Binnen de productgroep Huisvesting en Informatisering van FMS is de afdeling Centrale Kantoorhuisvesting verantwoordelijk voor de infrastructuur en realisatie van de nieuwe huisvesting voor de directie en facilitaire diensten van de N.V. Luchthaven Schiphol. Deze afdeling zal op termijn opgeheven worden.

De afdeling Interne Huisvesting zorgt voor het dagelijks beheer van de gebouwen waarin de N.V. Luchthaven Schiphol is gehuisvest. Er werken gemiddeld 10 à 15 mensen. Het doel van de afdeling is voor alle medewerkers optimale werkplekken en werkplekcondities te verschaffen. Interne Huisvesting verhuurt kantoorruimte en beheert meubilair, kunst, groenvoorzieningen, het data- en telecomnetwerk en een aantal gemeenschappelijke facilitaire voorzieningen zoals de restaurants en de bedrijfsfitness.

Afbeelding 6.2 Bestuurlijke relaties voor facilitaire dienstverlening en vastgoedbeheer bij de N.V. Luchthaven Schiphol



Ook zorgt ze voor de inrichting van ruimten, verhuizingen, de beveiliging, schoonmaak en catering. De laatste drie diensten zijn uitbesteed. Ten slotte adviseert FMS de directie ook over nieuwbouwprojecten.

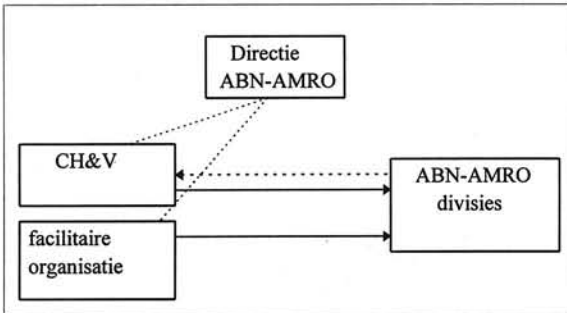
Vastgoedbeheer en technische diensten maken geen deel uit van Facility Management Schiphol. Met deze taken is een andere afdeling buiten FMS, de gebouwtechnische dienst van Landside belast. Landside ontwikkelt en realiseert nieuwe gebouwen en verhuurt ze aan derden, bijvoorbeeld nationale en internationale luchtvaartmaatschappijen.

FMS huurt de huisvesting voor medewerkers van de N.V. Luchthaven Schiphol van Landside. Klanten huren op hun beurt weer vierkante meters, inclusief schoonmaakonderhoud en technisch onderhoud bij FMS. De relatie tussen FMS en Landside is meerduidig. FMS is niet alleen huurder van kantoorruimte, maar treedt ook op als opdrachtgever van Landside om technisch onderhoud, schoonmaakonderhoud en reparaties uit te voeren aan de gebouwen. In afbeelding 6.2 zijn de bestuurlijke relaties weergegeven.

6.2.5 ABN AMRO

Ook bij de ABN AMRO zijn de facilitaire functie en de vastgoedfunctie verspreid over verschillende organisatieonderdelen binnen de moederorganisatie. In hoofdstuk 4 is deze organisatie reeds beschreven. We gaan in deze paragraaf uitgebreider in op de organisatie en taken van Concernhuisvesting & Vastgoed, die de eigenaarsrol vervult voor de huisvesting.

Afbeelding 6.3 Bestuurlijke relaties voor facilitaire dienstverlening en vastgoedbeheer bij de ABN AMRO



- > goederen/dienstenstroom
-> geldstroom
- - - - -> rollen directie ABN-AMRO:
zie paragraaf 5.3.1 en tabel 5.2

Bij de eenheid Concernhuisvesting & Vastgoed werken ongeveer tachtig mensen. De eenheid bestaat uit drie afdelingen: Accountmanagement, Vastgoed en Projectmanagement en twee ondersteunende afdelingen: Financiële en Bedrijfseconomische zaken en Beleid & Ontwikkeling. In afbeelding 4.13 is de organisatiestructuur van deze eenheid al afgebeeld.

De afdeling Accountmanagement is het aanspreekpunt voor de klant en dat zijn de ABN AMRO-eenheden die gehuisvest zijn in de verschillende vestigingen. De afdeling bestaat uit een sectie buitenland en binnenland, waar elk vier mensen werken. De accountmanagers overleggen met de klant over hun commercieel plan, inventariseren de huisvestingsbehoeften en integreren deze in een huisvestingsplan.

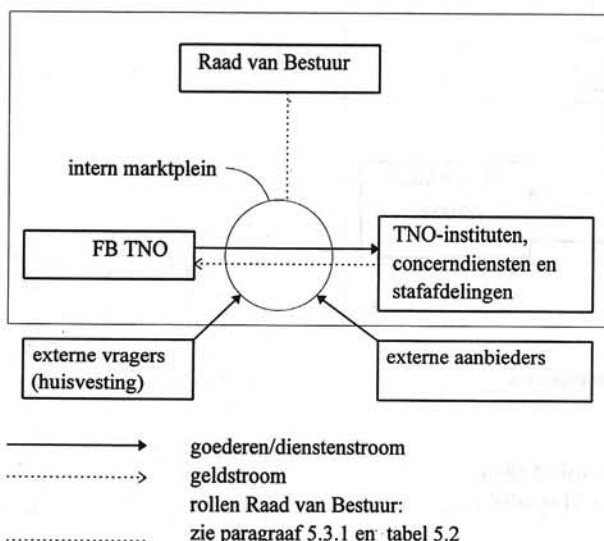
De afdeling Vastgoed verwerft gebouwen, stoot ze af, zorgt voor het eigenaarsonderhoud en het beheer van eigendomspanden en zorgt in het algemeen voor het portfoliomanagement van de ABN AMRO.

De afdeling Projectmanagement begeleidt verbouwingen en nieuwbouwprojecten. Ten slotte zijn er twee stafafdelingen. De afdeling Financiële en bedrijfseconomische zaken is verantwoordelijk voor de financiële administratie en interne automatisering. De afdeling Beleid & Ontwikkeling ontwikkelt het langetermijnhuisvestings- en vastgoedbeleid, huisvestingsscenario's, ondersteunende instrumenten, kwaliteitscriteria e.d. De bestuurlijke relaties op het gebied van facilitaire en vastgoedactiviteiten zijn in afbeelding 6.3 weergegeven.

6.2.6 TNO

Het Facilitair Bedrijf TNO bestaat uit drie afdelingen: Huisvestingsbedrijf, Logistiek en Inkoop en Services Bedrijven (zie paragraaf 4.5.3).

Afbeelding 6.4 Bestuurlijke relaties voor facilitaire dienstverlening en vastgoedbeheer bij TNO



De Huisvestingseenheid vervult de rol van vastgoedbeheerder en 'huisbaas' van de TNO-gebouwen, terwijl Services Bedrijven verantwoordelijk is voor de overige vormen van facilitaire dienstverlening zoals gebouwbeheer, reprografie, beveiliging enz. De Raad van Bestuur is juridisch eigenaar van de TNO-gebouwen. De afdeling Huisvestingsbedrijf coördineert alle nieuwbouw- en verbouwingsprojecten, verhuurt ruimte aan TNO-onderdelen en aan derden en zorgt voor het groot onderhoud aan de gebouwen. Het doel van de afdeling is om kwalitatief goede werkplekken aan te bieden tegen een redelijke prijs. Het besturingsmodel voor facilitaire en vastgoedactiviteiten ziet er tamelijk eenvoudig uit, doordat deze activiteiten op een plek in de organisatie zijn geconcentreerd: het Facilitair Bedrijf TNO. In afbeelding 6.4 zijn deze relaties weergegeven.

6.2.7 Rabobank

De zorg voor de huisvesting is binnen de divisie Facilitaire Diensten van Rabofacet verdeeld tussen de eenheden Vastgoedmanagement en Locatiemanagement. Vastgoedmanagement vervult de eigenaarsrol en Locatiemanagement vervult de beheersfunctie van de huisvesting.

Taken van Vastgoedmanagement

Alle gebouwen van Rabobank Nederland zijn om fiscale redenen ondergebracht in een aparte juridische eenheid. Vastgoedmanagement vervult de volgende taken:

- Makelaarsfunctie: de eenheid zorgt voor het verwerven van nieuwe gebouwen en afstoten van oude gebouwen.
- Projectmanagement: bij grote bouwprojecten levert Vastgoedmanagement de projectleider, als ze daarvoor capaciteit heeft.
- Controlerfunctie: Vastgoedmanagement heeft het eigenaarsonderhoud uitbesteed aan Locatiemanagement en controleert of deze eenheid de haar opgedragen taken goed vervult. Locatiemanagement is verantwoordelijk voor het gebruikersonderhoud.
- Activiteiten op het gebied van beveiliging en milieu.

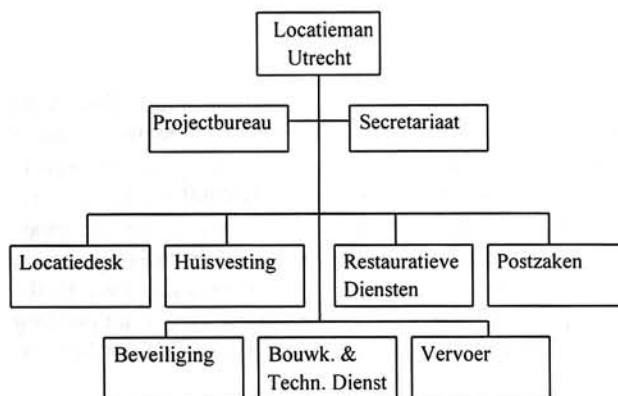
Taken van Locatiemanagement

De taken van Locatiemanagement zijn een weerspiegeling van de organisatiestructuur van de eenheid. De organisatie bestaat in principe uit een front office en een back office. Een locatiedesk dient als centraal meldpunt, waar alle aanvragen van klanten worden verwerkt en doorgeleid naar de uitvoerende afdelingen: de back office. De volgende afdelingen en taken behoren tot de back office: restauratieve verzorging, huisvesting, postzaken, bouw en techniek, beveiliging en vervoer.

In afbeelding 6.5 is de organisatiestructuur van de afdeling Locatiemanagement in Utrecht weergegeven. Deze organisatiestructuur kan per vestiging enigszins verschillen. Sommige vestigingen zijn groter dan andere en leveren ook meer producten dan kleinere vestigingen.

Het besturingsmodel voor facilitaire en vastgoedactiviteiten komt overeen met dat van TNO, vanwege de concentratie van deze activiteiten op één plek in de organisatie.

Afbeelding 6.5 Interne organisatiestructuur van Locatiemanagement (Rabobank)



6.2.8 DSM

Binnen ITB houden tot eind 1996 nog twee afdelingen zich bezig met het beheer van de huisvesting en de levering van gebouwgebonden en andere facilitaire diensten. Dat zijn de afdeling Gebouwen en de afdeling Locatiediensten. In paragraaf 4.5.4 zijn hun afzonderlijke taken al beschreven.

De nieuwe afdeling Huisvesting

Op het moment dat dit onderzoek werd verricht, vond een reorganisatie plaats binnen ITB. Eind 1996 zullen de afdelingen Gebouwen en Locatiediensten worden samengevoegd in een nieuwe afdeling Huisvesting, die in regiefunctie het beheer van de gebouwen en de facilitaire locatiediensten zal verzorgen. Het (middel)langetermijnhuisvestingsmanagement en de dagelijkse facilitaire ondersteuning op zowel de industrie-locatie als van de extern gelegen DSM-kantoren worden op deze manier geïntegreerd. De nieuwe afdeling Huisvesting zal waarschijnlijk uit 13 medewerkers bestaan: circa drie huisvestingscoördinatoren, acht (technische) gebouwbeheerders en twee administratieve ondersteuners. Met deze functies maakt Van Wankum, het hoofd van de nieuwe afdeling, onderscheid in een inkomsten- en een uitgavenkant bij het beheer van de huisvesting: het verschaffen van huisvesting levert inkomsten op, terwijl het onderhoud aan gebouwen kosten met zich brengen. De huisvestingscoördinatoren overleggen met de gebruikers van de gebouwen ondermeer over de facilitaire dienstverlening. Verzoeken voor additioneel onderhoud en grote reparaties geven de huisvestingscoördinatoren door aan de gebouwbeheerders. Daarnaast is in diverse gebouwen de dienst Servicebeheer aanwezig, een steunpunt van IPL. Servicebeheer is het dagelijks aanspreekpunt voor de gebruikers in de gebouwen en de dienst coördineert bovendien vele facilitaire diensten.

Het besturingsmodel voor ITB is vergelijkbaar met dat van TNO en Rabofacet, hoewel de interne organisatie van facilitaire en vastgoedactiviteiten verschilt.

6.3 Huisvestingsbeleid

Alle benaderde organisaties beschikken over een huisvestingsbeleidsplan. Tussen de doelen, planningstermijnen en de wijze waarop de uitvoering ter hand wordt genomen, bestaan echter grote verschillen. Uit de beleidsplannen worden de ambitiever verschillen duidelijk. Ook maken de huisvestingsbeleidsplannen duidelijk of de moederorganisatie de huisvesting als een belangrijke productiefactor of een belangrijke randvoorwaarde voor het bedrijfsproces beschouwt. Hierna volgt een beschrijving van de inhoud van de verschillende huisvestingsbeleidsplannen. We beginnen met twee facilitaire organisaties die vooral een ondersteunende rol bij het beheer van de huisvesting vervullen. Die rol komt ook tot uitdrukking in hun beleidsplannen: FMS en Rabofacet.

6.3.1 FMS en Rabofacet

FMS

Het huisvestingsbeleidsplan van FMS bestaat voornamelijk uit normen en richtlijnen voor het beheer en het gebruik van de huisvesting. De normen betreffen onder meer

het ruimtegebruik, de kwaliteit van de werkplek (die moet voldoen aan de ARBO-eisen), meubilair standards, netwerkverbindingen. In het kader van het onderzoek zijn geen gesprekken gevoerd met Landside, die de eigenaarsrol voor huisvesting vervult en daar wellicht aparte beleidsplannen voor heeft ontwikkeld.

Rabofacet

Er bestaat geen relatie tussen het facilitaire beleid en het vastgoedbeleid van de Rabobank. Net als het huisvestingsbeleid, zijn voor het vastgoedbeleid geen langetermijndoelstellingen geformuleerd. Het gaat er in de eerste plaats om zo goedkoop mogelijk te huisvesten, op basis van de NEN-normen en op basis van een werkplekinrichting per functiekenmerk. Het is vooralsnog niet haalbaar gebleken een vastgoedbeleid voor de lange termijn te formuleren. Het vastgoedbeheer is gericht op uitbreiding. De situatie bij de Rabobank is volgens hr. Bos van Rabofacet erg dynamisch en in de praktijk kan men nog geen half jaar vooruit kijken. De Rabobank groeit en met betrekking tot het vastgoedbeheer is er sprake van krapte. Er worden nog steeds gebouwen bijgehouden.

Het enige beleid of het enige uitgangspunt waar men bij het vastgoedbeheer van uitgaat is dat panden die nu in eigendom zijn, niet zullen worden afgestoten. Het zelfde geldt op dit moment ook voor huurpanden. Rabofacet huurt er op dit moment nog steeds panden bij; ze zal echter niet meer voor eigen rekening laten bouwen. Hoewel het huren van panden altijd een duurder oplossing dan kopen is, biedt het echter een veel grotere flexibiliteit waardoor Rabofacet toch voor deze oplossing kiest. De drie gebouwen die Rabobank Nederland momenteel bezit zijn 10 à 12 jaar oud. Renovaties van deze panden worden betaald uit reserveringen, die Rabofacet opbouwt door afschrijving en rentelasten op basis van vervangingswaarde in de huisvestingsstarieven door te berekenen.

Kortom: Rabofacet werkt bedrijfsmatig en marktgericht, maar heeft geen langetermijnbeleidsdoelen met betrekking tot de huisvesting en de bouwvoorraad.

6.3.2 FBU en Bedrijfsvoering & Verantwoording

De Dienst Bedrijfsvoering & Verantwoording van de Universiteit Utrecht heeft een meerjarig huisvestingsbeleid opgesteld. Op basis van dit beleidsplan geeft B&V per jaar aan welke gebouwen in gebruik zijn bij welke faculteiten. Het FBU stemt hierop zijn dienstverlening en onderhoudsinspanning af. Ook heeft B&V ruimtenormen vastgesteld en hanteert ze niet-officiële richtlijnen voor de werkplekkwaliteit. B&V ziet erop toe dat de inrichting en het kwaliteitsniveau van de werkplekken niet te veel verschillen per faculteit.

B&V krijgt een centraal budget voor de verwerving en het eigenaarsonderhoud van gebouwen. Er bestaat dus geen relatie tussen dienstverlening en bekostiging, aangezien de gebruiker (faculteiten en diensten) geen huur betaalt voor de gebruikte huisvesting. Er worden wel plannen ontwikkeld om gebruikers in de toekomst te laten betalen voor de vierkante meters die ze gebruiken. Op dit moment is dat nog niet het geval. De faculteiten krijgen een budget voor het dagelijkse gebouwbeheer en het gebruikeronderhoud. Zij verrekenen de huisvestingsdiensten rechtstreeks met het FBU. Hier bestaat dus wel een directe relatie tussen betaler en gebruiker. De budgetten die

het College van Bestuur toekent aan de faculteiten zijn gebaseerd op historische uitgaven en op de vierkante meters die elke faculteit in gebruik heeft. Hoe meer vierkante meters een faculteit gebruikt, des te groter zal in de praktijk het budget zijn.

Het College van Bestuur controleert of de faculteiten hun huisvestingsbudget efficiënt hebben besteed als zij hun jaarverslag presenteren. Een faculteit mag bij overschrijding van het huisvestingsbudget het positieve verschil behouden en voor andere zaken aanwenden. Dit zou de faculteiten stimuleren om de aan hen toegekende budgetten efficiënt te besteden. Het FBU houdt zich niet bezig met de al of niet efficiënte besteding van huisvestingsbudgetten door de faculteiten. Hun rol is vooral uitvoerend.

De rollen van eigenaar, beheerder en financier van de huisvesting zijn verdeeld tussen respectievelijk de afdeling Bedrijfsvoering en Verantwoording, het FBU en het College van Bestuur. Dit roept vragen op over het gehalte van het integraal management en de verantwoording erover. In het onderzoek is niet duidelijk geworden of de financiële verantwoording, de verantwoording over het huisvestingsbeleid en de verantwoording over de planning en uitvoering van facilitaire diensten nog op enig moment bij elkaar komen.

6.3.3 Facilitair Bedrijf TNO

De huisvesting is voor TNO een onderwerp dat op het hoogste directieniveau wordt besproken; dit in tegenstelling tot de overige facilitaire dienstverlening.

Het Facilitair Bedrijf stelt jaarlijks een bedrijfsplan op, dat uitgewerkt is tot op afdelingsniveau. De beleidsplanning voor de huisvesting is echter meerjarig (vijf jaar), gezien de knelpunten die zich voordoen in de huisvesting en het grote aandeel van de huisvestingskosten op het totale facilitaire budget. De directeur van het Facilitair Bedrijf voert overleg met de Raad van Bestuur over de huisvesting en reorganisaties in de afgelopen jaren staat 30% van de gebouwen leeg. Het beleid van TNO ten aanzien van de huisvesting is erop gericht gebouwen af te stoten door ze te verkopen en in de toekomst meer te huren. Het Facilitair Bedrijf ondervindt hierbij tal van problemen:

- de meeste gebouwen zijn functioneel verouderd;
- de gebouwen voldoen niet (meer) aan de uitgebreide ARBO-regelgeving;
- de leegstand komt versnipperd over de gebouwvoorraad voor;
- de functioneel verouderde gebouwen moeten concurreren met nieuwbouwkantoren op de markt, hetgeen problemen oplevert bij de verkoop.

TNO bevindt zich sinds enige jaren in een constante staat van reorganisatie. De huisvestingskosten zijn een belangrijke beperkende factor geworden voor de uitvoering van reorganisaties. Door het hoge percentage gebouwen dat TNO in eigendom heeft (70%) en de functionele veroudering van de gebouwen die slechts door zeer grote, kostbare ingrepen kan worden opgeheven, is TNO weinig flexibel. Daardoor kan niet adequaat ingespeeld worden op organisatorische veranderingen. Doelstelling van TNO is om het aandeel gebouwen dat TNO in eigendom heeft, terug te brengen, ten gunste van het aandeel huurgebouwen. TNO heeft hiervoor echter geen kwantitatieve doelen geformuleerd in termen van een na te streven verhouding of de termijn waarbinnen dit gerealiseerd moet worden.

TNO beschikt verhoudingsgewijs over te veel laboratoria en te weinig kantoorruimte. De laboratoria zijn door hun specifieke bestemming niet of nauwelijks te verkopen. Daarnaast zijn er in het kantoorgedeelte van de voorraad veel cellenkantoren gebouwd, die niet over verplaatsbare scheidingswanden beschikken. De afmetingen van de kantoorruimten zijn in veel gevallen niet gestandaardiseerd en de kamers zelf zijn vaak ruim bemeten. Dit leidt tot hoge huisvestingskosten in de beheerfase.

Door het beleid van het Facilitair Bedrijf dat gericht is op het afstoten van gebouwen, treedt een intern verhuizingsproces op. Dit levert vaak discussies en conflicten op met de onderdelen die intern moeten verhuizen, ondanks het feit dat de Raad van Bestuur het afstootbeleid ondersteunt.

De begroting (en gerealiseerde omzet) van het Facilitaire Bedrijf was in 1994 ruim 75 miljoen gulden (financieel verslag, 1994). De belangrijkste kostenpost vormt de huisvesting; bijna 50% van de begroting. De kosten voor het in bezit hebben (belastingen, verzekeringen, afschrijvingen, groot onderhoud enz.) en huren van gebouwen (eigenaars/huurderskosten) bedragen ruim 32,5 miljoen gulden. Hierbij zijn ook nieuwbouw en verbouwprojecten inbegrepen.

