

BENCHMARKING BIJ DE RIJKSOVERHEID

...EN HET **NUT** VAN DE

Het houden van een interdepartementale benchmark klinkt en is ambitieus. Toch hebben de leden van het Interdepartementaal Overleg Facilitair Directeuren (IOFD) in het najaar van 2002 met elkaar afgesproken in 2003 een benchmark te gaan uitvoeren. De benchmark had tot doel te leren van elkaars ervaringen en daardoor te komen tot verbetering in de eigen werkmethoden. Dit op basis van een vergelijk van de verzamelde kengetallen. De ervaringen zullen worden gedeeld met andere overheden binnen de Netherlands Facility Costs Index Coöperatie (NFC Index®).

Omdat een benchmark een veelomvattend proces is en FMWEB, het uitvoerend orgaan van IOFD, veel waarde hecht aan het zorgvuldig doorlopen van een benchmark heeft zij een partner gezocht die haar hierin kon begeleiden. Gekozen is voor een aanpak waarin 'leren te leren' centraal staat. 'Leren te leren' omdat elkaars ervaringen ertoe doen, omdat in de toekomst vaker gebenchmarkt moet worden en 'leren te leren' omdat er een complete wereld achter het verzamelde cijfermateriaal zit.

FMWEB

De benchmark is uitgevoerd binnen het FM netwerk van de Haagse Rijksoverheid. Maar, wat is nu het IOFD en wat is FMWEB? Eind 2000 hebben de facilitair directeuren van de dertien kerndepartementen met elkaar afgesproken de samenwerking te intensiveren. Deze directeuren zijn verenigd in het Interdepartementaal Overleg Facilitair Directeuren (IOFD) en als zodanig zijn zij opdrachtgever en ondersteunen zij het interdepartementale samenwerkingsverband dat FMWEB is genoemd.

NFC INDEX®

Het, op een pro-actieve wijze, blijvend inspelen op de behoeften van het primaire proces. De weg plaveien voor een verdergaande samenwerking naar een federatie met een rijksbrede focus.

Het eerste deel van deze visie zegt iets over de inhoud, namelijk het inspelen op de behoefte van het primaire proces.

Gebleken is dat klant, flexibiliteit, kostenbewustzijn en professionaliteit de belangrijkste begrippen zijn in de huidige maatschappij en daarmee belangrijk voor de klanten. Eigenlijk kunnen de vier begrippen niet op één lijn worden plaatsen. Omdat het facilitaire bedrijf bestaat bij de gratie van de klant, staat de invulling van het begrip klant centraal. De andere begrippen zijn hieraan ondersteunend en vormen in feite de uitrusting die nodig is om blijvend in te kunnen spelen op de behoeften van het primaire proces.

Het tweede deel van de visie gaat over het proces. Hoe komt FMWEB tot een verdergaande samenwerking?

FMWEB is geïnitieerd door de facilitair directeuren. In die zin uniek: de samenwerking is vrijblijvend ontstaan en kenmerkt zich door een organisch groei-model. De samenwerking vindt plaats op onderdelen, op basis van vrijwilligheid

en als het goed uitkomt. In 2004 is de tijd rijp voor het ondernemen van een reis naar een 'steviger verband', een verband met minder vrijblijvendheid en zelfstandige onderdelen. Dit doet FMWEB door haar acties nóg scherper te maken en afspraken over resultaat te maken.

Er zijn nogal wat ontwikkelingen in de maatschappij, binnen de Rijksoverheid en in het facilitaire werkveld die grote gevolgen (kunnen) hebben voor de huisvestingssituatie. Om te kunnen anticiperen op deze ontwikkelingen heeft FMWEB,

VIERKANTE METERS KOSTENBEPALEND

als voorbereiding op een te ontwikkelen visie, een huisvestingsverkenning uitgevoerd. Hoe ziet de bestaande voorraad eruit, welke projecten zijn gepland, wat is de vraag naar huisvesting, welke thema's spelen er, et cetera.

De aandacht voor strategie betekent niet dat men op operationeel niveau stil heeft gezeten. Tal van (kleinschalige) samenwerkingsverbanden beginnen hun vruchten af te werpen. Zo is er samenwerking ontstaan op gebieden als beveiliging, repro en post.