6.3.4 Concernhuisvesting & Vastgoed

Het huisvestingsbeleid van de ABN AMRO is in een vijfjarig strategisch plan vastgelegd. De ABN AMRO streeft naar meer concentratie van de versnipperde kantoorruimte in Amsterdam. In Buitenveldert is in 1996 begonnen met de bouw van een nieuw hoofdkantoor. De nieuwbouw en het beheer van de kantoorpanden wordt bij de ABN AMRO gereguleerd door een uitgebreid stelsel van normen, dat reeds in paragraaf 5.3 is besproken. De strategische betekenis van de huisvesting voor de ABN AMRO spreekt duidelijk uit de doelstellingen van de reorganisatie waarin CH&V momenteel is verwickeld. Deze reorganisatie moet ondermeer leiden tot een betere afbakening van de taken tussen CH&V en de facilitaire organisatie van ABN AMRO. CH&V heeft zich een aantal doelen voor de toekomst gesteld:

- a) een meer strategische functie;
- b) meer aandacht voor assetmanagement en portfoliomanagement;
- c) de introductie van een huurder-verhuurder model;
- d) het afstoten van meer gebruikerstaken naar de huurder;
- e) het vervullen van een consultancy rol voor de facilitaire organisatie.

De eerste drie doelen zijn met name relevant voor het huisvestingsbeleid van de ABN AMRO. Deze doelen lichten we hieronder toe.

Strategische functie

De ABN AMRO organisatie zal altijd een bedrijfsonderdeel als CH&V binnen het bedrijf willen houden. Huisvesting vormt tezamen met automatisering, personeel e.d. een belangrijke randvoorwaarde voor een goed verloop van het bedrijfsproces. Op een hoog niveau moet binnen de organisatie gesproken kunnen worden over deze disciplines en de rol die ze kunnen spelen bij het ondersteunen van veranderingen in de organisatie en het primaire proces. Ten tweede moet er voldoende deskundigheid binnen de bankorganisatie aanwezig zijn, om de kwaliteit van gehuurde gebouwen en uitbe-

stede huisvestingsdiensten te bewaken ('countervailing power').

Meer aandacht voor assetmanagement en portfoliomanagement

CH&V wil vanuit een beleggersoptiek de ABN AMRO-panden op het niveau van de gehele voorraad beschouwen. Ze zal nagaan op welke manier de waarde en het rendement van investeringen in panden vergroot kan worden. Hoewel hierdoor spanningen kunnen ontstaan met de belangen van de gebruikers van de panden, verscherpt een benadering vanuit een beleggersoptiek het denken over een zo goed mogelijk beheer van de voorraad, vindt mw. Diemel, hoofd van de afdeling Beleid en Ontwikkeling.

Huurder-verhuurder-relatie tussen CH&V en gebruikers

De huisvestingskosten die de gebruikers op dit moment betalen aan CH&V, is gebaseerd op het aantal werknemers dat bij de organisatie-eenheid werkt. In de toekomst zullen huren voor de huisvesting worden gevraagd, gebaseerd op het aantal vierkante meters dat een onderdeel in gebruik heeft. De verhoudingen tussen CH&V en de gebruikers zullen hierdoor een meer zakelijk karakter krijgen, hetgeen moet leiden tot een scherper kostenbewustzijn bij de gebruiker. Het doel is om de onderdelen te laten inzien dat de huisvesting niet een kostenpost is, maar een beïnvloedbare productiefactor die op een creatieve manier ingezet kan worden. Momenteel vindt bovendien al veel onderzoek plaats naar bijvoorbeeld alternatieve werkplekconcepten. Er worden hiermee ook experimenten uitgevoerd, die het bedrijfsproces beter ondersteunen en leiden tot een besparing op de huisvestingskosten. De invoering van een meer marktgerichte besturing van de huisvesting, waarbij een duidelijke relatie tussen prijzen en prestaties wordt gelegd, moet deze doelstelling ondersteunen.

Uit de casestudie van Rabofacet is echter gebleken dat de relatie tussen een marktgerichte of bedrijfsmatige besturing van de huisvesting en een hoger kostenbewustzijn bij de gebruiker, niet in alle gevallen opgaat (zie paragraaf 5.5).

6.3.5 ITB

Het verst gevorderd met de uitvoering van een meerjarig huisvestingsbeleidsplan, is ITB. De reorganisatie van de afdelingen Gebouwen en Locatiediensten die in 1996 is voltooid, zal leiden tot een integratie van het vastgoedbeleid en het facilitair beleid bij DSM. Het toezicht op de uitvoering van het huisvestingsbeleid is organisatorisch geregeld via de Raad van Bestuur van DSM Limburg B.V. en de Raad van Toezicht van ITB. De laatste zorgt ook, naast overleg met de directe afnemers, voor een draagvlak voor het huisvestingsbeleid.

De belangrijkste middellange termijnplannen voor de DSM-huisvesting zijn neergelegd in het acht jaar oude Kantorenbeleidsplan (1989). Met de daadwerkelijke uitvoering van het Kantorenbeleidsplan is vijf jaren geleden gestart. De doelen van het Kantorenbeleidsplan zijn de volgende:

- 1) Bij het huisvesten van de productie-eenheden rekening houden met planologische uitgangspunten. Herhuisvesting, sloop en nieuwbouw moeten ertoe leiden dat zoveel mogelijk ruimte voor chemische productie wordt gecreëerd op de industrielocatie. De ruimte is beperkt en moet zo goed mogelijk worden benut. Onderdelen

die niet rechtstreeks betrokken zijn bij de chemische productie, bijvoorbeeld stafafdelingen en ondersteunende afdelingen, zullen zoveel mogelijk buiten de industrielocatie in kantoren worden gehuisvest. Dit betekent dat het planologische langetermijnbeleid van DSM prevaleert boven de directe belangen van een productiegroep. ITB kan de verhuizing van een productiegroep regelen, ook als dat niet op initiatief van de betreffende eenheid gebeurt.

- 2) Veilige huisvesting bieden. Op een industrielocatie waar voornamelijk chemische processen plaatsvinden, zijn de veiligheidseisen voor gebouwen hoger dan elders. Een deel van de huisvesting moet drukvast zijn, opdat de gebouwen bij ontploffingen of andere calamiteiten niet instorten.
- 3) Kwalitatief goede huisvesting bieden, ook op de industrielocatie waar tot nog toe nog al eens met minder genoegen wordt genomen. Op basis van deze doelstelling zijn plannen uitgewerkt voor de sloop van verouderde gebouwen. Ook wordt een beleid gevoerd dat leidt tot concentratie van kantoorhuisvesting bij de ingangen van de DSM-industrielocatie en het "oormerken" van alle afdelingen die niet noodzakelijk op de locatie gehuisvest dienen te zijn, in kantoren buiten de industrielocatie. Ten slotte zullen alle gebouwen moeten voldoen aan de ARBO-wet.

Volgens Van Wankum, hoofd van de afdeling Gebouwen en Locatiediensten, is binnen de gehele onderneming een breed draagvlak aanwezig voor het huisvestingsbeleid. Enerzijds is commitment van de gebruikers een belangrijke voorwaarde bij het slagen van beleid, anderzijds kan ITB bepaalde beleidsmaatregelen laten accorderen door de Raad van Toezicht van ITB. Op deze wijze krijgt het voorgestelde beleid een formele grondslag, waar de individuele gebruikers zich aan conformeren.

Kwaliteitsbeleid huisvesting

Een voorbeeld van deze aanpak voor beleidsuitvoering is het kwaliteitsbeleid voor gebouwen dat de afdeling Gebouwen zal ontwikkelen. Het is de bedoeling dat er afspraken worden gedaan of normen worden ontwikkeld waarmee de huisvestingskwaliteit kan worden beschreven en geprijsd. Hiermee is het voor de gebruikers duidelijk dat aanvullende wensen ook extra geld zullen kosten. Ten tweede bestaan er plannen om een stelsel van ruimtenormen te ontwikkelen, gebaseerd op de functies die DSM-werknemers uitvoeren. Hiermee krijgt het management van de DSM-business groups een instrument om de huisvestingskosten van hun eigen eenheid onder controle te houden en ruimteclaims te beoordelen.

Deze verschillende beleidsvoornemens zullen voorgelegd worden aan de Raad van Toezicht van ITB, die dit kan accorderen. Het is de bedoeling dat de Raad van Toezicht zich uitspreekt over de vraag wat de kwaliteit van de huisvesting is, welke gradaties moeten worden onderscheiden en welke prijs daarbij hoort.

6.3.6 Johnson Controls IFM

Een organisatie die zich bezig houdt met het beheer van de huisvesting, in opdracht van derden, lijkt weinig invloed te kunnen uitoefenen op het huisvestingsbeleid van

zijn klanten. Toch vervult Johnson Controls IFM in een aantal gevallen een adviseerende rol bij de bepaling van het langetermijnbeleid voor facilitaire dienstverlening en bij de ontwikkeling van normenstelsels voor het ruimtegebruik en de kwaliteit van de werkplek. Bij andere klanten vervult Johnson Controls IFM alleen de rol van uitvoerder.

Directeur Beelen van Johnson Controls IFM in Nederland vindt dat de (beleids-)planning en uitvoering niet gescheiden moeten worden. Zijn ervaringen sluiten goed aan op hetgeen we in beleidsmatig opzicht en met betrekking tot de spreiding van facilitaire verantwoordelijkheden in ons onderzoek hebben aangetroffen. Zijn mening, die we hier letterlijk weergeven, vormt een goede afsluiting van deze paragraaf over huisvestingsbeleid.

“Bij veel organisaties is de ontwikkeling van het langetermijnvastgoed- en huisvestingsbeleid en de facilitaire dienstverlening verspreid over verschillende organisatieonderdelen. Onder invloed van decentralisatieprocessen die bij veel bedrijven plaatsvinden, wordt de besturing van facilitaire processen steeds meer aan de werking van de markt overgelaten. Vraag en aanbod en het criterium van de prijs lijken de belangrijkste besluitvormingscriteria te worden. Centrale sturing is m.i. altijd nodig; niet alles moet aan de marktwerking worden overgelaten. De facilitaire en huisvestingspraktijk moet gebaseerd zijn op een aantal strategische uitgangspunten, die richtinggevend zijn voor de uitvoering. Het is verbazingwekkend dat veel bedrijven bij wie we op bezoek komen, geen duidelijk beleid en duidelijke doelstellingen hebben ten aanzien van de kwaliteit van hun huisvesting. Het gaat dan bijvoorbeeld om een beleid voor de inrichting en het kwaliteitsniveau van de werkplek en het stellen van ruimtenormen voor de hele organisatie. Veel bedrijven hebben geen inzicht in de miljoenen guldens die ze kunnen besparen door een uitgekiend kwaliteitsbeleid op het gebied van huisvesting te voeren, waarbij de kosten voor verschillende kwaliteitsniveaus en normstellingen inzichtelijk worden gemaakt.”

6.4 Interne contractering en doorbelasting van huisvestingsdiensten

De belangrijkste bronnen van inkomsten voor de facilitaire organisaties bestaan, zoals we in paragraaf 5.4 hebben gezien, uit de omzet die voortvloeit uit de prijzen die ze voor hun producten en diensten leveren en uit de huuropbrengsten van de huisvesting. Over de systemen van interne contractering voor de huisvesting en de doorbelasting van huisvestingsdiensten handelt deze paragraaf. De doorbelasting houdt meer in dan een kale huur of vergoeding voor de vloeroppervlakte die een gebruiker afneemt. Vaak is in de huurprijs een vast gebouwgebonden dienstverleningspakket inbegrepen. Voordat we op de interne contracterings- of doorbelastingssystematiek van enkele organisaties afzonderlijk ingaan, laten we eerst een aantal verschillen en overeenkomsten tussen de organisaties de revue passeren.

Van de benaderde organisaties, betalen alleen de onderdelen van de universiteit Utrecht geen huur (of vergoeding) voor de gebruikte huisvesting. Over de klanten van Johnson Controls IFM is niets bekend, aangezien Johnson Controls IFM geen gebouwen verhuurt. De grondslag voor de huurheffing of doorbelasting van de huisvestingskosten is in alle gevallen, met uitzondering van CH&V van de ABN AMRO, het

aantal vierkante meters dat een gebruiker afneemt. CH&V belast de huisvestingskosten door op basis van het aantal arbeidsplaatsen (fte's) per organisatie-onderdeel.

Als we een vergelijking maken met de doorbelasting van kosten voor facilitaire diensten en producten, blijkt bij de universiteit Utrecht en de ABN AMRO een ander beleid voor de doorbelasting van de huisvestingskosten te bestaan. De universiteit Utrecht belast de kosten voor facilitaire dienstverlening wel door en de huisvestingskosten niet.

Tabel 6.4 Doorbelasting huisvestingskosten

	Gebruiker betaalt huur voor huisvesting?	Verhuur op basis van service- of huurcontract?	Servicepakket inbegrepen bij de huurprijs*	Indicatie huisvestings-tarief**
FBU, RUU	Nee	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
FMS, Schiphol	Ja, per m ²	Ja	- inrichting, - afvalafvoer, - schoonmaak, - onderhoud, - meubilair, - receptie- en portiersdienst, - beveiliging	f 218,- tot f 1.144,-
FB, TNO	Ja, per m ²	Ja	<i>onbekend</i>	<i>onbekend</i>
ITB, DSM	Ja, per m ²	Ja	- parkeerplaats, - receptiedienst, - datacommunicatie, - telefooncentrale, - schoonmaak	<i>onbekend</i>
Johnson Controls IFM	<i>onbekend</i>	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
CH&V, ABN AMRO	Ja, per gehuiste werknemer	Nee	<i>onbekend</i>	<i>onbekend</i>
Rabofacet, Rabobank	Ja, per m ² FO***	Nee	- schoonmaak, - int. milieuzorg, - beveiliging, - meubilair en inrichting, - energie en water, - beheerskosten, - groenvoorziening, - bouwkundig en technisch onderhoud	f 1.250,- tot f 1.450,-

* gegevens ontleend aan de producten en dienstencatalogi van de betreffende facilitaire organisaties

** Huisvestingstarief omvat kale huur en prijs dienstverleningspakket voor kantoorruimte

*** FO staat voor functionele vierkante meter

Bij de ABN AMRO is de situatie net omgekeerd: de huisvestingskosten worden (bijna) als enige van alle facilitaire kosten doorbelast.

De meeste facilitaire organisaties die de huur of de huisvestingskosten aan de gebruikers doorbelasten, doen dit op basis van een service- of huurcontract. Een uitzondering hierop vormt Rabofacet, die, zoals we in hoofdstuk 5 hebben gezien, geen schriftelijke afspraken maakt met de klanten. Het dienstverleningspakket dat bij de huur van een vierkante meter kantoorruimte is inbegrepen, is het meest uitgebreid bij Rabofacet. Er is sprake van een all-in tarief voor de huisvesting. De relatie tussen werkelijke afname en te betalen prijs is hierdoor onduidelijk geworden.

In tabel 6.4 is een overzicht weergegeven van de hierboven besproken aspecten.

6.4.1 DSM, ITB

Jaarlijks sluit ITB-Gebouwen met de zelfstandige DSM-eenheden op afdelingsniveau een gebruikersovereenkomst af. De overeenkomsten betreffen de huur voor de huisvesting, de servicekosten en de omvang, kwaliteit en prijs van facilitaire diensten. We bespreken in deze paragraaf het deel dat betrekking heeft op de huisvesting.

Het deel van de gebruikersovereenkomst over de huisvesting, bevat afspraken over:

- het netto te verhuren vloeroppervlak;
- de vergoeding of huur per m²;
- de rechten en plichten van de verhuurder en huurder.

De gebruiker kan de huisvesting per maand opzeggen. De huur is gebaseerd op de werkelijke 'eigenaarskosten' van elk gebouw. Door de verschillen tussen de gebouwen op de locatie, komen er ongelijke verhoudingen voor in de huren. ITB streeft naar meer evenredige verhoudingen van de huurprijzen. De grondslag dient een marktconforme benadering en een marktconforme prijs te zijn. Dat laatste zal waarschijnlijk niet haalbaar zijn. Binnenkort zal een externe makelaar een aantal referentiegebouwen opnieuw taxeren om de marktprijs vast te stellen. Als ITB het standpunt inneemt dat de opbrengsten de kosten dienen te dekken, zal de herwaardering waarschijnlijk leiden tot een nieuwe huurprijs die gemiddeld 20% boven de marktprijs ligt van een vergelijkbaar gebouw buiten de locatie. Van Wankum, hoofd van de afdeling Gebouwen en Locatiediensten, noemt een aantal factoren die tot een hogere huur leiden:

- Door de hogere veiligheidseisen die aan gebouwen op de industrielocatie worden gesteld, is de investering in de meeste DSM-gebouwen hoger dan vergelijkbare gebouwen elders. De afschrijvingskosten op basis van de historische boekwaarde vallen hierdoor ook hoger uit.
- De rentevergoeding over geïnvesteerd vermogen (de vermogensvergoeding) is hoger voor DSM-gebouwen, omdat zij in tegenstelling tot gebouwen op de markt bij verkoop geen restwaarde hebben. (Ook wordt hierover een hogere boekwaarde berekend.)
- De overheadkosten van DSM Limburg B.V. en het DSM-concern worden in de huurprijs verdisconteerd.

Doordat de huisvestingskosten nu inzichtelijk zijn, is duidelijk geworden dat de ontvangen huurinkomsten niet alle kosten voor het technische beheer van gebouwen dek-

ken. Daar staat tegenover dat er meer in rekening wordt gebracht voor het energieverbruik dan feitelijk wordt afgenomen. Het resultaat is wel dat de totale inkomsten tot nu toe kostendekkend zijn. In de begroting voor 1997 zullen de kosten in de juiste verhoudingen worden opgenomen en doorberekend aan de afnemers. Dan zal ITB ook adequate acties kunnen nemen om de totale huisvestingskosten te reduceren.

De expliciete normstelling binnen het DSM-concern resulteert in tarieven die niet marktconform zijn. Het is de bedoeling dat de Raad van Toezicht ook met de huurprijzen zal instemmen, zodat ITB hierover niet meer met elke gebruiker hoeft te onderhandelen. Het staat gebruikers echter vrij om op de markt bedrijfshuisvesting te huren. Er geldt hiervoor namelijk geen situatie van gedwongen winkelnering. Van Wankum is er van overtuigd dat de gebruikers dit niet zullen doen. Als ze op de markt huren, zijn ze gebonden aan meerjarige huurcontracten, terwijl ze bij ITB de huisvesting per maand kunnen opzeggen. De DSM-gebouwen beschikken over een groot aantal voorzieningen, die marktgebouwen niet altijd hebben, zoals parkeerplaats, receptie, datacommunicatievoorzieningen, telefooncentrales, de DSM-huisstijl, integraal schoonmaakonderhoud enz.

6.4.2 Rabobank, Rabofacet

In het algemeen zijn de meeste huisvestingsactiviteiten voor Rabofacet niet of nauwelijks te plannen voor termijnen langer dan een jaar, behalve in een (denkbeeldige) situatie waar leegstand voorkomt. Dit is de belangrijkste reden om geen service- of huurcontracten met de afnemers af te sluiten. Voorbeelden van nauwelijks planbare huisvestingsactiviteiten zijn verwerving en afstoting van gebouwen, verhuizingen en verbouwingen. Het onderhoud aan gebouwen en installaties vormt hierop een uitzondering. De overige facilitaire diensten zoals bijvoorbeeld beveiliging, vervoer, catering en groenvoorziening, zijn redelijk te plannen voor periodes van een jaar of langer. Het is niet duidelijk geworden waarom hiervoor dan geen servicecontracten worden afgesloten.

Verrekening van huisvestingsdiensten

Rabofacet verhuurt huisvesting per vierkante meter. Ze hanteert een all-in prijs, waarbij onder meer de volgende collectieve huisvestingsvoorzieningen naast de kale huursom, zijn inbegrepen: onderhoud, afschrijving, rente, energievoorziening, groenvoorziening, beveiliging en overheadkosten. Het is voor de klanten moeilijk om de prijzen van Rabofacet te vergelijken met prijzen die de markt hanteert. De markt gaat uit van het verhuurbaar vloeroppervlak (VVO), terwijl Rabofacet een prijs per functionele vierkante meter (FO) hanteert. De prijs per vierkante meter VVO bedraagt ongeveer f 250,- en de huurprijs per vierkante meter FO is ongeveer f 325,- (Bron: interview met hr. Bos).

Uit benchmarkingonderzoek³ dat Rabofacet heeft laten verrichten blijkt dat de huurprijs van f 1.100,- per vierkante meter met inbegrip van alle bijkomende huisvestings-

³ Benchmarkingonderzoek geeft inzicht in de mate waarin de kosten en het kwaliteitsniveau van de facilitaire dienstverlening van een organisatie overeenstemmen met die van soortgelijke organisaties of van professionele externe aanbieders (Timmer en Bäcker, 1995, p. 27).

kosten die ze haar klanten berekent, nog onder het prijsniveau ligt dat de markt hanteert. Een commerciële verhuurder berekent in tegenstelling tot Rabofacet, namelijk ook BTW (17,5%) en een winstopslag van gemiddeld 8%.

Het staat eenheden van de Rabobank overigens vrij om elders kantoorruimte te huren, buiten het hoofdkantoor in Utrecht bijvoorbeeld. Maar alle eenheden willen een plek in het hoofdgebouw hebben en nemen de hogere kosten voor energieverbruik en een 24-uursbeveiliging voor lief.

6.4.3 ABN AMRO, CH&V

Op dit moment worden de huisvestingskosten van het kantorennet van de ABN AMRO in Nederland doorbelast. Dit geschiedt op basis van het aantal arbeidsplaatsen (fte) per organisatie-onderdeel. Een doorbelasting op deze grondslag heeft echter averechtse effecten. Leegstand in een gebouw wordt hiermee niet bestraft en goed ruimtegebruik wordt niet beloond. Als een onderdeel veel mensen in een gebouw weet te huisvesten, moet ze zelfs meer huisvestingskosten betalen dan onderdelen die minder mensen in dezelfde ruimte huisvesten. Van deze vorm van doorbelasting gaat de verkeerde prikkel uit. De gebruikers beschouwen het als een vaste, niet beïnvloedbare kostenpost. De redenering is nu dat als je meer mensen nodig hebt, dat dit betekent dat je ook meer huisvestingskosten moet betalen. Voor de gebruikers zijn huisvestingskosten niet belangrijk. Dit komt ook omdat het budget voor de huisvesting centraal wordt verstrekt.

In de toekomst zal een huursysteem worden ingevoerd, waarbij de gebruikers huur (of een vergoeding) per vierkante meter gaan betalen en de huisvestingskostenposten beter gedifferentieerd worden.

Behalve de hierboven beschreven manier om de huisvestingskosten te verreken, bestaat ook een stelsel ruimtenormen dat door de afdeling Huisvesting van de facilitaire organisatie van het hoofdkantoor is ontwikkeld. De ruimtenormen zijn grotendeels gebaseerd op het functieniveau van de te huisvesten medewerker. De ruimtetoewijzing op basis van normen wordt voornamelijk toegepast bij de panden van het hoofdkantoor en in mindere mate bij de kantoren van het Nederlandse kantorennet. De relatie tussen de ruimtenormen en de huisvestingskosten is nog niet volledig uitgewerkt. Per werkplek (van een werknemer) wordt nu nog een all-in tarief voor een aantal huisvestingsdiensten in rekening gebracht.

6.5 Samenvatting en conclusies

In deze laatste paragraaf komen we terug op twee vragen die aan het begin van dit hoofdstuk en in hoofdstuk 2 aan de orde zijn gesteld:

- In welk opzicht wijkt de organisatie en besturing van huisvestings- en vastgoedactiviteiten af van de organisatie en besturing van andere facilitaire activiteiten? In het verlengde van deze vraag, vroegen we ons ook af of het eventuele strategische belang van de huisvesting tot uitdrukking komt in de huisvestingsorganisatie en de besturing.
- Welke besturingstypen voor de huisvesting, variërend van sterk bureaucratisch tot volledige uitbesteding, komen we tegen bij de door ons onderzochte organisaties

(zie paragraaf 2.5)?

6.5.1 Organisatie en besturing van huisvesting- en vastgoedactiviteiten

Uit ons onderzoek blijkt dat bijna alle benaderde organisaties onderscheid maken bij de zorg voor gebouwen en de bouwvoorraad, in een eigenaars- en beheerdersrol. De eigenaarsrol omvat taken op het gebied van vastgoedbeheer en bouwmanagement, zoals: verwerven en afstoten van gebouwen, toewijzing en verhuur van ruimte, eigenaarsonderhoud en begeleiding van grote bouwprojecten. De beheerdersrol omvat taken op het gebied van het dagelijkse gebouwbeheer en algemene facilitaire dienstverlening, bijvoorbeeld: gebruikersonderhoud, verhuizingen, ruimteplanning en -beheer, reprografie, schoonmaak, catering, receptiediensten.

Vastgoedbeheer en bouwmanagement zijn voor een organisatie meestal onderwerpen van strategisch belang. Ze vormen belangrijke voorwaarden voor een goed verloop van het bedrijfsproces en de voortgang van reorganisaties. In organisatorisch opzicht komt dit ook tot uitdrukking. Het organisatieonderdeel dat de eigenaarsrol voor de huisvesting vervult, is meestal op centraal niveau binnen de moederorganisatie gepositioneerd. Op dit niveau is rechtstreeks overleg mogelijk met het topmanagement en bestaan directe relaties met andere strategische beleidsterreinen, zoals financieel management, personele zaken en informatiemanagement. Dit betekent dat de facilitaire organisaties die zowel de eigenaars- als de beheerdersrol voor de huisvesting vervullen, meestal een belangrijker positie innemen binnen de moederorganisatie dan facilitaire organisaties die alleen de beheerdersrol, met vooral ondersteunende en uitvoerende taken, vervullen.

De situatie waarin de eigenaarsrol voor de huisvesting op centraal niveau is gepositioneerd, hebben we in ons onderzoek aangetroffen bij de Universiteit Utrecht, TNO, DSM en de ABN AMRO. De eigenaarsrol ligt bij deze organisaties bij respectievelijk de stafafdeling Beleid & Verantwoording, het Facilitair Bedrijf, Industrieterreinbeheer en Concernhuisvesting & Vastgoed (zie ook hoofdstuk 4, tabel 4.3).

Bij de Rabobank en de N.V. Luchthaven Schiphol bestaat een andere situatie. De eigenaarsrol voor de huisvesting wordt vervuld door de relatief zelfstandige bedrijfseenheden Rabofacet en Landside. In de organisatie bekleden ze dezelfde positie als de overige resultaatverantwoordelijke business-units.

De verschillen in organisatorische positie worden verklaard als we de huisvesting vanuit een beleidsmatige invalshoek beschouwen. De huisvesting is een belangrijk strategisch beleidsterrein voor TNO, DSM en de ABN AMRO. Bij de Universiteit Utrecht hebben we dit niet onderzocht, omdat alleen gesprekken zijn gevoerd met het Faciliteiten Bedrijf Utrecht en niet met de stafafdeling Beleid & Verantwoording. Het is wel opvallend dat van alle benaderde organisaties de Universiteit Utrecht als enige de eigenaarskosten van de huisvesting (vaste lasten, groot onderhoud, beheerkosten e.d.) niet doorbelast aan de gebruikers. De huisvesting lijkt niet beschouwd te worden als een schaarse, kostbare productiefactor.

Bij TNO, DSM en de ABN AMRO bestaan duidelijke huisvestingsproblemen of is de huisvesting voor de organisatie zo belangrijk, dat een langetermijnbeleid en een duidelijk organisatorisch kader voor overleg en controle gewenst is. Door de vele reorganisaties en personeelsreducties die binnen TNO plaatsvinden, kampt de organisatie

met huisvestingsproblemen (leegstand en functionele veroudering), die het onderwerp vormen van strategisch overleg op het hoogste managementniveau. Voor DSM is een goede afstemming tussen het planologisch vastgoedbeleid van het gehele concern en de facilitaire en huisvestingsbehoeften van de afzonderlijke bedrijfseenheden, essentieel. Dit is noodzakelijk om de beperkte ruimte op de chemielocatie in Geleen zo effectief en efficiënt mogelijk te benutten. Deze doelstelling in het Kantorenbeleidsplan is waarschijnlijk ook een belangrijke aanleiding om de afdelingen die zich eerst afzonderlijk met de bouwvoorraad en de facilitaire dienstverlening bezighielden, samen te voegen. Een aparte Raad van Toezicht van ITB, die is samengesteld uit een vertegenwoordiging van alle gebruikers, moet zorgen voor voldoende draagvlak voor het voorgenomen beleid.

De ABN AMRO ten slotte wenst de huisvesting niet langer alleen als kostenpost te beschouwen, maar als een beïnvloedbare productiefactor. Het huisvestingsbeleid en de maatregelen die eruit voortvloeien, zijn erop gericht de huisvestingskosten op termijn te reduceren.

Het komt erop neer dat bij organisaties waar de huisvestingssituatie problematisch is of waar de huisvesting als strategisch beleidsonderwerp wordt beschouwd, de facilitaire of huisvestingsorganisatie een belangrijker en meer centrale positie inneemt dan bij organisaties waar dit niet direct het geval is. De directeur van Johnson Controls IFM is overigens van mening dat nog weinig organisaties inzien dat met een duidelijk kwaliteitsbeleid voor de huisvesting veel geld bespaard kan worden in de huisvestings sfeer. Uit zijn ervaringen komt naar voren dat de huisvesting in veel gevallen ten onrechte geen strategisch beleidsonderwerp is.

Voorbeelden van organisaties waar de huisvestingssituatie niet als problematisch wordt ervaren, zijn de N.V. Luchthaven Schiphol en de Rabobank. Het organisatieonderdeel dat de eigenaarsrol voor de huisvesting vervult bij N.V. Luchthaven Schiphol, Landside, bevindt zich net als FMS op het hetzelfde niveau als de andere business-units. Met Landside zijn geen gesprekken gevoerd. Het grootste deel van de gebouwen die Landside bezit, verhuurt ze aan derden, voornamelijk vliegtuigmaatschappijen.

Bij Rabofacet is nauwelijks sprake van enig langetermijnbeleid voor de huisvesting en de bouwvoorraad. Rabofacet vervult vooral een ondersteunende, uitvoerende rol. De beheerdersrol is in deze situatie belangrijker dan de eigenaarsrol, die Rabofacet ook vervult. Er heerst een gunstig bedrijfsklimaat en huisvestingskosten en facilitaire kosten zijn in deze context niet echt belangrijk.

6.5.2 Besturingskarakteristiek van de huisvesting

In deze paragraaf komen we terug op de vertaling die we in paragraaf 2.5 hebben gemaakt van de verschillende typen besturingssystemen voor de wijze van besturing van de huisvesting. Welke besturingstypen zijn we in ons onderzoek tegengekomen? En: behoeft de besturingskarakteristiek van de huisvesting aanpassing of verfijning?

In hoofdstuk 5 is het besturingssysteem dat de benaderde facilitaire organisaties toepassen, reeds in algemene zin getypeerd (zie tabel 5.1). Het meest toegepaste besturingssysteem was de interne contractering; daarnaast kwamen we ook nog de volledige uitbesteding bij Johnson Controls IFM en bureaucratische besturing bij CH&V te

gen. Bij de besturing van de huisvesting komt ook de interne contractering het vaakst voor. Er is sprake van een verrekeningssysteem voor de huisvestingskosten op basis van interne contracten met klanten bij FMS, FB-TNO en ITB. Rabofacet verrekent wel huisvestingskosten, maar doet dit niet op basis van een service- of huurcontract. Zoals we in hoofdstuk 5 al opmerkten is de relatie tussen schriftelijke afspraken en vergoedingen in contractueel opzicht hier niet goed geregeld. Rabofacet hanteert daarnaast ook een all-in tarief voor de huisvesting. In de prijs per vierkante meter is een groot aantal huisvestingsvoorzieningen begrepen, waardoor de relatie tussen werkelijke afname en financiële tegenprestatie tamelijk onduidelijk is.

CH&V, een centraal geleide of bureaucratisch bestuurd organisatie, verrekent wel de huisvestingskosten met gebruikers van het kantorennet. Van de grondslag van de heffing, namelijk per arbeidsplaats, gaan echter niet de juiste prikkels uit. Ze stimuleert de gebruikers niet om efficiënt met de huisvesting om te gaan. De functie van deze interne verrekening is niet duidelijk. Bij de Universiteit Utrecht, een bureaucratisch bestuurd organisatie waar het FBU als enig onderdeel marktgericht wordt bestuurd, wordt de huisvesting evenwel nog niet marktgericht bestuurd. De huisvesting wordt centraal gefinancierd; de gebruikers hoeven geen tegenprestatie te verrichten.

Vanuit het klantperspectief bezien is bij Johnson Controls IFM sprake van volledige uitbesteding en dat geldt ook voor de huisvestingsdiensten, die klanten bij deze juridisch zelfstandige onderneming kunnen inkopen. Johnson Controls IFM verhuurt echter geen kantoorruimte.

In afbeelding 6.6 zijn de facilitaire organisaties geordend naar de mate waarin zij marktwerking hebben geïntroduceerd bij de besturing van respectievelijk facilitaire activiteiten en bij de besturing van de huisvesting. Hieruit komt naar voren dat er binnen een organisatie verschillen bestaan in de wijze waarop facilitaire activiteiten en huisvesting worden aangestuurd.

Afbeelding 6.6 Verschillen in marktwerking bij de besturing van facilitaire activiteiten en huisvesting

	minimaal : centrale financiering	interne contractering		maximaal: economisch zelfstandig
facilitaire activiteiten	H&V ABN AMRO)	Fac. Bedrijf Utrecht, FM Schiphol, Fac. Bedrijf TNO, ITB (DSM), Rabofacet		Johnson Controls IFM
huisvesting	Fac. Bedrijf Utrecht	Rabofacet, CH&V	FM Schiphol, Fac. Bedrijf TNO, ITB,	Johnson Controls IFM

Samenvattend: het besturingstype dat we voor de huisvesting aantreffen is bij drie organisaties het zelfde als het besturingstype dat voor de andere facilitaire activiteiten wordt toegepast; namelijk interne contractering. Uitzonderingen vormen de Universiteit Utrecht en de Rabobank. Bij de laatste organisatie vragen we ons af of er wel sprake is van interne contractering voor huisvestingsdiensten, aangezien aan een aantal belangrijke voorwaarden niet wordt voldaan.

De afbeelding toont de besturingstypen voor de huisvesting en de andere facilitaire activiteiten. Het is te zien dat de meeste organisaties interne contractering toepassen. De afbeelding is een tabel met 4 kolommen: Organisatie, Besturingstype, Facilitaire activiteiten, en Huisvesting. De rijen zijn: Universiteit Utrecht, Rabobank, en de andere organisaties. De afbeelding is te klein om de details te zien.

Abbildung 1: Besturingstypen voor de huisvesting en de andere facilitaire activiteiten

Organisatie	Besturingstype	Facilitaire activiteiten	Huisvesting
Universiteit Utrecht	Interne contractering	Interne contractering	Interne contractering
Rabobank	Interne contractering	Interne contractering	Interne contractering
Overige organisaties	Interne contractering	Interne contractering	Interne contractering

TRENDS EN TOEKOMSTVERWACHTINGEN

7.1 Inleiding

Aan de leidinggevendenden van de facilitaire en huisvestingsorganisaties met wie we hebben gesproken, hebben we gevraagd welke toekomstverwachtingen ze hebben voor het vak facility management en de facilitaire organisatie. In dit hoofdstuk geven we een samenvatting van hun antwoorden. Paragraaf 7.2 en paragraaf 7.3 gaan respectievelijk over de strategische onderwerpen en toekomstverwachtingen voor facility management in het algemeen en voor vastgoed en huisvesting in het bijzonder. Paragraaf 7.4 en 7.5 gaan uitgebreider in op de trend van uitbesteding van facilitaire diensten. Paragraaf 7.4 zet een aantal voor- en nadelen van uitbesteding van facilitaire diensten op een rij, terwijl paragraaf 7.5 ingaat op de afweging tussen gemeenschappelijke, bedrijfsoverkoepelende belangen enerzijds en economische motieven anderzijds bij uitbesteding. Het hoofdstuk wordt besloten met een samenvattende paragraaf.

7.2 Toekomstverwachtingen voor facility management

7.2.1 Toename van extern verzelfstandigde facilitaire dienstverleners

Het Faciliteiten Bedrijf Utrecht en Facility Management Schiphol spreken de verwachting uit dat in de toekomst meer extern verzelfstandigde bedrijven onafhankelijk van een moederorganisatie hun diensten zullen gaan aanbieden aan verschillende bedrijven. De interne facilitaire dienstverlener zal hoofdzakelijk een regiefunctie vervullen. Hij treedt dan op als een makelaar die bemiddelt tussen klanten en externe aanbieders van verschillende ondersteunende diensten. Aan deze regiefunctie is behoefte omdat het aanbod op de facilitaire markt erg groot en divers is. Er is bijvoorbeeld specifieke deskundigheid gewenst om een programma van eisen op te stellen, potentiële leveranciers te selecteren en offertes te beoordelen. De verwachting dat zich meer zelfstandige facilitaire dienstverleners op de markt voor facility management zullen begeven, is een reactie op de trend bij vele organisaties om de uitvoering van facilitaire diensten zoveel mogelijk uit te besteden. In ons onderzoek is het facilitair beleid van FMS en ITB van DSM ook gericht op uitbesteding, zoals we in hoofdstuk 3 al zagen.

De verwachtingen die het FBU en FMS koesteren, sluiten voor een groot deel aan op hun eigen situatie. Beide facilitaire organisaties leveren namelijk op dit moment al diensten aan derden. Het is niet uitgesloten dat FMS op termijn extern verzelfstandigd wordt. In de praktijk zou FMS dan opgaan in de juridisch zelfstandige onderneming FM Services B.V., die al bestaat. Voorlopig is deze mogelijkheid echter nog niet als een concreet doel in het bedrijfsplan opgenomen.

Een aantal deels geografisch bepaalde ontwikkelingen, zal het takenpakket en de organisatie van het FBU naar verwachting uitbreiden, waarbij het FBU serieus rekening houdt met de mogelijkheid van externe verzelfstandiging. In de komende jaren zal het aantal studenten aan de Universiteit Utrecht dalen. Deze trend is bij vele universiteiten zichtbaar. Het FBU verwacht dat de faculteiten facilitaire diensten, die ze nu nog zelf uitvoeren, zullen afstoten aan het FBU om te bezuinigen op personeelskosten. Ook de nog steeds groeiende hoeveelheid wet- en regelgeving op het gebied van de arbeidsomstandigheden (ARBO) en het milieu, zorgen voor veel extra werk bij het FBU.

Een derde factor die waarschijnlijk zal bijdragen aan de taakuitbreiding van het FBU, is de vestiging van de Hogeschool Utrecht op de Uithof. De verwachting is dat het FBU een groot deel van de facilitaire dienstverlening voor de Hogeschool zal uitvoeren. Als deze verwachting niet uitkomt en de Hogeschool besluit de facilitaire ondersteuning uit te besteden aan derden en niet aan het FBU, dan zou dit de verdere ontwikkeling en groei van het FBU ernstig beperken. De directeur van het FBU, Mansvelders, acht het niet uitgesloten dat in de toekomst een aparte stichting tot stand komt die de facilitaire ondersteuning van de universiteit, de hogeschool en het academisch ziekenhuis (alle op de Uithof gevestigd) op zich neemt. De kostenvoordelen door schaalvergroting zullen groot zijn, is zijn verwachting.

7.2.2 Verdergaande professionalisering en meer aandacht voor kwaliteitszorg

Het FBU en het Facilitair Bedrijf TNO verwachten dat het vak facility management zich verder zal professionaliseren. Dit gaat gepaard met de behoefte aan deskundiger en hoger opgeleid personeel.

In de komende jaren zal het FBU meer aandacht gaan besteden aan kwaliteitszorg. Op dit moment is het schoonmaakonderhoud al gecertificeerd (ISO 9002). Het doel is om kwaliteitszorgsystemen in te voeren voor meer facilitaire processen, die niet direct gecertificeerd hoeven te worden. Ook Johnson Controls IFM wijst op de toenemende aandacht voor kwaliteitszorg. Veel klanten stellen vooraf eisen aan de wijze waarop de dienstverlening plaatsvindt; ze eisen bijvoorbeeld certificering in het kader van de ISO 9000-serie. Alle facilitaire diensten die Johnson Controls IFM bijvoorbeeld levert voor Schiphol, zijn al gecertificeerd volgens ISO 9000. Bij de overige locaties die Johnson Controls IFM ondersteunt is dit nog niet het geval.

7.3 Toekomstverwachtingen voor vastgoedbeheer en huisvestingsmanagement

Het belang van vastgoedaspecten voor een organisatie neemt toe, is de verwachting

van de heer Schulze van het Facilitair Bedrijf TNO. Ook de afdeling Concernhuisvesting & Vastgoed van de ABN AMRO en Industrierreinbeheer van DSM onderschrijven expliciet het belang van de huisvesting voor een organisatie.

Verouderde gebouwen stellen in toenemende mate grenzen aan het veranderend vermogen van organisaties

Gebouwen die nu worden gebouwd moeten flexibeler kunnen inspelen op de veranderingen in organisaties. Bijvoorbeeld door een hogere graad van standaardisatie in de uitrusting van gebouwen. Reorganisaties moeten niet direct meer leiden tot kostbare verbouwingen.

Huisvesting: niet alleen een kostenpost, maar ook een belangrijke productiefactor.

CH&V wil in de toekomst meer aandacht besteden aan de strategische rol van de huisvesting en de wijze waarop de huisvesting veranderingen in de organisatie en in het primaire proces kan ondersteunen. Door de introductie van meer zakelijke, bedrijfsmatige verhoudingen in de huisvesting, waarbij huisvestingskosten integraal worden doorbelast, wordt de huisvesting (hopelijk) van een niet beïnvloedbare kostenpost tot een belangrijke productiefactor. De gebruikers gaan dan beter nadenken over een creatieve manier om met hun huisvesting om te gaan, bijvoorbeeld door alternatieve werkplekconcepten in te voeren die leiden tot besparingen op de huisvestingskosten en die tegelijkertijd het bedrijfsproces even goed of beter ondersteunen. Ook zullen gebruikers hopelijk gaan nadenken over de betekenis van een werkplek. Moet iedereen over een eigen werkplek beschikken of kan een werkplek op een andere locatie worden ingericht of tijdelijk worden gereserveerd of gehuurd?

Ook het Facilitair Bedrijf TNO vindt dat de huisvestingskosten omlaag moeten worden gebracht. Reductie van het aantal vierkante meters per werkplek is nodig. Er zullen andere inrichtingsconcepten voor het kantoor komen; het cellenkantoor als inrichtingsconcept heeft zijn langste tijd gehad.