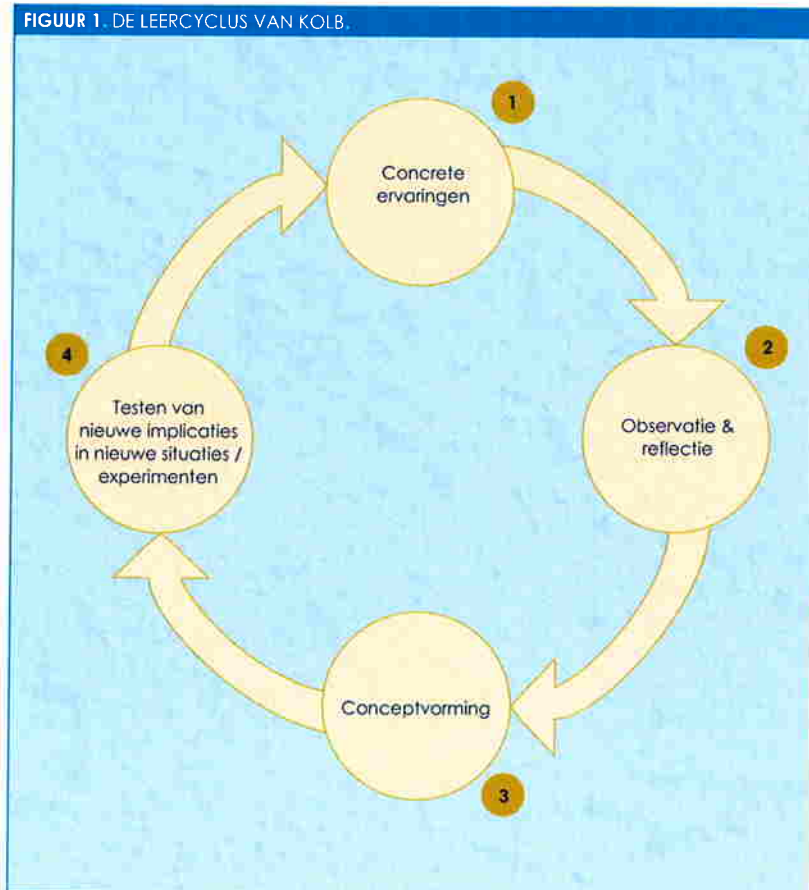
Dit interdepartementale samenwerkingsverband bestaat uit mensen. Medewerkers binnen de dertien facilitaire diensten die allemaal binnen hun eigen professionaliteit bezig zijn met het vakgebied facility management: 'FMWEB, hét netwerk voor Facilitair Management van de Rijksoverheid'.

In dit netwerk zijn ongeveer 2.300 medewerkers werkzaam. Ter ondersteuning van dit netwerk en het Interdepartementaal Overleg Facilitair Directeuren is in 2001 het projectbureau FMWEB in het leven geroepen.

Er is vorig jaar meer gebeurd dan alleen het uitvoeren van een benchmark. Het jaar 2003 stond voor FMWEB in het teken van het strategisch denken; een nieuwe wereld is ontdekt. FMWEB heeft geprobeerd de beperkte strategische capaciteit van de departementen te bundelen en deze zwakte om te buigen in een verhaal waarin zij gelooft en waar zij naartoe wil werken.

Zo is begonnen met de ontwikkeling van een visie op facility management bij de rijksoverheid. Deze visie is als volgt geformuleerd:

FIGUUR 1. DE LEERCYCLUS VAN KOLB.



En zo zijn we weer terug op de benchmark. De benchmark die in 2003 is uitgevoerd en die voor een belangrijk deel de agenda van FMWEB heeft bepaald voor 2004. In dit artikel een beschrijving van het door FMWEB gevolgde traject.

DE AANPAK

Het IOFD was expliciet in de gewenste aanpak van het proces van benchmarking. Het project moest leiden tot een collectieve leerervaring bij de departementen. Het slechts opleveren van een rapportage met daarin de conclusies van de benchmark was nadrukkelijk niet de bedoeling.

Om deze reden is gekozen voor een zeer participatief proces, waarbij gedurende het project de departementen intensief zijn betrokken. Deze betrokkenheid werd vorm gegeven door workshops, trainingen, on-site bezoeken, e.d. Doelstelling van het onderzoek was om projectleiders van alle departementen zodanig te trainen dat deze ook na afloop van het project op basis van de in het project verzamelde data zelfstandig analyses konden maken van de eigen

performance. Deze aanpak wordt in de theorie wel 'leren-te-leren' genoemd en vindt haar oorsprong in het gedachtegoed van 'action-learning'. De gedachte achter action learning theorieën¹ is dat mensen of organisaties pas veranderen door ze te laten leren. Dit kan door ze:

- te motiveren om te leren,
- bewust onbekwaam te maken,
- in leersituaties te brengen,
- hun lerend vermogen proberen te laten vergroten,
- in leersituaties andere manieren van doen eigen te laten maken,
- ook te laten afleren en vallen en opstaan.