Betere afstemming van vastgoedbeleid en facilitaire planning

De reorganisatie die binnen ITB plaatsvindt heeft in 1996 geleid tot een integratie van het vastgoedbeleid en het facilitaire beleid, zoals we in hoofdstuk 5 reeds hebben gezien. De eisen en behoeften van afzonderlijke DSM-bedrijfseenheden ten aanzien van hun huisvesting en facilitaire ondersteuning, worden door middel van het middellange termijn Kantorenbeleidsplan van ITB getoetst aan het gemeenschappelijk belang van de DSM-organisatie.

Er lijkt sprake te zijn van een 'slingerbeweging'. Na een periode waarin de facilitaire dienstverlening bij DSM voor een groot deel aan de werking van de markt werd overgelaten, nemen nu weer de verticale planning en controle van de facilitaire en huisvestingsactiviteiten toe. Voor de gebruiker heeft de integratie van het vastgoedbeleid en facilitaire dienstverlening het voordeel dat huisvestingsdiensten en gebouwbeheer als één pakket worden aangeboden.

7.4 De trend naar uitbesteding van facilitaire diensten

Het facilitair beleid van twee door ons onderzochte organisaties (N.V. Luchthaven Schiphol en DSM) is erop gericht de uitvoering van facilitaire diensten zoveel mogelijk uit te besteden aan externe leveranciers en zichzelf te beperken tot een regiefunctie, waarin ze het proces van uitbesteding coördineren en controleren en (mantel)contracten met externe leveranciers afsluiten. Nieuwe bedrijven op de facility managementmarkt als Johnson Controls IFM, Serco, Zenda en Refus die het integraal beheer van de huisvesting en de facilitaire dienstverlening van hun klanten overnemen, zijn een reactie op dit streven om terug te keren naar de kerntaken. Kunnen we concluderen dat dit de toekomst is van de Nederlandse facility management markt? Zijn de facilitaire organisaties van de Universiteit Utrecht en de N.V. Luchthaven Schiphol ook op weg naar externe verzelfstandiging en op termijn, juridische zelfstandigheid? Op deze vragen is geen duidelijk antwoord te geven.

Deze ontwikkeling naar verdere uitbesteding zal onherroepelijk leiden tot schaalvergroting en verdere professionalisering van de facility management markt. Naar verwachting zullen uiteindelijk een paar grote (internationale) facilitaire dienstverleners de markt domineren.

Anderzijds zijn er in ons onderzoek ook organisaties die kiezen voor een eigen, uitvoerend facilitair apparaat. De eigen medewerkers zijn het best bekend met de omstandigheden ter plekke en kunnen service op maat leveren, zijn vaak gehoorde argumenten. Dit geldt vooral voor specifieke dienstverlening zoals bijvoorbeeld het schoonmaakonderhoud aan operatiekamers in een ziekenhuis of het afvalbeheer van een universiteit met laboratoria, werkplaatsen en dergelijke. Ten slotte speelt ook 'de Nederlandse cultuur' een rol.

Momenteel staan veel Nederlandse bedrijven nog huiverig tegenover het idee om het beheer van hun huisvesting volledig uit te besteden aan een leverancier. Angst om afhankelijk te worden van de dienstverlening, greep te verliezen op de uitvoering, verlies van deskundigheid bij uitbesteding en sociale weerstand (personele consequenties) zijn alle factoren die een rol spelen. In Groot-Brittannië is het concept van geïntegreerde dienstverlening wel vrij snel aangeslagen. Cultuurverschillen lijken een belangrijke oorzaak hiervan te zijn. Op dit moment werkt Johnson Controls IFM in Nederland bijna uitsluitend voor Angelsaksische of Angelsaksisch georiënteerde bedrijven.

In deze paragraaf zetten we een aantal voor- en nadelen van de uitbesteding van facilitaire diensten op een rij. De argumenten zijn voor een deel ontleend aan literatuur en voor een deel afkomstig uit de gesprekken die we met leidinggevenden binnen Johnson Controls IFM voerden.

7.4.1 Nadelen van uitbesteding

Drion en Groeneweg hebben op basis van een literatuurstudie en een praktijkonderzoek een aantal voor- en nadelen van het uitbesteden van facilitaire diensten op een rij gezet. (Drion en Groeneweg, 1995, pp. 21-23). De belangrijkste nadelen die zij en Johnson Controls IFM signaleren zijn:

Mogelijke kloof tussen primaire en facilitaire proces

Bij uitbesteding kan een kloof ontstaan tussen het primaire proces en het facilitaire proces. Dit probleem verdient meer aandacht. Organisaties die de uitvoering van facilitaire diensten uitbesteden, moeten aparte maatregelen treffen om ontwikkelingen in het primaire proces en daaruit voortvloeiende veranderingen in de facilitaire dienstverlening tijdig op elkaar af te stemmen (interview hr. Beelen, Johnson Controls IFM, 1996).

Uitbesteden is ongunstiger naarmate de facilitaire dienstverlening een grotere invloed heeft op het concurrerend vermogen en de bedrijfsvoering van de moederorganisatie, vanwege het hierboven genoemde afstemmingsprobleem.

Uitlekken van bedrijfsinformatie

Bij uitbesteding is het gevaar van uitlekken van bedrijfsinformatie niet denkbeeldig. Facilitaire informatie is vaak vertrouwelijk van aard. Planningen voor facilitaire ondersteuning lopen bijvoorbeeld vooruit op voorgenomen reorganisaties en personeelsreducties, die vaak nog niet algemeen bekend zijn. Johnson Controls IFM vindt daarom dat een facilitaire dienstverlener moet streven naar een partnershiprelatie in plaats van een opdrachtgever-aannemersrelatie. In een partnershiprelatie gaan de dienstverlener en de gefaciliteerde organisatie op basis van vertrouwen en gedeelde belangen een duurzame samenwerking aan. De facilitaire organisatie moet ook zodanig zijn ingericht dat vertrouwelijke informatie van de klant alleen op bepaalde echelons binnenkomt en daar ook blijft (interview hr. De Haan, Johnson Controls IFM, 1996).

Uitbesteden is niet altijd goedkoper

Uitbesteden is niet altijd goedkoper, omdat het voor bepaalde organisaties niet mogelijk is de BTW af te trekken. In een situatie waarin een interne facilitaire organisatie diensten verleent aan de moederorganisatie, wordt gewoonlijk geen BTW berekend.

Prijs-kwaliteitverhouding staat onder druk

De scherpe prijzen die een externe leverancier neerlegt om de opdracht te krijgen, kunnen negatieve gevolgen hebben voor de kwaliteit van de dienstverlening.

7.4.2 Voordelen van uitbesteding

Voordelen zijn er ook. Drion, Groeneweg en Beelen van Johnson Controls IFM noemen een aantal (Drion en Groeneweg, 1995, pp. 21-23, interview hr. Beelen, Johnson Controls IFM):

Geen administratieve rompslomp

Door alle facilitaire diensten uit te besteden aan één leverancier wordt de klant veel zorg en coördinerend werk uit handen genomen. Door alles aan een toeleverancier over te laten, wordt één aanspreekpunt gecreëerd voor alle diensten. De administratieve afhandeling van orders en facturen is hiervan een goed voorbeeld. Enerzijds moeten aparte contracten met verschillende leveranciers worden afgesloten, anderzijds moet er intern ook een administratie worden ingericht, die de diensten naar verschillende organisatieonderdelen doorbelast. Deze gehele factuuradministratie neemt John-

son Controls de klant uit handen. Eén keer per maand gaat er een gespecificeerde rekening naar de klant (interview hr. Beelen, 1996)

Beter inzicht in kosten en opbrengsten

Bij interne dienstverlening is de kans op verborgen kosten groter (Drion en Groeneweg, 1995). Andere organisatieonderdelen binnen de moederorganisatie verzorgen bijvoorbeeld personele zaken of de administratie voor de facilitaire organisatie. Deze overheadkosten worden niet altijd doorberekend in de prijs van de producten en diensten.

Uitbesteding leidt ook tot een toegenomen kostenbewustzijn. Alle facilitaire kosten worden meestal voor het eerst op een rij gezet. Dit inzicht leidt tot een herbezinning op het pakket en de kwaliteit van dienstverlening die vaak een rantsoenerend effect heeft (interview hr. Beelen, 1996).

Kostenbesparingen kunnen worden gerealiseerd

Uitbesteding van facilitaire diensten pakt volgens Beelen in de meeste gevallen goedkoper uit voor een klant. Het bedrijf raakt een deel van het vast personeel kwijt dat voorheen belast was met de uitvoering van allerlei werkzaamheden. Vakbonden en ondernemingsraden zijn hierover in het algemeen veel minder enthousiast. In veel gevallen en ook bij Johnson Controls wordt bij uitbesteding echter een deel van het personeel overgenomen door de externe leverancier. In de afgelopen vier jaar heeft Johnson Control in andere landen 1500 werknemers overgenomen van bedrijven die op grote schaal tot uitbesteding besloten⁴. Ook zullen bij uitbesteding aan één leverancier de overheadkosten voor het management van facilitaire dienstverlening, worden geminimaliseerd. British Petrol heeft bijvoorbeeld het totale facilitaire proces, strategisch en operationeel management, uitbesteed aan Johnson Controls IFM. Er is nog één man in dienst als contactpersoon voor Johnson Controls IFM (interview hr. Beelen, 1996).

Tegenover dit voordeel staat ook een nadeel. Bij bedrijven die belastingplichtig zijn, zullen de kostenbesparingen die men via uitbesteding van facilitaire diensten realiseert, grotendeels teniet worden gedaan, als BTW over de verleende diensten moet worden betaald. De heer De Haan, projectmanager bij Johnson Controls IFM, zwakt dit nadeel enigszins af. Door facilitaire diensten uit te besteden, kan een organisatie besparingen realiseren op het gebied van personeel en op het gebied van contractmanagement. De opdrachtgevende organisatie hoeft zelf minder personeel in dienst te houden. Hiermee bespaart ze op personele lasten. Ze moet echter nog wel BTW betalen voor het ingehuurd personeel. Ten tweede is Johnson Controls IFM in staat voordeliger contracten af te sluiten voor zijn klanten, dan als de klant dat zelf zou doen. In vergelijking met de situatie die bestond voor de uitbesteding, bespaart de klant dus op het bedrag dat gemoeid is met afgesloten contracten. Over dit lagere bedrag moet natuurlijk ook BTW worden betaald, maar wel minder dan voorheen. De besparingen op het contractmanagement en de lagere BTW, compenseren meestal de BTW-lasten die voor ingehuurd personeel moeten worden afgedragen aldus De Haan

⁴ In Nederland bestaat hiervoor een verplichting. Bij uitbesteding moet het personeel in dienst kunnen treden van de externe aanbieder (A.S.).

(interview, 1996).

Meer flexibiliteit

Door facilitaire diensten uit te besteden kan sneller gereageerd worden op veranderingen in de omgeving. De dienstverlenende organisatie kan beter inspelen op de behoeften van de klant door betere apparatuur, gespecialiseerde mensen en schaalvoordelen (Drion en Groeneweg, 1995).

In overleg met een externe leverancier als Johnson Controls IFM, kunnen de kwaliteit en voorwaarden van de facilitaire dienstverlening snel worden aangepast. Een bedrijf dat de uitvoering in eigen hand heeft, moet altijd rekening houden met het opleidingsniveau en de arbeidsvoorwaarden van het eigen personeel (interview hr. Beelen, 1996).

Toegang tot expertise en meer expertise

Beelen is ervan overtuigd dat het gehele facilitaire proces uitbesteed kan worden. Door werknemers van de facilitaire organisatie van klanten over te nemen, verzekert Johnson Controls zich bovendien van specifieke expertise die afgestemd is op een bepaalde locatie (interview Beelen, 1996). In de tijd dat de interne facilitaire organisatie die Johnson Controls IFM van IBM overnam nog deel uitmaakte van IBM, moesten facilitaire medewerkers vaak tijd en aandacht besteden aan zaken die niets met de facilitaire ondersteuning te maken hadden. Nu facilitaire dienstverlening de core-business is geworden, is er sprake van een toegenomen professionalisering. De facilitaire organisatie richt zich alleen op het eigen vakgebied en door bij verschillende klanten tegelijk te werken, neemt de kennis en ervaring evenredig sneller toe (interview hr. Beelen, 1996). Het onderzoek van Drion en Groeneweg ondersteunt deze opvatting: dienstverleners beschikken volgens hen in het algemeen over meer geavanceerde expertise en middelen dan de klant (Drion en Groeneweg, 1995).

Uitbesteding per enkelvoudige dienst is complex

Het hele proces van selectie, contractering en controle van verschillende externe dienstverleners is erg complex (geworden). Het vergt deskundigheid en een goed overzicht van de dienstverleningsmarkt. Deze deskundigheid moet een organisatie die de uitbesteding zelf ter hand neemt, wel in dienst hebben en ook behouden. Problemen met continuïteit van deskundigheid staan in nauw verband met het probleem van complexiteit van uitbesteding (interview hr. De Haan, 1996).

7.5 Strategische en economische overwegingen bij uitbesteding

Bij de keuze om facilitaire diensten uit te besteden, moet een afweging worden gemaakt tussen strategische en economische overwegingen. Hoewel externe verzelfstandiging de meest extreme vorm van dienstverlening op basis van marktwerking is, blijft het nodig en gewenst dat vanaf centraal niveau strategische uitgangspunten of een (middel)langetermijnbeleid wordt geformuleerd voor de facilitaire dienstverlening en de huisvesting. De uitvoering moet plaatsvinden binnen bepaalde randvoorwaarden en doelen, zoals ruimtenormering en/of een duidelijk kwaliteitsbeleid. Op deze manier

worden planning en uitvoering niet gescheiden. Deze mening van de heer Beelen van Johnson Controls IFM wordt in hoofdlijnen al in de praktijk gebracht bij DSM.

Veel bedrijven zijn echter nog niet zo ver en hebben geen duidelijk beeld welke richting het op moet met de huisvesting in de toekomst. Ook beseffen veel organisaties niet dat met een duidelijk beleid voor de kwaliteit van de huisvesting en het ruimtegebruik, veel geld bespaard kan worden. Het is daarom geen goede zaak om de facilitaire dienstverlening volledig over te laten aan het spel van vraag en aanbod, waarbij de prijs het enige beslissingscriterium is.

7.6 Samenvatting en conclusies

In antwoord op de vraag welke toekomstverwachtingen de geïnterviewden hebben voor het vak facility management en de facilitaire organisatie, noemen ze de volgende ontwikkelingen:

Toekomstverwachtingen voor facility management

- Een toename van extern verzelfstandigde facilitaire dienstverleners op de facility management markt.
- Verdergaande professionalisering van het vak facility management en behoefte aan deskundiger en hoger opgeleid personeel.
- Meer aandacht voor kwaliteitszorg en de invoering van kwaliteitszorgsystemen voor facilitaire processen.

Toekomstverwachtingen voor vastgoedbeheer en huisvestingsmanagement

- Gebouwen moeten flexibeler kunnen inspelen op het veranderend vermogen van organisaties, omdat ze vaak bepalend zijn voor veranderingsprocessen in de organisatie en in het primaire proces.
- De verhoudingen in de organisatie en de besturing van de huisvesting worden zakelijker en bedrijfsmatiger. Facilitaire organisaties gaan er meer en meer toe over om huisvestingskosten te verrekenen met de gebruikers.
- De toepassing van alternatieve inrichtingsconcepten voor kantoren is nodig om de huisvestingskosten te reduceren. Het cellenkantoor als inrichtingsconcept heeft zijn langste tijd gehad.
- Het vastgoedbeleid en het facilitaire beleid van een organisatie moeten beter op elkaar worden afgestemd, om te komen tot een goede afweging tussen de gemeenschappelijke belangen van een bedrijf en de afzonderlijke facilitaire behoeften van organisatie-eenheden.

Voor- en nadelen van uitbesteding van facilitaire diensten

Twee van de door ons benaderde facilitaire organisaties, FMS en ITB, streven ernaar de uitvoering van facilitaire diensten zo veel mogelijk uit te besteden. Dit is een trend die bij veel organisaties kan worden waargenomen. In dit hoofdstuk hebben we een aantal voor- en nadelen op een rij gezet. Mogelijke nadelen van uitbesteding van facilitaire diensten zijn:

- Uitbesteden is ongunstiger naarmate de facilitaire dienstverlening een grotere invloed heeft op het concurrerend vermogen en de bedrijfsvoering van de moeder-

organisatie.

- Uitlekken van bedrijfsinformatie.
- Uitbesteden is niet altijd goedkoper, omdat het voor bepaalde organisaties niet mogelijk is om de BTW af te trekken.
- De scherpe prijzen die een leverancier neerlegt om de opdracht te krijgen, kunnen gevolgen hebben voor de kwaliteit van de dienstverlening.

Voordelen zijn er ook:

- Minder administratie: de klant raakt een groot deel van de (administratieve) rompslomp kwijt bij het beheer van zijn huisvesting.
- Beter inzicht in kosten en opbrengsten; in tegenstelling tot uitbesteding is bij interne dienstverlening is de kans op versluierde kosten groter.
- Kostenbesparingen: besparingen *kunnen* worden gerealiseerd.
- Meer flexibiliteit: een externe dienstverlener kan sneller reageren op veranderingen in de omgeving, beter inspelen op de behoeften van de klant door betere apparatuur, gespecialiseerde mensen en schaalvoordelen.
- Toegang tot expertise: dienstverleners beschikken over meer geavanceerde expertise en middelen dan de klant.

Strategische en economische overwegingen bij uitbesteding

In de afgelopen jaren hebben processen plaatsgevonden die leiden tot verzelfstandiging en verantwoordelijkheid voor omzet en winst op het niveau van de bedrijfseenheid. Het risico bestaat dat de afzonderlijke belangen van de onderdelen prevaleren boven het belang van de gehele organisatie. Het is gewenst dat (vanaf centraal niveau) strategische uitgangspunten of een (middel)langetermijnbeleid wordt geformuleerd voor de facilitaire dienstverlening en de huisvesting. Met een duidelijk beleid, bijvoorbeeld voor de huisvesting en het ruimtegebruik, kan veel geld bespaard worden. Het is geen goede zaak om de facilitaire dienstverlening volledig over te laten aan het spel van vraag en aanbod, waarbij de prijs het enige beslissingscriterium is.

SAMENVATTING EN CONCLUSIES

8.1 Inleiding

Het OTB-onderzoek heeft verschillende systemen van bedrijfsvoering geïnventariseerd, die facilitaire organisaties in de praktijk toepassen voor de besturing van facilitaire activiteiten en huisvestingsactiviteiten in het bijzonder. Voor het praktijkgedeelte van het onderzoek hebben we zeven Nederlandse facilitaire organisaties benaderd. Met leidinggevend van deze organisaties zijn uitgebreide gesprekken gevoerd en relevante documentatie is daarbij bestudeerd. De benaderde organisaties waren: het Faciliteiten Bedrijf Utrecht (van de Universiteit Utrecht), Facility Management Schiphol (van N.V. Luchthaven Schiphol), het Faciliteiten Bedrijf TNO (van TNO), Industrierreinbeheer (van DSM), Johnson Controls IFM, Concernhuisvesting & Vastgoed (van ABN AMRO) en Rabofacet (van Rabobank Nederland).

In het onderzoek stonden twee onderwerpen centraal, die in de vorm van twee vragen zijn geformuleerd:

- Welke externe en bedrijfsinterne ontwikkelingen zijn van invloed op een verandering in de besturing van facilitaire organisaties?
- Op welke manieren vindt de besturing (planning, besluitvorming, controle) van facilitaire organisaties en de huisvesting in het bijzonder, plaats?

Uit de probleemstelling zijn zeven onderzoeksvragen afgeleid, die in twee theoretische en vier op de praktijk gerichte hoofdstukken aan de orde zijn gekomen.

- 1) Welke rol spelen verticale (of hiërarchische) besturingssystemen en horizontale besturingssystemen, die gebaseerd zijn op marktwerking, bij de besluitvorming, planning en controle van facilitaire organisaties en de huisvesting in het bijzonder?
- 2) Op welke manieren is het facilitaire proces georganiseerd en op welke manier houdt het toegepaste besturingssysteem hiermee verband?
- 3) Welke veranderingen in de externe en bedrijfsinterne omgeving zijn van invloed op de trend naar gedecentraliseerde, zelfstandig opererende facilitaire eenheden?
- 4) Welke verschillen bestaan er tussen de besturingssystemen in de praktijk van de facilitaire dienstverlening?
- 5) Hoe verantwoordt de directie van een facilitaire organisatie zich over haar beleid

- en uitvoering tegenover het topmanagement van de moederorganisatie?
- 6) Welke verschillen bestaan er tussen de organisatie en de besturing van de huisvesting en van overige facilitaire activiteiten in de praktijk van de facilitaire dienstverlening?
 - 7) Op welke manier zal de facilitaire organisatie zich ontwikkelen, tegen de achtergrond van externe en interne ontwikkelingen?

In het slothoofdstuk van dit rapport geven we een samenvatting van de belangrijkste resultaten van het onderzoek. Paragraaf 8.2 gaat over veranderingen die in de afgelopen 10 à 15 jaar hebben plaatsgevonden in het primaire proces en de externe omgeving van veel organisaties en over de gevolgen die deze veranderingen hebben gehad voor facilitaire organisaties (onderzoeksvragen 2 en 3). Paragraaf 8.3 behandelt de facilitaire besturingssystemen die we in de praktijk van zeven facilitaire organisaties aantreffen (onderzoeksvragen 1, 4 en 5). Onderwerpen als de mate van economische risico-overdracht, de wijze van bekostiging van facilitaire activiteiten, de rol van het topmanagement en de verschillende systemen van interne contractering worden voor de benaderde organisaties op een rij gezet.

De organisatie en besturing van huisvestingsactiviteiten vormt het onderwerp van paragraaf 8.4 (onderzoeksvraag 6). We gaan met name in op de verschillen tussen de organisatie en besturing van facilitaire activiteiten en huisvestingsactiviteiten. Paragraaf 8.5 geeft een overzicht van de toekomstverwachtingen die de benaderde facilitaire organisaties hebben voor het vak facility management, de facilitaire organisatie en het management van vastgoed en huisvesting (onderzoeksvraag 7).