Om te leren moeten mensen en organisaties leren-te-leren. Het principe achter leren-te-leren wordt het beste duidelijk gemaakt met de leercyclus van Kolb. Mensen leren doordat ze actief concrete ervaringen opdoen, daarna komt het bezinnen op deze ervaring en via conceptualisering en analyse tracht hij de ervaring te begrijpen om vervolgens in nieuwe situaties de leerervaring te testen. (zie figuur 1)

Een omgeving die prikkelt tot leren-te-leren nodigt leerervaringen uit, stimuleert reflectie op leren, daagt uit en prikkelt, stimuleert individueel en groepsgewijs leren.

NEN 2748 als uitgangspunt

Voor het inventariseren van de data is de NEN 2748 als uitgangspunt genomen waarbij tot op daarin gedefinieerde 'subzaak niveau' gegevens zijn geïnventariseerd en onderling zijn vergeleken of gebenchmarkt. Bij alle departementen waren projectleiders benoemd welke onder andere verantwoordelijk waren

HET BEGRIIP KLANT STAAT CENTRAAL

voor het verzamelen van alle gevraagde kosten- en prestatiegegevens. Ieder departement heeft daarbij voortdurend ondersteuning gehad van één accountmanager / adviseur van Twynstra Gudde welke goed op de hoogte was van de specifieke situatie bij het betreffende departement en welke tijdig problemen signaleerden en indien nodig kon bijsturen.

Ondanks het feit dat de NEN 2748 een prima begrippenkader biedt, blijkt toch ook weer in dit onderzoek dat het zeer lastig is om alle voor de benchmark noodzakelijke gegevens boven tafel te krijgen. Dit wordt onder meer veroorzaakt doordat financiële administraties nog niet zijn ingericht op grond van de NEN 2748 en dat naast kosteninformatie een zeer grote hoeveelheid prestatiegegevens (het serviceniveau) en volumegegevens (denk daarbij aan aantallen kopieën, aantallen lunchgebruikers, geveleppervlakte e.d.) nodig zijn. Voor de rijksoverheid waren er daarnaast nog specifieke problemen. Denk daarbij aan het door het door de rijksoverheid gehanteerde kasstelsel en het rijkshuisvestingstelsel.

Echter, de uiteindelijk beschikbare data waren voldoende om betrouwbare en representatieve kosten- en prestatiegetallen te ontwikkelen voor de departementen. Bij een tweede benchmark over enkele jaren zal de betrouwbaarheid van de kengetallen verder toenemen maar ook dit besef hoort bij leren-te-leren.

Een belangrijk onderdeel van het project betrof de afsluitende workshop. Voor deze workshop waren alle management teams van de facilitaire organisaties van de departementen uitgenodigd. De op-

TABEL 1. GEMIDDELDE FACILITAIRE KOSTEN (IN € PER WERKPLEK).

FUNCTIE, ACTIVITEIT, ZAAK (CF. NEN 2748)	ONDERGRENS	GEMIDDELDE	BOVENGRENS
1. Huisvesting			
1.1 gebouwen	3.128	4.284	5.508
1.2 belastingen en heffingen	6	12	17
1.4/1.5 onderhoud en herindeling	248	543	853
1.6 energie	308	357	425
2. Middelen en Diensten			
2.1 Consumptieve diensten	399	464	550
2.2 Risicobeheersing	491	759	1.050
2.3 Schoonmaak	334	513	698
2.4 Verhuizingen	75	107	159
2.5 Documentmanagement			
- documentcreatie	23	192	407
- documentverwerking	404	460	541
- documentreproductie	343	579	807
- documentbeheer	29	139	312
2.6 Reststoffenmanagement	18	40	63
2.7 Benodigheden en hulpmiddelen			
- kantoorartikelen	173	216	258
- groenvoorziening	10	15	19
- kunst	3	20	41
3. ICT	2.461	3.252	4.045
4. Externe voorzieningen			
- wagenpark	288	446	588
5. Facility management	586	850	1.218
Overige diensten		522	
Totale facilitaire kosten per werkplek		13.770	

komst was enorm, meer dan 100 mensen waren de gehele dag aanwezig! Naast de presentatie van de belangrijkste conclusies van het onderzoek stond deze dag in het teken van ontmoeten en leren.

Gedurende de gehele dag vonden er presentaties en discussies plaats in kleine workshops rondom thema's. Alle departementen hadden vooraf een onderwerp gekregen waarover zij een korte presentatie moesten houden en waar aansluitend de mogelijkheid bestond om met vakbroeders in discussie te gaan.