Paragraaf 8.6 is een uitgebreide paragraaf waarin op gestructureerde wijze de organisatie en besturing van facilitaire en huisvestingsactiviteiten per onderzochte facilitaire organisatie wordt samengevat. Het hele rapport is thematisch opgezet; deze paragraaf bevat een samenvatting van alle deelanalyses per facilitaire organisatie.

Paragraaf 8.7 bevat een aantal algemene conclusies die op grond van de resultaten van dit onderzoek kunnen worden geformuleerd. Hoewel het aantal benaderde organisaties beslist niet representatief is voor de bestuurlijke situatie in de Nederlandse facility management praktijk, geeft het onderzoek een diepgaand inzicht in de gevolgen van een bedrijfsmatige en marktgerichte wijze van werken in de facilitaire dienstverlening. De conclusies zouden daarom in vervolgonderzoek op hun waarde moeten worden onderzocht. Paragraaf 8.8 besluit dit hoofdstuk met een aantal aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

8.2 Veranderingen in het primaire proces, gevolgen voor de organisatie van facilitaire activiteiten

Ontwikkelingen als de terugkeer naar kerntaken en een economische recessie in de jaren '80 die de resultaten van veel bedrijven onder druk zette, hebben ook bij de door ons onderzochte organisaties tot ingrijpende reorganisaties geleid. Hoewel het primaire proces van de benaderde organisaties zeer verschillend is, vertonen de ontwikkelingen die er plaatsvonden veel parallellen. Taakafstoting, interne verzelfstandiging, reorganisatie van de organisatie en de bedrijfsvoering, fusies en splitsingen

vonden aan het begin van de jaren '90 plaats bij de Universiteit Utrecht, de N.V. Luchthaven Schiphol, TNO, DSM, IBM, de ABN AMRO bank en de Rabobank. Het doel van de reorganisaties was om het rendement te verbeteren, de bedrijfskosten te verlagen en het kostenbewustzijn te verhogen. De facilitaire organisaties van deze bedrijven zijn alle met uitzondering van het Facilitair Bedrijf TNO en de huisvestings- en facilitaire organisatie van de ABN AMRO, in deze periode overgestapt op een bedrijfsmatige wijze van werken. De facilitaire organisaties werden voor hun inkomsten afhankelijk van de omzet die ze behaalden uit de kosten voor dienstverlening die ze aan hun klanten doorberekenden. Een hoog kostenbewustzijn en een sterke klantgerichtheid waren de belangrijkste resultaten van de verandering in werkwijze. De organisatiestructuur werd dienovereenkomstig aangepast. Facilitaire activiteiten die voorheen verspreid over de organisatie plaatsvonden, werden geconcentreerd.

Als we kijken naar het takenpakket dat de nieuw opgerichte of gereorganiseerde facilitaire organisaties in ons onderzoek hebben, kan onderscheid gemaakt worden in drie categorieën. Sommige facilitaire of huisvestingsorganisaties houden zich vooral bezig met beleidsontwikkeling en controle, zoals Concernhuisvesting & Vastgoed van de ABN AMRO. Voor andere organisaties zoals Rabofacet en het Faciliteiten Bedrijf Utrecht zijn het beheer van de huisvesting en de daadwerkelijke uitvoering van facilitaire activiteiten het primaire proces of de 'core business'. Dit is ook af te leiden uit de grote omvang van het facilitair apparaat, dat varieert van circa 200 tot 550 medewerkers. Het uitbesteden van facilitaire activiteiten vindt bij deze facilitaire organisaties alleen maar plaats als het goedkoper blijkt te zijn dan zelf uitvoeren of om redenen van flexibiliteit.

Een derde categorie bestaat uit facilitaire organisaties die een regiefunctie vervullen bij het verzorgen van de facilitaire ondersteuning; dat wil zeggen dat ze zich hoofdzakelijk bezighouden met beleidsontwikkeling, contractmanagement en relatiebeheer van facilitaire activiteiten, die grotendeels worden uitbesteed. In ons onderzoek vallen in deze categorie Industrierreinbeheer van DSM en Facility Management Schiphol van de N.V. Luchthaven Schiphol. In de praktijk blijken deze facilitaire organisaties zich ook nog voor een belangrijk deel met de uitvoering bezig te houden. Het streven is echter om in de toekomst zoveel mogelijk facilitaire diensten uit te besteden.

Op twee organisaties na, Johnson Controls IFM en CH&V van de ABN AMRO, hebben de nieuwe facilitaire organisaties het interne uitbestedingsmodel als organisatievorm ingevoerd. In dit organisatie-model is sprake van een klant-leverancierrelatie tussen de afnemende organisatie-eenheden en de facilitaire organisatie. De uitvoering van facilitaire activiteiten vindt geconcentreerd vanuit één onderdeel plaats. De facilitaire eenheid neemt een relatief zelfstandige positie in binnen de organisatie en wordt decentraal vanuit de afnemende organisatie-eenheden aangestuurd.

Binnen het intern uitbestedingsmodel bestaan in de praktijk echter verschillen, als we kijken naar de positie die de facilitaire organisatie bekleedt binnen de moederorganisatie. Facility Management Schiphol en Rabofacet hebben het unit-management-concept ingevoerd. De facilitaire eenheden zijn relatief zelfstandige bedrijfseenheden (business-units), die op een zelfde niveau opereren als de andere bedrijfseenheden. De facilitaire organisaties van de Universiteit Utrecht, TNO en DSM zijn op centraal niveau gepositioneerd, temidden van stafafdelingen en andere concerndiensten. De rela-

tie met de centrale directie is op dit niveau sterker dan bij de organisaties die als bedrijfseenheid opereren. Een geheel aparte positie neemt ITB van DSM in. ITB heeft de status van business group met veel eigen verantwoordelijkheden en bevoegdheden en is tegelijkertijd op centraal niveau gepositioneerd. ITB combineert op deze wijze een grote mate van zelfstandigheid met een grote inbreng in het beleid voor algemene voorzieningen van DSM.

8.3 Facilitaire besturingssystemen in de praktijk

Bij veel organisaties vindt door ontwikkelingen in de externe en bedrijfsinterne omgeving een overgang plaats van een bureaucratische besturing, die gepaard gaat met veel centrale regelgeving en controle, naar een vorm van besturing gebaseerd op marktwerking. Bij deze vorm van besturing nemen de (interne) afnemers een deel van de controlerende en motiverende taak van de centrale leiding over. Deze ontwikkeling is ook zichtbaar bij facilitaire organisatie-eenheden. Ze worden omgevormd tot bedrijfsmatig werkende eenheden die op basis van service-overeenkomsten hun diensten aanbieden en deze met de afnemers verrekenen. Op dit moment zijn zes verschillende vormen van besturing van facilitaire diensten te onderscheiden, die variëren van een sterk bureaucratische besturing tot volledige marktwerking door uitbesteding. Het zijn:

- sterke en zwakke bureaucratische regelsystemen;
- outputfinanciering met het topmanagement als bekostiger;
- interne contractering (ook wel: interne uitbesteding) met gedwongen of vrije winkelnering;
- externe verzelfstandiging;
- volledige uitbesteding.

Op twee na hebben de door ons onderzochte facilitaire organisaties marktwerking als belangrijkste besturingsmechanisme ingevoerd. Het besturingstype dat we het meest aantreffen was de interne contractering. Een uitzondering vormden twee organisaties, CH&V en Johnson Controls IFM, die overigens zeer verschillend zijn. CH&V gaat uit van bureaucratische besturing, terwijl bij Johnson Controls IFM, een juridisch zelfstandige facilitaire dienstverlener, sprake is van volledige uitbesteding als besturingsmodel (vanuit het perspectief van de klant beschouwd).

Binnen de interne contractering als besturingsmodel bestaan in de praktijk nog belangrijke verschillen. Deze verschillen komen onder meer naar voren in de mate waarin het topmanagement het economische risico aan de facilitaire eenheid heeft overgedragen, de wijze van bekostiging van facilitaire activiteiten, de betrokkenheid van het topmanagement bij de (operationele) besturing van het facilitaire proces en de verschillende manieren waarop service-overeenkomsten tussen de facilitaire organisatie en de afnemers zijn vormgegeven.

Mate van economische risico-overdracht

Bij twee facilitaire organisaties, het Faciliteiten Bedrijf Utrecht en Facility Management Schiphol, bestaat een situatie van vrije winkelnering. De interne afnemers zijn

vrij om ook met externe leveranciers zaken te doen. De continuïteit en het voortbestaan van deze organisaties is niet volledig gewaarborgd. Dit is wel het geval bij de overige facilitaire organisaties die interne contractering toepassen. Hier treffen we situaties van gedwongen en deels gedwongen winkelnering aan. De meeste facilitaire organisaties zijn verantwoordelijk voor tekorten op hun eigen begroting. Het topmanagement van de moederorganisatie zal budgetoverschrijdingen niet aanzuiveren.

Wijze van bekostiging

In het interne contracteringsmodel komen twee wijzen van bekostiging van facilitaire activiteiten voor: bekostiging uit de eigen omzet en toewijzing van een budget voor facilitaire ondersteuning. De klanten van vier van de vijf onderzochte organisaties, die interne contractering toepassen, bekostigen facilitaire diensten uit de eigen omzet. De afnemende eenheden kunnen in principe naar eigen inzicht beslissen welk deel van hun inkomsten ze willen besteden aan facilitaire dienstverlening. Bij één organisatie, de Universiteit Utrecht, wijst de directie, het College van Bestuur, budgetten toe aan de afnemende universiteitsonderdelen om facilitaire diensten en producten bij het FBU in te kopen.

Betrokkenheid van het topmanagement

De betrokkenheid van het topmanagement bij de (operationele) besturing van facilitaire activiteiten is af te leiden uit de rollen die het ten opzichte van de facilitaire organisatie vervult. In centraal geleide organisaties waar marktwerking niet of nauwelijks is ingevoerd, bestaat meer centrale regelgeving en normering. Het topmanagement vervult in deze situatie vaak de rol van regelaar en supervisor. Op deze manier oefent het topmanagement rechtstreeks invloed uit op de kwaliteit en kwantiteit van de facilitaire ondersteuning.

Bij facilitaire organisaties die opereren op basis van marktwerking is sprake van management op afstand. De verantwoording van de facilitaire organisatie aan het topmanagement is voornamelijk financieel van aard en geschiedt op hoofdlijnen. Het topmanagement houdt zich niet inhoudelijk bezig met de aard en omvang van de facilitaire dienstverlening. Het topmanagement vervult in deze gevallen bijvoorbeeld de rol van klant, vermogensverschaffer of stelt de winstdeling en beloningen vast.

Uit het onderzoek komt naar voren dat ook in facilitaire organisaties waar volop marktwerking bestaat, nog een uitgebreid stelsel van centrale normen kan bestaan. Er bestaan meer redenen om normen toe te passen:

- Vanuit praktische overwegingen worden vaak bepaalde merken en types producten centraal voorgeschreven. Het onderhoud en de communicatie binnen een organisatie wordt hierdoor gestroomlijnd, vereenvoudigd en in veel gevallen minder kostbaar.
- Kwaliteitsnormen verschaffen het management een instrument om kosten-kwaliteitsrelaties inzichtelijk te maken, kosten te beheersen en claims voor facilitaire ondersteuning te beoordelen.
- Normen oefenen een nivellerende invloed uit op verschillen in dienstverleningsniveau tussen afnemende eenheden. Bij organisaties waar een dergelijk facilitair beleid ontbreekt, kunnen tamelijk grote verschillen ontstaan tussen organisatie-

onderdelen die in economisch opzicht beter presteren dan andere.

Service-overeenkomsten

De vijf facilitaire organisaties die werken op basis van interne contractering verrekenen de geleverde diensten en producten met de afnemers. Dit doen ze, met uitzondering van Rabofacet, op basis van service-overeenkomsten. Service- of gebruikersovereenkomsten hebben meestal de vorm van een raamovereenkomst, waarin afspraken over de prijs en de kwaliteit van een totaal pakket diensten is vastgelegd. Het pakket is afgestemd op de behoeften van de klant. In een service-overeenkomst worden meestal aparte afspraken gemaakt over de huisvesting, het te verhuren oppervlak en de vergoeding of huur per vierkante meter en overige facilitaire diensten, zoals bijvoorbeeld schoonmaakonderhoud, beveiliging, onderhoud enz. Bij de overige twee organisaties, CH&V en Johnson Controls IFM, worden in het eerste geval facilitaire diensten nog niet of nauwelijks verrekend. Voor Johnson Controls IFM is het afsluiten van een servicecontract daarentegen het belangrijkste doel van de onderhandelingen met een nieuwe klant. Het servicecontract is hierbij veelomvattend: doelstellingen en controlemethoden van de dienstverlening en alle afspraken worden schriftelijk vastgelegd.

8.4 Organisatie en besturing van huisvestings- en vastgoedactiviteiten

Alle in het onderzoek benaderde organisaties maken onderscheid bij de zorg voor gebouwen en de bouwvoorraad, in een eigenaars- en beheerdersrol. De eigenaarsrol omvat taken op het gebied van vastgoedbeheer en bouwmanagement, zoals: gebouwen verwerven en afstoten, ruimte toewijzen en verhuren, eigenaarsonderhoud verrichten en grote bouwprojecten begeleiden. De beheerdersrol omvat taken op het gebied van het dagelijks gebouwbeheer en algemene facilitaire dienstverlening, zoals: gebruiker-sonderhoud, verhuizingen, ruimteplanning en -beheer, reprografie, schoonmaak, catering, receptiediensten enz.

Vastgoedbeheer en bouwmanagement zijn voor een organisatie meestal onderwerpen van strategisch belang. Ze vormen belangrijke voorwaarden voor een goed verloop van het bedrijfsproces en de voortgang van reorganisaties. In organisatorisch opzicht komt dit ook tot uitdrukking. Het organisatie-onderdeel dat de eigenaarsrol voor de huisvesting vervult, is meestal op centraal niveau binnen de moederorganisatie gepositioneerd. Op dit niveau is rechtstreeks overleg mogelijk met het topmanagement en bestaan directe relaties met andere strategische beleidsterreinen, zoals financieel management, personele zaken en informatiemanagement. Dit betekent dat de facilitaire organisaties die zowel de eigenaars- als de beheerdersrol voor de huisvesting vervullen, meestal een belangrijker positie innemen binnen de moederorganisatie dan facilitaire organisaties die alleen de beheerdersrol, met vooral ondersteunende en uitvoerende taken, vervullen. Twee organisaties vormen een uitzondering hierop: Rabofacet en Facility Management Schiphol. Hoewel zij zowel de eigenaars- als de beheerdersrol voor de huisvesting vervullen, bekleden ze geen stafpositie. Ze zijn resultaatverantwoordelijke bedrijfseenheden, temidden van de andere bedrijfseenheden.

De verschillen in organisatie kunnen grotendeels verklaard worden als we ook de be-

leidsmatige betekenis van de huisvesting voor de afzonderlijke organisaties beschouwen. Bij organisaties waar de huisvestingssituatie problematisch is of waar de huisvesting als strategisch beleidsonderwerp wordt beschouwd, neemt de facilitaire of huisvestingsorganisatie een belangrijke en meer centrale positie in dan bij organisaties waar dit niet direct het geval is. Bij TNO, DSM en de ABN AMRO bestaan duidelijke huisvestingsproblemen of is de huisvesting voor de organisatie zo belangrijk, dat een langetermijnbeleid en een duidelijk organisatorisch kader voor overleg en controle gewenst is. Voorbeelden van organisaties waar de bestaande huisvestingssituatie geen dringend onderwerp voor veelvuldig overleg op het hoogste niveau is, zijn de N.V. Luchthaven Schiphol en de Rabobank. Johnson Controls IFM is overigens van mening dat nog weinig organisaties inzien dat met een duidelijk (kwaliteits)beleid voor de huisvesting veel geld bespaard kan worden in de huisvestings sfeer. Uit hun ervaringen komt naar voren dat de huisvesting in veel gevallen ten onrechte geen strategisch beleidsonderwerp is.

Besturing van de huisvesting

Het besturingstype dat we voor de huisvesting aantreffen is bij drie organisaties, FMS, FB TNO en ITB, het zelfde als het besturingstype dat voor de andere facilitaire activiteiten wordt toegepast; namelijk interne contractering. Uitzonderingen vormen de Universiteit Utrecht en Rabofacet. Bij de Universiteit Utrecht wordt de huisvesting centraal gefinancierd. Rabofacet verrekent weliswaar de huisvestingskosten, maar doet dit niet op basis van een servicecontract. Ze hanteert daarnaast ook een all-in tarief voor de huisvesting, waardoor de relatie tussen afname en financiële tegenprestatie tamelijk onduidelijk is. Hiermee voldoet Rabofacet niet aan twee belangrijke voorwaarden van het besturingstype interne contractering. Ten eerste moeten facilitaire activiteiten rechtstreeks getraceerd kunnen worden naar interne afnemers om de kosten door te kunnen belasten. Ten tweede moet in het geval van administratieve doorbelasting sprake zijn van enige relatie tussen (schriftelijke) afspraken tussen de klant en de facilitaire organisatie; anders kan niet gesproken worden van een financiële tegenprestatie van de zijde van de klant voor de geleverde diensten.

Bij de overige twee facilitaire organisaties, Johnson Controls IFM en CH&V van de ABN AMRO, is sprake van respectievelijk volledige uitbesteding en bureaucratische besturing van de huisvesting. Johnson Controls IFM neemt wel in opdracht het beheer van de huisvesting voor zijn rekening, maar verhuurt geen kantoorruimte aan klanten. Van alle facilitaire kosten worden de huisvestingskosten (bijna) als enige wel doorbelast aan ABN AMRO-onderdelen. De grondslag van de doorbelasting, namelijk op basis van arbeidsplaatsen, zet de gebruikers echter niet aan om efficiënt met de huisvesting om te gaan. De functie van de doorbelasting is daarom onduidelijk.

8.5 Trends en toekomstverwachtingen

De benaderde facilitaire organisaties hebben een aantal concrete verwachtingen voor de toekomst van het vak facility management, de facilitaire organisatie en het huisvestingsmanagement in het bijzonder.

Toekomstverwachtingen voor facility management

- Een toename van extern verzelfstandigde facilitaire dienstverleners op de facility management markt.
- Verdergaande professionalisering van het vak facility management en behoefte aan deskundiger en hoger opgeleid personeel.
- Meer aandacht voor kwaliteitszorg en de invoering van kwaliteitszorgsystemen voor facilitaire processen.

Toekomstverwachtingen voor vastgoedbeheer en huisvestingsmanagement

- Het vastgoedbeleid en het facilitaire beleid van een organisatie moeten beter op elkaar worden afgestemd, om te komen tot een goede afweging tussen de gemeenschappelijke belangen van een bedrijf en de afzonderlijke facilitaire behoeften van organisatie-eenheden.
- Gebouwen zullen flexibeler kunnen inspelen op het veranderend vermogen van organisaties, omdat ze vaak bepalend zijn voor het tempo van veranderingsprocessen in de organisatie en in het primaire proces.
- De verhoudingen in de organisatie en besturing van de huisvesting worden zakelijker en bedrijfsmatiger. Facilitaire organisaties gaan meer en meer ertoe over om huisvestingskosten te verrekenen met de gebruikers.
- De toepassing van alternatieve inrichtingsconcepten voor kantoren is een middel om de huisvestingskosten te reduceren. Het cellenkantoor als inrichtingsconcept heeft zijn langste tijd gehad.

8.6 Conclusies per case

8.6.1 Faciliteiten Bedrijf Utrecht

Organisatie en besturing van facilitaire activiteiten

Het Faciliteiten Bedrijf Utrecht is vanaf de oprichting in 1991 een bedrijfsmatig werkende dienst. De jaarlijkse lasten worden voor 100% bekostigd uit de omzet, die voortvloeit uit de prijzen die het FBU voor zijn diensten en producten rekent. Afnemers zijn vrij facilitaire diensten bij externe leveranciers te betrekken; er bestaat een situatie van vrije winkelnering. Het FBU bekleedt een uitzonderingspositie binnen de Universiteit Utrecht. Het is het enige bedrijfsmatig werkende onderdeel binnen een bureaucratisch bestuurd organisatie, waarbij vanaf centraal niveau budgetten worden toegewezen aan de universiteitsonderdelen.

Het FBU is een van de zeven ondersteunende diensten op centraal niveau binnen de Universiteit Utrecht. De organisatiestructuur is plat en productgericht; het FBU bestaat uit twaalf afdelingen. Een dergelijke structuur maakt het het FBU mogelijk zijn prijzen te vergelijken met de tarieven die de markt hanteert.

Het FBU sluit per te leveren facilitaire dienst aparte contracten af met de afnemers, het College van Bestuur, de faculteiten, diensten, individuele universiteitsmedewerkers en studenten. Er vindt geen bundeling plaats van verschillende diensten in een raamovereenkomst, zoals bij andere facilitaire organisaties vaak voorkomt. De productgerichte organisatiestructuur en de wijze van interne contractvorming doen ver-

moeden dat het FBU weinig structureel inzicht heeft in de behoeften (en verandering in behoeften) van de verschillende klanten.

Wat verder opvalt, is de sterke gerichtheid van het FBU op de eigen omzet en groei. Het FBU stelt zich in de eerste plaats op als uitvoerder van facilitaire activiteiten, die goed, goedkoop en snel geleverd moeten worden. Het adviseert zijn klanten niet over een efficiënte besteding van hun facilitaire budget. Die taak ligt bij het College van Bestuur.

De collectieve voorzieningen worden centraal gefinancierd door het College van Bestuur en zijn omvangrijk. Ze maken meer dan 45% uit van de opdrachtenportefeuille van het FBU. Het College van Bestuur is hiermee de grootste klant van het FBU. We vragen ons af in hoeverre de situatie van vrije winkelnering die een zo groot mogelijke economische risico-overdracht tot doel heeft, werkelijk bestaat bij het FBU. Bijna de helft van al de opdrachten zijn namelijk gegarandeerd.

De interne facilitaire markt die binnen de Universiteit Utrecht bestaat, is voor een deel een schijnmarkt, waarbij het College van Bestuur de rol van bank vervult en geld verschafft om facilitaire diensten en huisvesting te bekostigen. Deze constructie toont echter ook aan dat het mogelijk is om binnen niet-bedrijfsmatig werkende organisaties marktwerking als besturingsmechanisme in te voeren en een groter kostenbesef te ontwikkelen. Het is de vraag of het College van Bestuur inhoudelijke controle uitoefent op de efficiënte aanwending van de facilitaire budgetten door de universiteitsonderdelen. De budgetten zijn voor een deel historisch bepaald en voor een deel gebaseerd op het vierkante meter gebruik, hetgeen een weinig nauwkeurige indicator is voor de facilitaire kosten.

Organisatie en besturing van de huisvesting

De eigenaars- en beheerdersrol voor de huisvesting zijn binnen de Universiteit Utrecht verdeeld tussen respectievelijk de stafafdeling Bedrijfsvoering & Verantwoording en het FBU. In tegenstelling tot de algemene facilitaire diensten, worden de kosten van de huisvesting niet verrekend met de gebruiker. De gebruiker betaalt geen huur voor de vierkante meters die hij gebruikt. Het FBU voert in opdracht van de directeuren van de faculteiten en de afdeling Bedrijfsvoering en Verantwoording het dagelijks gebouwbeheer en het gebruikersonderhoud uit. Het FBU verrekent deze huisvestingsdiensten wel met de klanten.

8.6.2 Facility Management Schiphol

Organisatie en besturing van facilitaire activiteiten

Facility Management Schiphol is in 1991 ontstaan na een ingrijpende reorganisatie van de N.V. Luchthaven Schiphol. FMS is een relatief zelfstandige bedrijfseenheid (business-unit), die op het zelfde niveau opereert als de andere bedrijfseenheden. De inkomsten worden volledig bepaald door de omzet die FMS verwerft uit zijn dienstverlening, die het verrekent met de afnemers. Onderdelen van de N.V. Luchthaven Schiphol bekostigen de facilitaire ondersteuning uit hun eigen omzet. Voor de levering van facilitaire diensten bestaat een situatie van vrije winkelnering. FMS geniet nog enige bescherming vanwege zijn status van preferred supplier.

FMS streeft ernaar facilitaire diensten zoveel mogelijk uit te besteden en voorname-

lijk een regiefunctie te vervullen bij het verzorgen van de facilitaire ondersteuning. Op dit moment is FMS echter nog voor een groot deel betrokken bij de daadwerkelijke uitvoering van facilitaire activiteiten.

Naast FMS bestaat een juridisch zelfstandige onderneming, Facility Management Services B.V., die ook facilitaire diensten levert aan afnemers buiten de N.V. Luchthaven Schiphol. Het is niet uitgesloten dat FMS op termijn extern verzelfstandigd wordt. In de praktijk zou FMS dan opgaan in de Facility Management Services B.V. De rol van de directie van de N.V. Luchthaven Schiphol is te kwalificeren als 'management op afstand'. De verantwoording aan het topmanagement is financieel van aard evenals de doelen die het topmanagement stelt aan de bedrijfseenheden. Het topmanagement heeft geen bemoeienis met de omvang en kwaliteit van de facilitaire dienstverlening. Deze zaken worden in het overleg tussen FMS en de afnemers bepaald. FMS sluit met de afnemende bedrijfseenheden servicecontracten af voor de levering van facilitaire en huisvestingsdiensten. Deze 'servicelevel agreements' hebben de vorm van een raamovereenkomst, waarin afspraken over de huurprijs en huurperiode van de huisvesting en de tarieven voor de overige te leveren diensten zijn vastgelegd.

Centrale regels of normen die het topmanagement stelt met betrekking tot de inzet en de beschikbaarheid van facilitaire middelen, zijn vooral praktisch van aard. Ze hebben bijvoorbeeld tot doel de datacommunicatie binnen het bedrijf te stroomlijnen. Er bestaat geen centraal facilitair beleid dat de facilitaire ondersteuning in kwalitatieve en kwantitatieve zin normeert. Daardoor bestaan er verschillen in dienstverleningsniveau tussen de afnemende bedrijfseenheden. Eenheden die goede economische resultaten behalen, bestellen gemakkelijker facilitaire diensten en producten, dan eenheden die minder goede resultaten boeken.

Organisatie en besturing van de huisvesting

De eigenaars- en beheerdersrol voor de huisvesting zijn verdeeld tussen de bedrijfseenheid Landside en de afdeling Interne Huisvesting van FMS. De verhouding tussen Landside en FMS is tamelijk ingewikkeld. Landside is verantwoordelijk voor vastgoedbeheer en technische diensten, ontwikkelt en realiseert nieuwe gebouwen en verhuurt bedrijfsruimte aan FMS en aan derden. FMS levert facilitaire diensten aan onderdelen van de N.V. Luchthaven Schiphol en verhuurt ook de van Landside gehuurde kantoorruimte aan N.V. Luchthaven Schiphol-onderdelen. FMS is niet alleen huurder van kantoorruimte van Landside, maar treedt ook op als opdrachtgever van Landside om technisch onderhoud, schoonmaakonderhoud en reparaties aan gebouwen uit te voeren.

8.6.3 Facilitair Bedrijf TNO

Organisatie en besturing van facilitaire activiteiten

Het Facilitair Bedrijf TNO is een van de zes stafafdelingen op centraal niveau binnen TNO. De uitvoering van facilitaire activiteiten vindt decentraal plaats bij de dertien landelijk verspreide TNO-instituten. Het Facilitair Bedrijf TNO verrekenet al sinds 1985 de kosten voor facilitaire dienstverlening met de afnemers. Het is voor zijn inkomsten volledig afhankelijk van de huren van de kantoorhuisvesting en de prijzen

van geleverde diensten en producten. Er bestaat een situatie van gedwongen winkeling voor de facilitaire dienstverlening. De Raad van Bestuur van TNO is niet rechtstreeks betrokken bij de serviceverlening en inkoop van facilitaire diensten. Ook worden weinig centrale regels of normen gesteld door het topmanagement. Net als bij de N.V. Luchthaven Schiphol bestaan er verschillen in dienstverleningsniveau tussen de TNO-onderdelen. Dit komt enerzijds door het ontbreken van een centraal facilitair beleid, uitgewerkt in normen en centrale regels, anderzijds zorgen ook verschillen in het bedrijfsproces van de TNO-instituten en de kwaliteit van de huisvesting voor verschillen in facilitaire behoeften. Het Facilitair Bedrijf heeft voor de verschillende instituten aparte producten- en dienstencatalogi. Het Facilitair Bedrijf TNO sluit meestal jaarlijks service-overeenkomsten af met de afnemende TNO-instituten over te leveren huisvesting en diensten.

Organisatie- en besturing van de huisvesting

Het Facilitair Bedrijf TNO vervult zowel de eigenaars- als beheerdersrol voor de huisvesting. De taken die hierbij horen zijn verdeeld over twee afdelingen binnen het Facilitair Bedrijf: Huisvestingsbedrijf en Services Bedrijven. Door personeelsreducties en de vele reorganisaties die binnen TNO plaatsvinden, kampt TNO met huisvestingsproblemen: 30% van de gebouwen staat leeg en de meeste gebouwen zijn functioneel verouderd. Door het hoge percentage gebouwen dat TNO in eigendom heeft (70%) en de functionele veroudering, is de bouwvoorraad weinig flexibel en kan TNO niet adequaat inspelen op de vele organisatorische veranderingen. Het beleid van TNO is erop gericht het aandeel gebouwen dat de organisatie bezit terug te brengen, ten gunste van huurgebouwen en functioneel verouderde gebouwen te verkopen. Het Facilitair Bedrijf streeft er onder meer naar door een hogere graad van standaardisatie in de uitrusting van gebouwen, de gebouwen flexibeler maken. Ook zullen de huisvestingskosten omlaag moeten door het aantal vierkante meters per werkplek te reduceren. De huisvestingskosten vormen bijna 50% van de facilitaire begroting en zijn een belangrijke beperkende factor geworden voor de uitvoering van reorganisaties. Over de huisvestingssituatie vindt rechtstreeks overleg plaats tussen de Raad van Bestuur en het Facilitair Bedrijf. De Raad van Bestuur is nadrukkelijk betrokken bij de strategie-bepaling voor de huisvesting, vanwege de belangrijke rol van de huisvesting in veranderingsprocessen.

8.6.4 Industrierreinbeheer

Organisatie en besturing van facilitaire activiteiten

Industrierreinbeheer is verantwoordelijk voor het beheer van de DSM-kantoorgebouwen in de regio Limburg en van de collectieve voorzieningen op de DSM-chemielocatie in Geleen. ITB ressorteert onder de centrale dienst DSM Services en heeft tegelijkertijd de status van business group, met veel eigen verantwoordelijkheden en bevoegdheden. ITB combineert op deze wijze een grote mate van zelfstandigheid met een grote inbreng in het beleid voor de algemene voorzieningen van DSM. ITB werkt namelijk nauw samen een andere centrale dienst binnen het DSM-concern, DSM Limburg B.V., die verantwoordelijk is voor het beleid en de controle van de algemene voorzieningen. ITB vervult een rol in de planologische beleidsvoor-

bereiding en is verantwoordelijk voor de uitvoering van het door DSM Limburg B.V. vastgestelde planologische beleid op de DSM-chemielocatie.

Er bestaat een situatie van gedeeltelijk gedwongen winkelnering voor de facilitaire dienstverlening. Het staat DSM-onderdelen wel vrij hun huisvesting elders te huren. In de praktijk gebeurt dit echter niet: in tegenstelling tot veel commerciële verhuurders, stelt ITB de gebruikers in staat hun huisvesting per maand op te zeggen en DSM-gebouwen beschikken over voorzieningen die marktgebouwen meestal niet hebben. De Raad van Toezicht van ITB, een door de gebruikers gemandateerd directeursgremium, treft als afzetmarktregulator aanvullende beschermingsmaatregelen voor ITB. De Raad van Toezicht accordeert het prijsbeleid en de kwaliteitsnormen voor de huisvesting die ITB voorstelt en stelt het verplicht voor alle DSM-onderdelen. Het beleid van DSM is erop gericht de facilitaire diensten zoveel mogelijk aan externe leveranciers uit te besteden. ITB vervult daarbij een regiefunctie. De eenheid sluit grote contracten af met externe leveranciers voor de uitvoering van collectieve voorzieningen en verrekent de diensten intern met de afnemende productie-eenheden van DSM. Jaarlijks sluit ITB een gebruikersovereenkomsten af met de DSM-onderdelen. De overeenkomsten betreffen de huur voor de huisvesting, de servicekosten en de omvang, kwaliteit en prijs van facilitaire diensten.

Organisatie en besturing van de huisvesting

ITB vervult zowel de eigenaars- als de beheerdersrol voor de huisvesting. De afdeling Gebouwen is verantwoordelijk voor eigenaars taken zoals verhuur van gebouwen, verbouwingen en verhuizingen. De afdeling Locatiediensten sluit contracten af voor facilitaire voorzieningen met externe leveranciers en sluit gebruikersovereenkomsten af met DSM-onderdelen. Eind 1996 zijn deze afdelingen samengevoegd in een nieuwe afdeling Huisvesting, die in regiefunctie het beheer van de gebouwen en de facilitaire locatiediensten verzorgt.

Voor de middellange en lange termijn is een goed onderbouwd vastgoed en planologisch beleid uitgezet voor de DSM-locatie en de huisvesting. Dit beleid is neergelegd in het Kantorenbeleidsplan en het bevat plannen voor de sloop van niet rendabele gebouwen, concentratie van kantoorhuisvesting, nieuwbouw en upgradering van bestaande gebouwen. Voor de uitvoering van het beleid, waarmee vijf jaar geleden is gestart, bestaat een breed draagvlak binnen de gehele onderneming. Ook organisatorisch is de beleidsuitvoering goed vormgegeven. Verschillende maatregelen in het kader van het Kantorenbeleidsplan worden of zullen worden goedgekeurd door de Raad van Toezicht van ITB. Op basis van het Kantorenbeleidsplan zal een stelsel van ruimte- en kwaliteitsnormen voor de DSM-huisvesting worden ontwikkeld, gekoppeld aan gedifferentieerde tarieven, die voor alle DSM-onderdelen zullen gelden. Alle huisvestingsmutaties moeten passen binnen het kader van het Kantorenbeleidsplan. Dit betekent dat eenheden kunnen worden verplaatst als het planologisch beleid voor de DSM-locatie dat vergt. De eisen en behoeften voor huisvesting en facilitaire ondersteuning van een bedrijfseenheid worden door middel van dit (middel)langetermijnbeleid getoetst aan het gemeenschappelijk belang van de DSM-organisatie. De samenvoeging van de afdelingen Gebouwen en Locatiediensten eind 1996, zal bijdragen aan een verdere integratie van het vastgoedbeleid en het facilitair beleid van DSM.

Er lijkt sprake te zijn van een 'slingerbeweging'. Na een periode waarin de facilitaire dienstverlening voor een groot deel aan de werking van de markt werd overgelaten, neemt nu weer de verticale planning en controle van de facilitaire en huisvestingsactiviteiten toe. Naar de gebruiker toe heeft de integratie van het vastgoedbeleid en de facilitaire dienstverlening het voordeel dat huisvestingdiensten en gebouwbeheer als één pakket worden aangeboden.

8.6.5 Johnson Controls IFM

De Nederlandse vestiging van Johnson Controls IFM is voortgekomen uit de afdeling Interne Stafdiensten van IBM Nederland. De afdeling Interne Stafdiensten heeft ruim anderhalf jaar als intern verzelfstandigde onderneming, onder de naam Solid Facility Planning en Management, facilitaire diensten aan IBM-onderdelen en aan derden aangeboden. In 1995 werd de gehele organisatie overgenomen door Johnson Controls Integrated Facility Management, een Amerikaans bedrijf dat al 40 jaar ervaring heeft op het gebied van facilitaire dienstverlening. De facilitaire onderneming biedt werkgelegenheid aan ongeveer 15.000 medewerkers in Amerika en andere landen.

Johnson Controls IFM is een juridisch zelfstandige onderneming die het integraal beheer van de huisvesting van klanten verzorgt. Johnson Controls IFM is voor zijn voortbestaan volledig afhankelijk van zijn positie op de facilitaire markt. Ruim driekwart jaar na de oprichting van de Nederlandse vestiging van Johnson Controls IFM, heeft het bedrijf 67 medewerkers in dienst en een verwachte jaaromzet van 40 miljoen gulden. Tot de klantenkring behoren niet alleen kantoororganisaties, maar ook instellingen als ziekenhuizen en vliegvelden.

De uitvoering van verschillende facilitaire en huisvestingsactiviteiten voert Johnson Controls IFM voor een deel zelf uit en voor een deel wordt die uitbesteed aan onderaannemers (subcontractors). De organisatie van Johnson Controls IFM is opgezet volgens het back en front office principe. Centraal in de back office werken specialisten op onder meer het gebied van elektrotechniek, beveiliging, werktuigbouwkunde, bouwkunde, spaceplanning en contractmanagement. Zij ondersteunen de medewerkers in de front office, die op de verschillende locaties in het land werken. Per locatie van enige omvang zijn een locatiebeheerder en een aantal ondersteunende medewerkers aangesteld. Zij coördineren en controleren het dagelijks beheer van de huisvesting en de facilitaire dienstverlening.

Potentiële klanten van Johnson Controls IFM zijn meestal facilitaire organisaties die in een reorganisatie of anderszins in een veranderingsproces zijn verwikkeld. Het doel van de reorganisatie is in bijna alle gevallen terugdringen van de kosten voor facilitaire dienstverlening. Uitbesteden van een gedeelte of alle facilitaire diensten kan daartoe bijdragen. Johnson Controls IFM ontwikkelt in overleg met de potentiële klant een aantal scenario's, waarin verschillende alternatieven voor de organisatie, de uitbestedingsgraad en de kostenaspecten op een rij wordt gezet. Deze onderhandelingen kunnen uitmonden in een 'servicelevel agreement', waarin Johnson Controls voor elke te leveren dienst afspraken vastlegt over de doelstellingen en controlemethoden van de dienstverlening. In veel gevallen verbindt Johnson Controls IFM zich contractueel om de facilitaire kosten binnen een bepaalde periode terug te dringen of op een gelijk niveau te houden. Eenmaal per maand ontvangt de klant een gespecificeerde rekening

voor de geleverde diensten. Maandelijks overlegt een accountmanager van Johnson Controls IFM met de klant over de kwaliteit van de dienstverlening, de tijdsbesteding, de projecten die worden uitgevoerd, de voortgang en de financiële zaken.

8.6.6 CH&V (ABN AMRO)

Organisatie van facilitaire en huisvestingsactiviteiten

De ABN AMRO is (wat betreft de huisvesting) een centraal geleide of bureaucratisch bestuurd organisatie. ABN AMRO-onderdelen worden alle centraal gefinancierd. Ook de facilitaire en huisvestingsorganisatie van de ABN AMRO zijn gebudgetteerde organisaties. Ze ontvangen een budget voor investeringen en de uitvoering van facilitaire activiteiten van de Raad van Bestuur van de ABN AMRO. De facilitaire dienstverlening wordt, met uitzondering van de huisvestingskosten, niet of niet volledig intern verrekend.

De facilitaire functie en de vastgoed- en huisvestingsfunctie zijn verspreid over verschillende onderdelen binnen de ABN AMRO-organisatie. De facilitaire organisatie vervult de beheerdersrol voor de huisvesting en zorgt voor de uitvoering van alle facilitaire activiteiten, inclusief het dagelijks gebouwonderhoud. Er bestaat een facilitaire organisatie voor de kantoren van de hoofdvestiging en een regionaal opgezette facilitaire organisatie voor de landelijk verspreide ABN AMRO-kantoren; het kantorennet.

De afdeling Concernhuisvesting & Vastgoed vervult de eigenaarsrol voor de huisvesting en is ondermeer verantwoordelijk voor het eigenaarsonderhoud, de verwerving en afstoting van gebouwen, de toewijzing van ruimte, nieuwbouw- en verbouwprojecten in Nederland en deels ook in het buitenland. Daarnaast vervult de afdeling een aantal staffuncties voor de huisvesting van de gehele bankorganisatie. CH&V ontwikkelt het meerjarig huisvestingsbeleid van de ABN AMRO en adviseert de verschillende regio's bij de opstelling van hun begroting. Concernhuisvesting & Vastgoed neemt, ondanks de concernbrede taken die ze vervult, in de organisatie geen centrale positie in. De afdeling is organisatorisch ingedeeld bij één van de zes divisies van de ABN AMRO, de divisie Nederland. CH&V verkeert bovendien nog in een reorganisatie. De taken tussen CH&V en de facilitaire organisatie zullen hierin verder afgebakend worden, waarbij de verhoudingen zullen worden verzakelijkt. Daarnaast zullen de facilitaire organisaties waarschijnlijk een aantal operationele taken van CH&V overnemen; CH&V zal uiteindelijk vooral de eigenaarsrol voor de huisvesting vervullen en met specifieke kennis en know-how de facilitaire uitvoering ondersteunen.

Besturing van facilitaire en huisvestingsactiviteiten

De concernleiding van de ABN AMRO is sterk betrokken bij de besturing van de facilitaire en huisvestingsorganisatie. Concernhuisvesting & Vastgoed vervult een (niet-officiële) controlerende functie namens de concernleiding. De afdeling adviseert onder meer de directeur van een regio over de budgetaanvraag van een regionale facilitaire directeur, ze registreert en vergelijkt de huisvestingskosten van de verschillende regio's en rapporteert hierover aan de regioleiding en de concernleiding.

De huisvesting en de facilitaire activiteiten worden op bureaucratische wijze bestuurd met veel normen op operationeel niveau. Er bestaat een stelsel van kwalitatieve nor-

men voor de nieuwbouw en het beheer van kantoorpanden. CH&V toetst deze huisvestingsnormen, die deel uitmaken van het huisvestingsbeleid van de ABN AMRO op tijd, geld en kwaliteit.

CH&V sluit geen service-overeenkomsten af met de gebruikers, omdat facilitaire diensten, met uitzondering van de huisvestingskosten, niet of niet volledig worden doorbelast. Dit gaat in de toekomst veranderen. Facilitaire diensten zullen waarschijnlijk worden doorbelast en de organisatieonderdelen in Nederland zullen huur of althans een vergoeding gaan betalen aan CH&V voor hun huisvesting, gebaseerd op de vierkante meters die in gebruik zijn. Op dit moment belast CH&V de huisvestingskosten in Nederland door op basis van het aantal arbeidsplaatsen per organisatieonderdeel. De wijze van doorbelasting legt geen relatie met het ruimtegebruik. Het maakt niet uit of een organisatie ruim, krap of efficiënt gehuisvest is. Op dit moment wordt de huisvesting door de afnemende eenheden in Nederland vooral beschouwd als een kostenpost, die niet te beïnvloeden is. De relatie tussen de kwaliteitsnormen voor de huisvesting en de huisvestingskosten zijn nog grotendeels onduidelijk.