RESULTATEN BENCHMARK

Bij de benchmark van de departementen waren alle dertien de departementen betrokken. In totaal ging het daarbij om een verzorgingsgebied van 841.000 m² bruto vloeroppervlakte (bvo) en 25.300 werkplekken! Met een totaal aan facilitaire kosten van € 337 miljoen. De facilitaire kosten per werkplek bedragen dus gemiddeld € 13.770, met een ondergrens van € 12.296 en een bovengrens van € 15.463.

Eén van de belangrijkste kostenbepalende factoren betreft het aantal vierkante meters bvo per werkplek. Iedere organisatie die in staat is dit oppervlakte te reduceren maakt grote slagen bij de reductie van de facilitaire kosten! Bij de departementen bedraagt het gemiddelde aantal vierkante meters bvo per werkplek 34 met een bandbreedte van 26 tot 44 m² bvo / werkplek!

Naast de harde cijfers heeft het project ook geresulteerd in het verlagen van drempels tussen de departementen. Er is immers interdepartementaal intensief samengewerkt en er is inzicht ontstaan in de sterktes van de verschillende departementen. Dat alles maakt het makkelijker om een collega te bellen met een con-

Wetenswaardigheden

- Dagelijks worden 88.000 koffie- en theeconsumpties genuttigd.
- Dagelijks maken 7.822 medewerkers gebruik van het restaurant.
- Op jaarbasis wordt er 454.000 uur schoongemaakt.
- Per jaar worden er 16.000 werkplekken verhuisd.
- Per jaar worden er 270 miljoen fotokopieën gemaakt.
- Een gemiddelde medewerker produceert 163 kg. afval per jaar.

Alle departementen zijn evenals Twynstra Gudde Management Consultants, begeleider van het in dit artikel beschreven participatief proces, lid van de Netherlands Facility Costs Index Coöperatie u.a. Voor nadere informatie over de NFC Index® verwijzen wij u graag naar de website www.nfcindex.nl. Ook kunt u contact opnemen met ing. Leo van der Horst, secretaris van het bestuur van NFC Index Coöperatie u.a.: nfcindex@minez.nl.

crete vraag over de wijze waarop zij de dienstverlening hebben georganiseerd.

REACTIES EN EFFECT

Alle IOFD leden waren unaniem. De benchmark is succesvol doorlopen! Het is best uniek dat dertien departementen op deze manier met elkaar samenwerken waarbij inzicht in de kosten wordt gegeven. Een quote van één van de directeuren: 'dit hebben we toch maar mooi voor elkaar. Dat was tien jaar geleden nog niet mogelijk geweest'. Andere reacties van deelnemers:

LEREN EN ONTMOETEN

'De benchmark geeft zeker stof tot nadenken. Hoe is het bij ons departement geregeld ten opzichte van anderen? De benchmark toont de verschillen aan, vervolgens is het aan ieder departement zelf om te bepalen waar zij actie op wil en kan nemen. In ieder geval wordt het op een presenteerblaadje aangegeven.'

'De benchmark biedt ons een concreet en krachtig instrument voor een presentatie in de bestuursraad. Het geeft achtergrond in het maken van keuzes en zorgt mede voor commitment en draagvlak in het nemen van beslissingen.'

De departementen zijn allemaal op hun eigen manier aan de slag gegaan met het resultaat. In diverse management teams zijn de resultaten van de benchmark besproken en heeft de benchmark input geleverd voor de jaarwerkplannen van 2004. Ook wordt gekeken naar best practices van andere departementen. Op welke onderdelen kan ik mijn departement verbeteren en aan welk departement kan ik mij dan spiegelen?

Het IOFD is dan ook trots op het eindresultaat en heeft aan haar sponsor, het interdepartementaal overleg van plaatsvervangende Secretarissen Generaal (pSG beraad) gevraagd in te stemmen met de aanbevelingen. Het feit dat zij

dat heeft gedaan én dat het IOFD al concreet met de aanbevelingen aan de slag is gegaan geeft de impact én waarde van zo'n benchmark meer dan aan.

NOTEN

1 Kolb, D., Rubbin, I.M., Osland, J.S., Organization Behavior, an experimental approach, Prentice Hall, 1991

2 Argyris, C.H., Schön, D.A., Organizational Learning: a theory of action perspective, Addison-Wesley, 1978



AUTEURS

Drs. E. Viergever (L) is programmanager bij FMWEB.

e.viergever@minez.nl

Ir. C. Van Diepen-Knegjens (M) is senior adviseur benchmarking bij Twynstra Gudde Management Consultants en als opdrachtfelder verantwoordelijk geweest voor de benchmarking van de departementen.

ckn@tg.nl

Drs. G. Maas (R) is partner van de adviesgroep facility management van Twynstra Gudde Management Consultants.

gms@tg.nl