Hoewel CH&V en de facilitaire organisaties ook in de toekomst voor hun inkomsten afhankelijk blijven van een centraal verstrekt budget, verwacht CH&V dat door de invoering van een huurder-verhuurder model het kostenbewustzijn bij de gebruikers van de huisvesting verscherpt wordt. Het doel is om de onderdelen te laten inzien dat de huisvesting niet een kostenpost is, maar een beïnvloedbare productiefactor die op een creatieve manier ingezet kan worden. Momenteel vindt al veel onderzoek plaats en worden experimenten uitgevoerd met alternatieve werkplekconcepten, die het bedrijfsproces beter ondersteunen en leiden tot een besparing op de huisvestingskosten. De invoering van een meer marktgerichte besturing van de huisvesting, waarbij een duidelijke relatie tussen prijzen en prestaties wordt gelegd, moet deze doelstelling ondersteunen.

8.6.7 Rabofacet

Organisatie en besturing van facilitaire activiteiten

Per januari 1994 is Rabofacet na een reorganisatie een resultaatverantwoordelijke, intern verzelfstandigde onderneming geworden; voor 100% dochter van Rabobank Nederland. De inkomsten vloeien volledig voort uit de omzet van de diensten en goederen die Rabofacet verrekent met de klanten en uit de huuropbrengsten van de huisvesting. De Rabobank-onderdelen bekostigen de facilitaire ondersteuning uit hun eigen omzet. Rabofacet werkt zonder winstoogmerk, maar wel tegen kostendekkende tarieven. Voor Rabofacet is de uitvoering en levering van facilitaire diensten het primaire proces. Alleen om redenen van flexibiliteit besteedt ze facilitaire activiteiten uit. De uitvoering van facilitaire activiteiten vindt voor een groot deel centraal plaats bij de hoofdkantoren, regiokantoren en facilitaire steunpunten van Rabobank Nederland.

Er bestaat een situatie van gedeeltelijk gedwongen winkelnering. Rabofacet heeft namelijk de status van 'preferred supplier'. Onderdelen mogen facilitaire activiteiten aan externe leveranciers uitbesteden, onder voorwaarde dat Rabofacet ook offerte mag uitbrengen. Als Rabofacet niet duurder blijkt te zijn dan de offertes van marktpartijen, mag Rabofacet de facilitaire dienst leveren. Het topmanagement treedt hierbij op als afzetmarktregulator: ze stelt het prijsbeleid en de leveringsvoorwaarden van Rabofacet

vast. Het topmanagement van de Rabobank heeft geen directe betrokkenheid bij de operationele uitvoering van het facilitaire proces. Centrale regels of normen die bestaan, zijn vooral praktisch van aard en hebben bijvoorbeeld door het voorschrijven van bepaalde merken en types tot doel het onderhoud te vereenvoudigen en goedkoper te maken.

De tamelijk zwakke planning van facilitaire activiteiten is opvallend. Rabofacet sluit geen servicecontracten af met de klant. Als reden geeft Rabofacet op dat dit door de snel veranderende situatie binnen de Rabobank in de meeste gevallen niet mogelijk is. De verrekening van facilitaire diensten vindt uitsluitend plaats via administratieve boekingen ten laste van budgetten van klanten. De relatie tussen schriftelijke afspraken en vergoedingen is in contractueel opzicht niet duidelijk.

Er treden continu zoveel veranderingen binnen de organisatie en het bedrijfsproces op, dat Rabofacet vooral een volgende, uitvoerende rol heeft. Wat de klant wenst, op welke korte termijn dan ook, daar wordt aan voldaan. Het feit dat met ingang van 1994 alle facilitaire kosten worden doorbelast, heeft niet geleid tot een verhoogd kostenbewustzijn bij de afnemer. De kosten lijken geen belangrijke rol te spelen voor de afnemer om de facilitaire organisatie op tijd inzicht te geven in de behoeften, zodat capaciteit en te leveren producten kunnen worden gepland.

Organisatie en besturing van de huisvesting

Rabofacet vervult zowel de eigenaars- als de beheerdersrol voor de huisvesting. De afdeling Vastgoedmanagement vervult eigenaarstaken zoals verwerven en afstoten van gebouwen en bouwprojectmanagement. De afdeling Locatiemanagement voert het dagelijks gebouwbeheer, het gebruikersonderhoud en in opdracht van Vastgoedmanagement, het eigenaarsonderhoud uit.

Er bestaat geen relatie tussen het facilitaire beleid en het vastgoedbeleid. Net als het huisvestingsbeleid, zijn voor het vastgoedbeleid geen lange termijn doelstellingen geformuleerd. Het gaat er in de eerste plaats om zo goedkoop mogelijk te huisvesten, op basis van de Nen-normen en op basis van een werkplekinrichting per functiekenmerk. Het vastgoedbeheer is gericht op uitbreiding. De Rabobank-organisatie groeit en er worden nog steeds gebouwen bijgehuurd. Kortom: Rabofacet werkt bedrijfsmatig en marktgericht, maar heeft geen langetermijnbeleidsdoelen.

De hierboven geschetste situatie voor de huisvesting is niet los te zien van het gunstige bedrijfsklimaat. De onderdelen van de Rabobank behalen gemiddeld een jaarlijks rendement van 10%. Huisvestingskosten en facilitaire kosten zijn in deze context wellicht weinig belangrijk. Een tweede reden voor het geringe kostenbewustzijn kan liggen in het feit dat de klanten de huisvestingsstarieven die Rabofacet berekent, niet of nauwelijks kunnen beïnvloeden. Rabofacet hanteert een all-in prijs voor de huisvesting, waarvoor de afnemers een vast pakket facilitaire diensten krijgen. De relatie tussen afname en financiële tegenprestatie wordt onduidelijk.

8.7 Algemene conclusies

8.7.1 Grenzen aan gedecentraliseerde besluitvorming en marktwerking

Het is nodig om de grenzen aan te geven van gedecentraliseerde besluitvorming en marktgericht werken. Deze ontwikkelingen hebben in de afgelopen jaren geleid tot vergaande verzelfstandiging en verantwoordelijkheid voor omzet en winst, op het niveau van de bedrijfseenheid. In een dergelijke situatie bestaat het risico dat het belang van de onderdelen prevaleert boven het gemeenschappelijk belang van de gehele organisatie. Intern verzelfstandigde facilitaire organisaties kunnen zodanig gefixeerd raken op hun eigen omzet- en winstcijfers, dat ze uit het oog verliezen of een bedrijfsmatige, marktconforme dienstverlening nog bijdraagt aan de efficiëntie van de moederorganisatie. Een hoge kwaliteit kunnen leveren, op tijd en tegen concurrerende tarieven zijn dan de belangrijkste, kortetermijndoelen geworden. Een langetermijnbeleid of visie op de ontwikkeling van een organisatie, zijn huisvesting en ondersteuning, ontbreken in deze eenzijdige marktgerichte visie.

8.7.2 Afstemmen vastgoed-, huisvestingsbeleid en facilitaire dienstverlening

Bij veel organisaties is de ontwikkeling van het lange termijn vastgoed- en huisvestingsbeleid en de facilitaire dienstverlening verspreid over verschillende organisatieonderdelen. Onder invloed van decentralisatieprocessen die bij veel bedrijven plaatsvinden, wordt de besturing van facilitaire processen steeds meer aan de werking van de markt overgelaten. Vraag en aanbod en het criterium van de prijs lijken de belangrijkste besluitvormingscriteria te worden. Het blijft echter nodig om (vanaf centraal niveau) strategische uitgangspunten of een (middel)langetermijnbeleid te formuleren voor de facilitaire dienstverlening en de huisvesting. De uitvoering moet plaatsvinden binnen bepaalde randvoorwaarden en doelen, zoals ruimtenormering en/of een duidelijk kwaliteitsbeleid voor de huisvesting. Op deze manier worden planning en uitvoering niet gescheiden.

Veel bedrijven hebben nog geen duidelijk beleid en duidelijke doelstellingen ten aanzien van de kwaliteit van hun huisvesting. Het gaat dan bijvoorbeeld om een beleid voor de inrichting en het kwaliteitsniveau van de werkplek en het stellen van ruimtenormen voor de hele organisatie. Deze bedrijven hebben geen inzicht in het geld dat ze kunnen besparen door een uitgekiend kwaliteitsbeleid op het gebied van huisvesting te voeren, waarbij de kosten voor verschillende kwaliteitsniveaus en normstellingen inzichtelijk worden gemaakt.

8.7.3 Effecten van interne verrekening van facilitaire kosten niet eenduidig

Interne verrekening van facilitaire kosten leidt niet automatisch tot een hoger kostenbewustzijn bij de afnemers of een efficiëntere inzet van facilitaire middelen. De case-studie van Rabofacet maakt duidelijk dat ook nog andere factoren een rol spelen. In een gunstig bedrijfseconomisch klimaat worden de kosten voor facilitaire diensten als relatief gering beschouwd. In zo'n situatie leidt doorbelasting niet tot een herbezinning op het aanschafbeleid bij de klanten. Ook de tariefstructuur lijkt een rol te spelen. Rabofacet hanteert een all-in huisvestingstarief, waarbij naast de huur een groot aantal huisvestingsvoorzieningen bij de prijs is inbegrepen. Deze tarieven zijn niet of nauwelijks beïnvloedbaar door de klant. De prikkel om efficiënt om te gaan met facili-

taire middelen lijkt in zo'n situatie gering.

8.7.4 Prijzen geen volledige vervanging voor centrale normering

Tarieven vaststellen voor facilitaire en huisvestingsdiensten en deze aan de afnemers doorbelasten vormt geen volledige vervanging voor centraal vastgestelde regels en normen over de kwaliteit van de facilitaire dienstverlening. Prijzen nemen niet volledig de plaats in van kwalitatieve normen. Ook in situaties waar facilitaire organisaties op basis van marktwerking opereren en de (interne) afnemers een deel van de controlerende en motiverende taak van de centrale leiding over hebben genomen, kunnen centrale normen een nuttige rol vervullen:

- Door bepaalde merken en types producten centraal voor te schrijven, worden het onderhoud en de communicatie binnen een organisatie gestroomlijnd, vereenvoudigd en in veel gevallen minder kostbaar;
- Kwaliteitsnormen verschaffen het management een instrument om kosten-kwaliteitsrelaties inzichtelijk te maken, kosten te beheersen en claims voor facilitaire ondersteuning te beoordelen.
- Normen oefenen een nivellerende invloed uit op verschillen in dienstverleningsniveau tussen afnemende eenheden. Bij organisaties waar een dergelijk facilitair beleid ontbreekt kunnen tamelijk grote verschillen ontstaan tussen organisatieonderdelen die in economisch opzicht beter presteren dan andere.

8.8 Aanbevelingen

8.8.1 Controle op de besteding van het budget voor facilitaire diensten

Bij organisatie-eenheden die een budget van het topmanagement van de moederorganisatie ontvangen voor het betalen van facilitaire diensten, kunnen we ons afvragen of er nog controle plaatsvindt op een efficiënte besteding van het facilitaire budget. Op welke wijze stimuleert het topmanagement de afnemende organisatie-eenheden om efficiënt om te gaan met het facilitaire budget? Dat kunnen ze doen door als beloning in het vooruitzicht te stellen dat afnemers het positieve verschil aan het einde van een begrotingsperiode mogen houden en aanwenden voor andere zaken.

De zelfde vraag kan gesteld worden voor organisatie-eenheden die facilitaire diensten uit de eigen omzet moeten bekostigen. Vindt er intern binnen de organisatie-eenheden nog een vorm van controle plaats op de efficiënte besteding van financiële middelen voor facilitaire ondersteuning? Of wordt dit geheel overgelaten aan het inzicht en de ruimte die de afnemende eenheden voor facilitaire ondersteuning willen reserveren? Ontstaan hierdoor grote verschillen in de kwaliteit van de huisvesting en dienstverlening tussen eenheden van een zelfde organisatie? Vervolgonderzoek zou zich kunnen richten op de controlemechanismen die een efficiënte besteding van het facilitaire budget moeten garanderen en de effecten van het nalaten van dergelijke controles, bijvoorbeeld bij vergaande decentralisatie of interne verzelfstandiging van bedrijfseenheden.

8.8.2 Relatie marktwerking en kostenbewustzijn afnemers

Hebben motivatie- en coördinatiesystemen, gebaseerd op marktwerking bij de afne-

mende organisatie-eenheden geleid tot een hoger kostenbewustzijn bij de afnemers? Worden er door een beter inzicht in de huisvestingskosten, vaker alternatieve inrichtingsvormen toegepast om te besparen op het ruimtegebruik of wordt er minder (luxueus) gekocht? De resultaten van het onderzoek wijzen voorlopig niet op een direct verband tussen deze twee onderwerpen. Andere factoren lijken ook een rol te spelen: de bedrijfseconomische prestaties van de afnemende eenheden, de wijze waarop huisvestingskosten worden doorberekend: via een all-in prijs of naar afname. Een aanvullend onderzoek kan zich richten op de mening van de afnemers van facilitaire diensten hierover.

8.8.3 Facility management informatiesysteem

De behoefte aan informatie voor de besturing van facilitaire activiteiten, zal verschillen per type besturingssysteem. Er bestaat geen standaard facility management informatiesysteem, dat geschikt is voor elke facilitaire organisatie. In bureaucratische regelsystemen is veel meer behoefte aan gegevens die inzicht geven in de effectiviteit en efficiëntie van het facilitaire uitvoeringsproces. In een dergelijke situatie is meestal sprake van veel regelgeving en veel en veelvuldige controles. De informatie in deze besturingscontext is operationeel en in mindere mate financieel van aard en bestaat vooral uit facilitaire feitelijkheden (wat, waar, hoeveel, wanneer).

In controlesystemen gebaseerd op marktwerking zal de informatiebehoefte zich vooral richten op het (horizontaal) overleg tussen de facilitaire eenheid en de interne klanten over de kwaliteit en kwantiteit van de dienstverlening. Ook de contracten met externe leveranciers zijn een belangrijk onderwerp. Een deel van de coördinerende en controlerende taken wordt overgenomen door de interne klant. De verantwoording aan de directie van de moederorganisatie speelt zich af op hoofdlijnen en betreft meestal financiële informatie.

Een module voor met name de managementinformatie van een facility management informatiesysteem zal daarom per besturingssysteem anders moeten worden ontworpen. Vervolgonderzoek zou zich kunnen richten op een facilitair informatieplan dat hierop is afgestemd.

The first step in the development of a management information system is the identification of the organization's needs. This involves a thorough analysis of the organization's current and future operations, as well as the information requirements of its various departments and individuals. Once the needs have been identified, the next step is to design a system that will meet these needs. This involves determining the data to be collected, the methods of data collection, and the way in which the data will be processed and presented. The final step is to implement the system and to evaluate its performance. This involves testing the system, training the users, and monitoring the system's operation over time.

2.2.1. The Management Information System

The management information system (MIS) is a system of information that is used by management to make decisions. It consists of a collection of data that is processed and presented in a way that is useful to management. The MIS is designed to provide management with the information they need to make decisions about the organization's operations. This information is typically presented in the form of reports, charts, and graphs. The MIS is an essential part of the organization's decision-making process, and it is used by management at all levels of the organization.

The MIS is designed to provide management with the information they need to make decisions about the organization's operations. This information is typically presented in the form of reports, charts, and graphs. The MIS is an essential part of the organization's decision-making process, and it is used by management at all levels of the organization. The MIS is designed to provide management with the information they need to make decisions about the organization's operations. This information is typically presented in the form of reports, charts, and graphs. The MIS is an essential part of the organization's decision-making process, and it is used by management at all levels of the organization.

The MIS is designed to provide management with the information they need to make decisions about the organization's operations. This information is typically presented in the form of reports, charts, and graphs. The MIS is an essential part of the organization's decision-making process, and it is used by management at all levels of the organization.

LITERATUUR

Anthony, R.N. en D.W. Young, 1984, **Management Control in Nonprofit Organizations**, Homewood (Ill.), Irwin.

Anthony, R.N., 1988, **The Management Control Function**, Boston (The Harvard Business School Press).

Becker, F., W. Sims en B. Davis, 1991, **Managing Space Efficiently**, Cornell University International FM Program.

Becker, F., 1992, **Workspace 21: The Ecology of New Ways of Working**, Itaca (Cornell University International FM Program).

Bemelmans, T., 1987, **Bestuurlijke informatiesystemen en automatisering**, Leiden (Stenfert Kroese B.V.).

Blommaert, A.M.M. en J.M.J. Blommaert, m.m.v. A.C. Wijkes, 1991, **Bedrijfseconomische analyses. Een inleiding bedrijfseconomie op hbo/wo-niveau**, Leiden (Stenfert Kroese), 2e druk.

Blommaert, A.M.M., J.M.J. Blommaert en H.C. Wytzes, 1993, **Bedrijfseconomische analyses**, Leiden/Antwerpen (Stenfert Kroese B.V.).

Braat, J.J.M., 1992, Economische en sociale stromingen plaveien de weg naar Facility Management, **Facility Management Magazine**, december, pp. 37- 43.

Breedevelt, M., 1996, Uitbesteding werk rukt op in Nederland, **NRC Handelsblad**, 9 februari.

Brink, R., 1994, Overheidsorganisaties onderweg naar Facility Management, **Facility Management Magazine**, oktober, pp. 24-29.

Crooijmans, J. en C. Mulder, 1995, De facilitaire functie binnen het unit-management-concept, **Facility Management Magazine**, augustus/september, pp. 49-53.

Dewulf, G., D. Kooijman en G. Vijverberg, 1994, **Beleid en instrumenten bij kantoorhuisvesting**, Delft, (DUP).

Drion, B. en S. Groeneweg, 1995, Besluitvorming met betrekking tot uitbesteden, **Facility Management Magazine**, augustus/september, pp. 21-23.

Duffy, F., 1992, **The Changing Workplace**, London (Phaiden Press).

Empel, F. van, 1996, TNO gaat met kennis de wereldmarkt op, **NRC Handelsblad**, 13 februari, p. 15.

Frissen, P. 1994, Dankzij technologie gaan grote bureaucratieën wijken voor netwerken, **BB Management**, 25 februari, pp. 4-7.

Helden, G.J. van, 1991, Prestatiemeting bij de overheid en management control. in: **Beleidsanalyse**, april, pp. 5-14.

Hofstede, G., 1981, Management Control of Public and Not-for-profit activities, **Accounting, Organizations and Society**, vol.6, nr. 3, pp. 193-211.

Hoogheid, J.C. en H. Fuchs, 1980, **Boekhouden boekstaafd 1**, Groningen (Wolters-Noordhoff).

ICS (Informatie & Advies Centrum Schoolaccommodaties), 1993, **Facilitair Management in onderwijsorganisaties**, Gouda, info 77.

Janszen, I. en A. de Wolf, 1994, **Bedrijfshuisvesting en de veranderende organisatie: bedrijfsleven, rijksoverheid**, Amsterdam, afstudeerscriptie, (Stichting Beleggings- en Vastgoedkunde).

Kooijman, D.C., H. Priemus, A. de Scheemaker, G. Vijverberg, 1994, **Strategisch facility management: onderzoeksprogrammering**, Delft (OTB), interne notitie.

McLennan, 1992, **Facility Planning: Understanding the user and the cycles of change**, lezing op EuroFM congres, Rotterdam.

Mol, N.P., 1986, **Bedrijfseconomie in de collectieve sector**, Alphen a/d Rijn - Den Haag (Samsom/Vuga).

Mom, P., 1994, Kloof tussen automatiseringsconcept en realiteit op de werkvloer, **BB Management**, 25 februari, pp. 22-25.

NRC Handelsblad, 1996, ABN AMRO zet mes in net van kantoren, 25 april.

Ouchi, W., 1979, A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms, **Management Science**, Vol. 25, nr. 9, pp. 833-847.

Regterschot, J., 1988, **Facility Management**, Deventer (Kluwer bedrijfswetenschappen).

Scheemaker, A. de., 1992, **Informatiesystemen voor planning, uitvoering en controle in een facilitair bedrijfsproces**, Delft (OTB), interne notitie.

Scheemaker, A. de, 1993a, **DEGW en Twijnstra Gudde, verslag van een eendaags bezoek**, Delft (OTB), interne notitie.

Scheemaker, A. de, 1993b, **Inleiding en probleemstelling informatievoorziening huisvesting rijksoverheid**, Delft (OTB), interne notitie.

Scheemaker, A. de, 1993c, **Posities, omgeving en besturing van een facilitaire organisatie: een besturingsmodel**, Delft (OTB), interne notitie.

Timmer, M. en G.A.P. Bäcker, 1995, Verbeter uw facilitaire performance (2), **Facility Management Magazine**, augustus/september, pp. 25-28.

Veld, J. in 't, 1992, **Analyse van organisatieproblemen**, Leiden/Antwerpen (Stenfert Kroese B.V.).

Visser-de Boer, M., 1994, Een goede werkplek toont respect. Verzelfstandiging en werkplek-sharing bij IBM Nederland, **Facility Management Magazine**, augustus/september, pp. 8-12.

Visser-De Boer, M., 1996, Goede communicatie en efficiëntie in combikantoor, **Facility Management Magazine**, februari, pp. 8-13.

Vosselman, E.G.J. en J. Keijzer, 1994, **Vragen survey facility management**, Eindhoven (Technische Universiteit Eindhoven), concept.

Vosselman, E.G.J., 1995, **Sturing door prestatie-evaluatie of marktwerking**, Eindhoven (Technische Universiteit Eindhoven).

Vijverberg, G., 1994, **Huisvestingsmanagement en technisch beheer in de utiliteitsbouw, met nadruk op het bank- en verzekeringswezen**, Delft (DUP), serie Kantorenmarkt, deel 1.

Waardhuizen, F. van, 1993, Facility management gevangen in een catalogus, **Facility Management Magazine**, mei/juni, pp. 8-14

Zwart, A. de, 1995, Benchmarking, een uitdagende strategie (1), **Facility Management Magazine**, april, pp. 36-41.

Documentatie van de bezochte bedrijven

CH&V, ABN AMRO

ABN AMRO in een oogopslag, september 1995

Facilitair Bedrijf TNO

Verkort jaarverslag 1994 TNO

TNO, de kracht van kennis (brochure over TNO organisatie), januari 1996

www-site: <http://www.tno.nl>, met o.a. organisatiestructuur, missie en profilering, reclamecampagne 'TNO, de kracht van kennis'

TNO-Strategie 2000, strategienota, verkorte versie

Faciliteiten Bedrijf Utrecht

Jaarverslag 1994 Faciliteiten Bedrijf Utrecht

FBU-gids 1996

Universiteitsgids 1996/1997

www-site: <http://www.ruu.nl/fbu>

Facility Management Schiphol

jaarverslag 1994 N.V. Luchthaven Schiphol

FMS producten en diensten catalogus, juni 1994

ITB, DSM

Jaarverslag 1995 DSM N.V.

DSM Magazine, 1995, nr. 129

DSM Nieuws, 1996, nr. 6

Johnson Controls IFM

Johnson Controls Integrated Facility Management, your partner in Europe, brochure.

Johnson Controls, annual report 1995

afdrukken van sheets voor een algemene presentatie van Johnson Controls IFM

Rabofacet, Rabobank

Jaarverslag Rabofacet 1995

Organogram Rabofacet

Rabobankorganisatie op www-site: <http://rabobank.info.nl/orgstruc.htm>, maart 1996

BIJLAGE 1

GEÏNTERVIEWDE PERSONEN

ABN AMRO	Concernhuisvesting & Vastgoed mw. L. Diemel, hoofd afdeling Beleid & Ontwikkeling Amsterdam
DSM	Industrieterreinbeheer hr. H. van Wankum, hoofdafdeling Ge- bouwen Geleen
Johnson Controls Integrated Facility Management	hr. J. Beelen, directeur hr. M. de Haan, real estate project mana- ger Amsterdam Zuid-Oost
N.V. Luchthaven Schiphol	Facility Management Schiphol hr. J. van Streun, hoofd productgroep Huisvesting en Informatisering Amsterdam Airport Schiphol Schiphol-Centrum
Rabobank	Rabofacet hr. M. Bos, hoofd afdeling Locatiema- nagement Utrecht
TNO	Facilitair Bedrijf TNO hr. R. Schulze Delft

Universiteit van Utrecht

Faciliteiten Bedrijf Utrecht
hr. A. Mansvelders, directeur
hr. J. Rief, stafmedewerker
Utrecht

BIJLAGE 2

KENGETALLEN VAN DE BENADERDE ORGANISATIES

1. Faciliteiten Bedrijf Utrecht (per 1/1/1995)

aantal medewerkers FBU:	245 en 224,03 fte
jaaromzet (inclusief onderling interne leveranties binnen het FBU):	f 68.336 mln
gefaciliteerde medewerkers en studenten	8.000 en 25.000
gefaciliteerd gebied (B.V.O)	400.000 m ²
opdrachten van derden, buiten universiteit:	2,7%
organisatiestructuur:	beleid en uitvoering centraal georganiseerd
besturingstype:	interne contractering
gedwongen of vrije winkelnring:	vrij
ontvangt centraal budget:	nee
interne verrekening met klanten:	ja
verrekeningsstructuur:	College van Bestuur verschaft budget aan faculteiten en diensten, waarmee afzonderlijke prestaties voor facilitaire diensten worden verrekend. Tevens is het CvB opdrachtgever voor collectieve voorzieningen.
rol van College van Bestuur:	vermogensverschaffer, klant, eigenaar van gebouwen, werkgever
verantwoording aan College van Bestuur via:	jaarverslag, bevattend: winst- en verliesrekening, jaaromzet (totaal en per afdeling), balans.
<i>essentiële documenten van FBU:</i>	
eigen jaarverslag:	ja
diensten- en productencatalogus:	ja
bedrijfsplan:	ja
(meerjarig) huisvestingsbeleidsplan:	ja (bij stafafdeling Bedrijfsvoering & Verantwoording)

2. Facility Management Schiphol (per 1/1/1995)

aantal medewerkers FMS:	190
taakstellend budget	ca. 120 miljoen
aantal medewerkers van N.V. Luchthaven Schiphol:	1700 fte, seizoensafhankelijk
door FMS verhuurde en beheerde gebouwen:	ca. 10, m ² B.V.O onbekend ⁵
eigendomsverhoudingen gebouwen:	in eigendom bij Landside
opdrachten van derden, buiten N.V. Luchthaven Schiphol:	uit de regio Schiphol, echter 95% van de opdrachten betreft opdrachten van N.V. Luchthaven Schiphol
organisatiestructuur:	facilitaire eenheid is relatief autonoom binnen een multi-divisionele structuur
besturingstype:	interne contractering
gedwongen of vrije winkelnering:	vrij; FMS heeft status van preferred supplier
ontvangt centraal budget:	nee
interne verrekening met klanten:	ja
rol van directie N.V. Luchthaven Schiphol:	manager op afstand, eigenaar, klant
verantwoording aan directie via:	integraal jaarverslag voor de gehele N.V. Luchthaven Schiphol
<i>essentiële documenten van FMS:</i>	
eigen jaarverslag:	nee
diensten- en productencatalogus:	ja
bedrijfsplan:	ja
(meerjarig) huisvestingsbeleidsplan:	ja

⁵ Het onderdeel Landside, dat optreedt als eigenaar van de gebouwen en van wie FMS gebouwen huurt, bezit een veelvoud aan gebouwen die het hoofdzakelijk aan externe partijen verhuurt. Zie ook paragraaf 6.2.4.

3. Facilitair Bedrijf TNO (per 1/1/96)

aantal medewerkers Facilitair Bedrijf TNO: jaaromzet (inclusief interne leveranties):	150 35 mln dienstverlening, 35 mln huuropbrengsten
aantal klanten Facilitair Bedrijf TNO: gefaciliteerd gebied:	ca. 4.000
eigendomsverhoudingen gebouwen: opdrachten voor derden, buiten TNO:	9 complexen, 300.000 m ² B.V.O 70% eigendom, 30% huur
organisatiestructuur:	geen centrale coördinatie (concerndienst in stafmodel), decentrale uitvoering
besturingstype: gedwongen of vrije winkelnring:	interne contractering gedwongen winkelnring, vrije winkeln- ring voor individuele facilitaire behoeften
gebudgetteerde organisatie:	nee, Facilitair Bedrijf TNO ontvangt g een centraal budget
rol van Raad van Bestuur TNO: verantwoording aan Raad van Bestuur:	management op afstand via financieel jaarverslag
<i>essentiële documenten</i> eigen jaarverslag Facilitair Bedrijf TNO:	nee, alleen een eigen financieel jaarver- slag
diensten- en productencatalogus:	per vestiging
bedrijfsplan:	ja
meerjarig huisvestingsbeleidsplan:	ja

4. Industrierreinbeheer (DSM, per 1/1/96)

aantal medewerkers ITB:	306 medewerkers
budget ITB:	f 119,5 miljoen (in 1995)
gefaciliteerde DSM-medewerkers:	8.300
beheerde locatie:	900 ha.
beheerde objecten:	200 stuks
beheerde kantoorgebouwen buiten de locatie:	5 stuks, 66.000 m ² B.V.O
opdrachten voor derden, buiten DSM:	onderverhuur van kantoorruimte
eigendomsverhoudingen gebouwen/objecten:	100% eigendom
organisatiestructuur:	interne uitbesteding, op centraal niveau, geconcentreerde uitvoering
besturingstype:	interne contractering
gedwongen of vrije winkelnering:	facilitaire diensten: gedwongen; huur
ontvangt centraal budget:	huisvesting: vrij
interne verrekening met klanten:	nee
rol van Raad van Toezicht ITB:	ja
verantwoording aan Raad van Bestuur en directie DSM Limburg B.V.:	afzetmarktregulator: accordeert leveringsvoorwaarden en prijsbeleid
<i>Essentiële documenten van ITB:</i>	via periodieke rapportages
eigen jaarverslag:	nee; alleen interne rapportage t.b.v. financieel overzicht
diensten- en productencatalogus:	nee; is in voorbereiding
bedrijfsplan:	nee; zal in 1997 worden uitgewerkt
meerjarig huisvestingsbeleidsplan:	ja

5. Johnson Controls IFM (per 1/8/1996)

aantal medewerkers Johnson Controls IFM: 67
jaaromzet: 40 mln.
gefaciliteerde bedrijven en personeelsleden: 5 en 8.000 mensen
beheerde gebouwen: plm. 10; 200.000m² B.V.O
organisatiestructuur: juridisch zelfstandige onderneming,
georganiseerd volgens back office -
front office principe

besturingstype: volledige uitbesteding
gedwongen of vrije winkelnering: n.v.t.
ontvangt centraal budget: n.v.t.
verrekening met klant: ja
rol van directie ondersteunde organisatie: n.v.t.
verantwoording directie ondersteunde organisatie: n.v.t.

essentiële documenten

jaarverslag Johnson Controls IFM Nederland: nee, bedrijf bestond nog geen jaar
diensten- en productencatalogus: n.v.t. afhankelijk van klantorganisatie
bedrijfsplan: ja
(meerjarig) huisvestingsbeleidsplan: n.v.t.

6. Concernhuisvesting & Vastgoed (ABN AMRO, per 1/1/1996)

aantal medewerkers CH&V:	circa 80
budget CH&V:	in 1995 onbekend
aantal medewerkers ABN AMRO (sept. 1995)	
in Nederland:	35.137
in het buitenland:	28.620
beheerde gebouwen	
hoofdvestiging:	17 gebouwen; 362.457 m ² B.V.O
lokale vestigingen:	circa 1000 kantoren in Nederland
eigendomsverhoudingen gebouwen:	
hoofdvestiging:	helft gebouwen huur, helft eigendom
lokale vestigingen:	idem
opdrachten voor derden:	nee
organisatiestructuur CH&V:	centrale coördinatie (concerndienst binnen divisie), decentrale uitvoering
besturingstype:	bureaucratisch regelsysteem
gedwongen of vrije winkelnering:	gedwongen (in buitenland boven bepaald bedrag)
ontvangt centraal budget:	ja
verrekening met klant:	in buitenland wel, in Nederland (nog) niet
rol van directie ABN AMRO	regelaar en supervisor
verantwoording aan directie:	over de begroting
<i>Essentiële documenten van CH&V</i>	
eigen jaarverslag:	nee
diensten- en productencatalogus:	nee
bedrijfsplan:	ja
meerjarig huisvestingsbeleidsplan:	ja

7. Rabofacet (Rabobank, per 1/1/1996)

aantal medewerkers Rabofacet:	1134 fte, Facilitaire Dienst Rabofacet 550 mdw.
omzet bij klanten:	
Rabobank Nederland	421.292 mln
Aangesloten Banken	179.726 mln
Gelieerde Instellingen	37.382 mln
aantal medewerkers Rabobank:	ruim 35.000
beheerde gebouwen in Nederland:	ongeveer 25 inclusief gelieerde instellingen, exclusief aangesloten banken, inclusief gelieerde instellingen 331.909 m ² B.V.O
eigendomsverhoudingen gebouwen:	80-90% huur (25 panden); rest (3 panden) eigendom
opdrachten voor derden:	Facilitaire Dienst: nee
organisatiestructuur:	centrale coördinatie, deels decentrale, deels centraal uitvoering
besturingstype:	interne contractering
gedwongen of vrije winkelnering:	gedeeltelijk gedwongen winkelnering
ontvangt centraal budget:	nee
verrekening met klant:	ja
rol van directie Rabobank:	manager op afstand, vermogensverschaffer, bepaalt winstdeling en beloningen, klant, afzetmarktregulator
verantwoording aan Raad van Commissarissen:	via kwartaalrapportages en jaarverslag
<i>essentiële documenten</i>	
eigen jaarverslag Rabofacet:	ja
diensten- en productencatalogus:	ja
bedrijfsplan:	ja
(meerjarig) huisvestingsbeleidsplan:	ja

BIJLAGE 3

BEDRIJFSECONOMISCHE BEGRIPPEN

Activa

Het totaal aan bezittingen en vorderingen van een bedrijf; deze posten staan op de debetzijde van de balans. De activa van een bank omvatten onder andere: kasmiddelen, verstrekte kredieten en leningen, gebouwen en inventaris (<http://rabobank.info.nl>).

Balans

Overzicht van enerzijds bezittingen en vorderingen (activa, debetzijde) en anderzijds schulden en eigen vermogen (passiva, creditzijde). Dit overzicht wordt opgemaakt om de vermogenstoestand (opgebouwde kapitaalspositie) op een bepaald moment - vaak 31 december - te kunnen vaststellen.

Budget

Een budget bestaat uit gecoördineerde begrotingen van alle bedrijfsactiviteiten voor een periode van een jaar of korter, van de daarmede volgens verwachting gepaard gaande offers (kosten) en opbrengsten, uitgaven en ontvangsten (Hoogheid en Fuchs, 1980, p.17).

In non-profitorganisaties heeft het budget echter de betekenis van een inkomstenoverdracht. Als de baten van de productie niet of slechts gedeeltelijk in de vorm van (verkoop)opbrengsten naar de bedrijfshuishouding terugvloeiën, dan is deze voor de instandhouding van haar vermogen aangewezen op inkomstenoverdrachten. Die overdrachten kunnen de vorm aannemen van een vergoeding achteraf van de gemaakte kosten, maar ook van een budget dat de bedrijfshuishouding vooraf ter beschikking wordt gesteld (Mol, 1986, pp. 133-134)

Credit

De passiefzijde van de balans (passiva) geeft aan hoe de actiefzijde gefinancierd is, welk vermogen hiervoor is aangetrokken (Blommaert, c.s., 1991, p. 5). Deze zijde geeft aan wat men schuldig is aan vermogensverschaffers. Op dagafschriften van de bank staat achter een bedrag 'credit', als het bedrag op de rekening van de rekeninghouder wordt bijgeschreven (<http://rabobank.info.nl>).

Debet

De actiefzijde van een balans (activa). Wat men bezit of te vorderen heeft. Op dagafschriften van de bank staat achter een bedrag 'debet', als het bedrag van de rekening van de rekeninghouder wordt afgeschreven (<http://rabobank.info.nl>).

Kosten

"De geldswaarde van de voor het produceren van goederen of diensten opgeofferde productiemiddelen" in een verslagperiode (Blommaert c.s., 1991, p. 22). Voorbeelden van kosten die niet samenvallen met uitgaven zijn afschrijvingen en voorzieningen. Kosten die wel samenvallen met uitgaven zijn bijvoorbeeld lonen. Kosten zijn het tegengestelde van opbrengsten. Ontvangsten hebben te maken met liquiditeit, kasstromen uit opbrengsten.

Ontvangsten die niet tegelijkertijd opbrengsten zijn, zijn bijvoorbeeld opgenomen leningen en betalingen door afnemers voor leveringen in een vorige verslagperiode. Ontvangsten die men ook als opbrengsten kan aanmerken zijn contante leveringen en de bijgeschreven rente op een deposito (Blommaert c.s., 1991, p. 23).

Opbrengsten

Datgene wat wordt verdiend in een verslagperiode. Het verschil tussen kosten en opbrengsten geeft het resultaat (winst, verlies). Bijgeschreven rente op een deposito is een voorbeeld van een ontvangst die tegelijkertijd als opbrengst geboekt wordt. Opbrengsten die niet samenvallen met ontvangsten zijn bijvoorbeeld waardestijgingen van effecten (Blommaert c.s., 1991, p. 23)

Omzet

De verkoopopbrengst van de verkochte goederen (Hoogheid en Fuchs, 1980, p.51).

Passiva

Het gaat om het op een bepaald moment beschikbaar gestelde vermogen dat bestaat uit het eigen vermogen en het totaal aan schulden van een bedrijf. Deze posten staan op de creditzijde van een balans (Hoogheid en Fuchs, 1980, p. 22). De passiva van een bank omvatten onder andere: aandelenkapitaal (niet bij coöperatieve banken), reserves, spaargelden, termijndeposito's, opgenomen gelden (<http://rabobank.info.nl>).

Resultaat

Nettoresultaat: het nettoresultaat is de algebraïsche som van verkoopresultaat en kostenresultaat. Het resultaat is of positief (winst) of negatief (verlies).

Verkoopresultaat = Opbrengst verkopen - Commerciële kostprijs verkopen.

Kostenresultaat: een verschil tussen de werkelijke en de berekende indirecte kosten, betrekking hebbend op een bepaalde periode, duidt men aan als kostenresultaat.

Perioderesultaat: de totale in een periode behaalde nettowinst noemt men ook wel het perioderesultaat. (Hoogheid en Fuchs, 1980, p.220)

Uitgaven

Uitgaven zijn in tegenstelling tot kosten een liquiditeitsconcept. Het betreffen kasstromen. Voorbeelden van uitgaven die niet samenvallen met kosten zijn investeringen en aflossingen. Lonen zijn een voorbeeld van uitgaven die tegelijkertijd kosten zijn (Blommaert e.a., 1991, p. 23). Inkomsten zijn het tegengestelde van uitgaven.

Winst

De winst is "een overschot van opbrengsten boven kosten [...] en uit zich in een toename van het eigen vermogen" (Blommaert c.s., 1991, p. 5). Winsten staan op de creditzijde van de balans aangegeven. "Van winst is pas sprake indien de desbetreffende toename van het eigen vermogen aan de onderneming kan worden onttrokken, zonder dat dit de continuïteit van de onderneming als inkomensbron, op de langere termijn schaadt" (Blommaert c.s., 1991, p. 6).

VERSCHENEN IN DE SERIE BOUWMA- NAGEMENT EN TECHNISCH BEHEER

1. H. Hüpscher en F. Meijer, 'Technisch beheer door Verenigingen van eigenaren'
1990/115 blz./ISBN 90-6275-597-6/f 29,50
2. F. Meijer, 'Nieuwe strategieën voor het particuliere woningbeheer'
1990/130 blz./ISBN 90-6275-615-8/f 35,-
3. G. Vijverberg, 'Planning van bouwkundig onderhoud aan schoolgebouwen, oriëntering - modellering - institutionalisering'
1991/298 blz./ISBN 90-6275-710-3/f 63,60
4. Priemus, H., I. Smid en G.A.M. Vijverberg, 'Visies op onderhoudsplanung van schoolgebouwen'
1992/90 blz./ISBN 90-6275-782-0/f 25,-
5. Visscher, H., 'Kwaliteitsverklaringen en het Bouw- en Woningtoezicht'
1992/120 blz./ISBN 90-6275-800-2/f 35,-
6. Meijer, F., 'Technisch beheer door eigenaar-bewoners, ontwikkelingen en perspectieven'
1992/273 blz./ISBN 90-6275-837-1/f 63,60
7. Swets, H., 'De kosten-kwaliteitstoets, analyse van een gemeentelijk volkshuisvestingsinstrument'
1993/270 blz./ISBN 90-6275-858-4/f 75,-
8. Kaan, H.F., 'Technisch beheer van sociale-huurwoningen, principes, praktijk, perspectieven'
1993/341 blz./ISBN 90-6275-864-9/f 75,-
9. Kooijman, D.C. en A. Straub, 'Opnametechnieken en het technisch beheer van onroerend goed'
1993/192 blz./ISBN 90-6275-885-1/f 48,75
10. H.J. Quist en R.A. van den Broeke, 'Duurzaamheid en het beheer van de woningvoorraad'
1994/211 blz./ISBN 90-6275-956-4/f 56,-

11. Meijer, F.M., H. Quist, H. Priemus e.a., 'De nieuwe bouwplanprocedure: verwachtingen en eerste ervaringen van de diensten Bouw- en Woningtoezicht'
1994/105 blz./ISBN 90-6275-962-9/f 29,50
12. Frits Meijer en Iris Smid, 'Vereniging van Eigenaren, ervaringen en perspectieven'
1994/110 blz./ISBN 90-407-1007-4/f 30,-
13. Hueber, M.H.C., 'Particuliere woningen in beheer: de nieuwe stijl in Den Haag'
1994/178 blz./ISBN 90-407-1001-5/f 47,-
14. Meijer, F.M. e.a., 'De nieuwe bouwplanprocedure: ervaringen op lokaal niveau'
1995/164 blz./ISBN 90-407-1119-4/f 45,-

2321689

De bedrijfsvoering van facilitaire organisaties is in de afgelopen tien jaar bedrijfsmatiger en professioneler geworden. In veel bedrijven is een proces gaande van verzelfstandiging van facilitaire eenheden. Facilitaire eenheden worden losgekoppeld van het moederbedrijf en opereren min of meer als zelfstandige economische eenheden. De nieuwe missie van de facilitaire organisatie gaat uit van meer marktwerking, een grotere rol voor de (interne) klant en een betere verhouding tussen de kosten en de geleverde prestaties.

Bij veel facilitaire organisaties vindt tegelijkertijd de overgang plaats van een bureaucratische besturing, met veel centrale regelgeving en controle, naar een besturingssysteem gebaseerd op (interne) marktwerking. Dit rapport gaat over de systemen van bedrijfsvoering die facilitaire organisaties op dit moment toepassen voor de besturing van facilitaire activiteiten en de huisvesting in het bijzonder. In het theorie-deel staan vragen centraal als: Hoe zijn facilitaire organisaties georganiseerd en hoe worden facilitaire en huisvestingsactiviteiten bestuurd? In het praktijkdeel van het rapport wordt beschreven op welke manier de nieuwe missie van een aantal facilitaire organisaties, waaronder die van TNO, DSM, de Luchthaven Schiphol en de Rabobank, heeft geleid tot aanpassingen in de organisatiestructuur en het besturingssysteem.

ISBN 90-407-1495-9



9 789040 714955



ONDERZOEKSINSTITUUT OTB
TECHNISCHE UNIVERSITEIT DELFT