

In gesprek met een aanbieder van total facility management

Bernt Bouwmeester: 'Uitbesteden van operationeel en strategisch management in opkomst'

Aanbieder van total facility management Arcadis Aquamen Facility Management is een joint venture tussen Arcadis en het Britse Carillion. Aan het roer van het in 2002 opgerichte Engelse Nederlandse concern staat Bernt Bouwmeester. Een gesprek met de directeur van het in Arnhem gevestigde bedrijf.

Koos Groenewoud

Arcadis Aquamen is pas vijf jaar actief op de Europese facility markt. Maar volgens Bouwmeester heeft de organisatie al wel een nadrukkelijke positie in die markt. 'Wij hebben hooggekwalificeerde werknemers voor facility management in dienst en een uitgebreid ondersteunend netwerk in centrale en lokale faciliteiten. Onze kernwaarden waar we dagelijks onze operatie op baseren zijn: betrouwbaar, open, flexibel, klantgericht, ondernemend en trots.' Carillion heeft meer dan drieduizend fm-medewerkers in dienst binnen het Verenigd Koninkrijk. Arcadis heeft in Europa zo'n vijfduizend medewerkers en kantoren in het overgrote deel van de Europese landen. Bij Arcadis Aquamen werken zo'n 350 werknemers. Bouwmeester vult aan: 'Deze spreiding en het volume aan medewerkers zorgen er ook voor, dat je snel kunt inspelen op nieuwe aanvragen. Wij zijn in staat om binnen 24 uur een groot team van professionals samen te stellen dat aan de slag kan bij een nieuwe opdrachtgever. Aanvullende specialistische kennis van fm met betrekking tot diensten wordt geleverd via Carillion, terwijl Arcadis op het gebied van het projectmanagement en ondersteunende disciplines extra kan ondersteunen.' Uiteraard zijn er ook ambities. Daar is Bouwmeester duidelijk over: 'Momenteel groeien we, op basis van totale omzet en winst, tussen vijftien en twintig procent per jaar. We zijn wel ambitieus, maar willen niet te snel groeien. Ook zal er op Europees niveau het nodige worden gedaan. Wij kunnen onze klanten een pan-Europese competentie bieden. Onze beide moeders zijn multinationale bedrijven die een belangrijke rol in de markt spelen. Arcadis kan in tien Europese landen alle benodigde back-office functies (personeelszaken, juridisch advies, administratie) leveren. Carillion kan ondersteunen met specialisten. Bovendien openen we binnenkort onze Belgische vestiging. Daarnaast overwegen we bijvoorbeeld om een meertalige servicedesk op te zetten om onze pan-Europese uitbreiding te versterken, naast gebruik van moderne technologie zoals handhelds in onze processen. Verder ben ik ook verantwoordelijk voor de parkmanagement-initiatieven van Arcadis. Wij zorgen voor de producten en diensten terwijl de parkmanager de vraag beheert.'

Klanttevredenheid

Arcadis Aquamen biedt managementoplossingen ter verbetering van de prestaties van het facilitair management. Bouwmeester: 'Wij bieden een managementtool voor beheersing van kosten, service levels en projecten in plaats van deze zelf te leveren. Dankzij onze projectmanagementvaardigheden, gecombineerd met specifieke kennis van fm kunnen wij voor onze klanten op een onvooroordeelde en nieuwe manier een beter

beheer van hun uitgaven aan non-core bestedingen aanbieden. We zijn niet gelieerd aan een bedrijf voor levering, zodat we de beste prijs-kwaliteit verhouding uit de markt kunnen halen. Samenwerkingsverbanden met leveranciers zijn altijd op contractbasis en kunnen van klant tot klant verschillen.

'Onze benadering is speciaal gericht op bedrijven die behoefte hebben aan een managementoplossing. Vaak zijn deze bedrijven op meerdere locaties actief of hebben zij een brede fm-portefeuille binnen één grote locatie in een complexe omgeving. Wij richten ons primair op organisaties waar we voldoende volume, meer dan ongeveer vijf miljoen euro per jaar, krijgen om waarde toe te kunnen voegen. Dit betekent niet dat we geen contracten hebben met een lager volume, maar dan is de oplossing daarop aangepast.' De tevredenheid van de eindgebruiker wordt op verschillende klantniveaus gemeten. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van een prestatie-managementtool. Bouwmeester: 'Die prestatie-managementtool vormt een integraal onderdeel van onze CAFM-oplossing (Computer Aided Facility Management red.). De tevredenheid wordt gemeten bijvoorbeeld aan de hand van klanttevredenheidsmetingen, meldingen door klanten aan de service desk, door het registreren van het aantal klachten en complimenten en de totaalscore per prestatie-indicator.'

Er is volgens Bouwmeester een duidelijk verschil met een maincontractor: 'We zijn een onafhankelijke TFM-organisatie die nauw samenwerkt met leveranciers. In onze leveringsketenstrategie hebben we de benadering van onze leveranciers per hoofddienst gedefinieerd. We selecteren onze voorkeursleveranciers en laten hen inschrijven op de door de klant gewenste specificaties. Waar mogelijk zorgen we ervoor dat schaalvoordelen optimaal worden benut. Om te voorkomen dat we te afhankelijk van onze leveranciers worden, hebben we voor elke dienst minimaal twee leveranciers die voldoen aan onze voorwaarden. Wij gebruiken onze onafhankelijkheid om de beste prijs-kwaliteitverhouding te verkrijgen. Omdat leveranciers onze positie in hun markt met (mogelijke) klanten herkennen als ook onze mogelijkheden om volume te combineren, zijn we in staat om de toegevoegde waarde van de leverancier te maximaliseren.'

Inkoop

De gemiddelde looptijd van de contracten is vijf tot zeven jaar. Beide moederbedrijven



Bernt Bouwmeester

hebben langdurige relaties met hun klanten. Sommige bestaan al langer dan tien jaar. Een van de bekendste contracten is dat met Philips. Bouwmeester: 'We doen daar het facilitair management voor kantoren en productielocaties. We hebben onlangs met Philips een nieuwe overeenkomst getekend voor bijna zes jaar. Een aantal kengetallen zijn: oppervlakte: 1.200.000 vierkante meter, meer dan 10 locaties in Nederland en België, meer dan 150 gebouwen, inclusief computercentra en productieruimtes. Verder hebben

we DSM, NXP en SABIC als grote opdrachtgevers en werken we in het Verenigd Koninkrijk met Carillion onder andere voor HSBC, BT, Unilever en AXA. Inkoop wordt beschouwd als een belangrijk onderdeel van de aangeboden diensten. Bouwmeester: 'Wij beschouwen onze inkoopcapaciteiten als een belangrijk onderdeel van onze aanbidding, omdat inkoop een belangrijk onderdeel van onze kostenbesparingsprogramma's is. Je moet in dit geval niet denken aan een aanpak waarbij we de marges

van de leverancier verlagen, maar onze aanpak zal wel leiden tot minder omzet. De kosten moeten immers omlaag.'

Een van de overwegingen om over te gaan tot outsourcen zijn kosten. Volgens Bouwmeester zijn kostenbesparingen gebaseerd op de gebieden: inkopen, herontwerp van bedrijfsprocessen, serviceniveaus herdefiniëren en efficiëntie in de fm-organisatie. 'Onze ervaring is dat de belangrijkste besparingen uit het herontwerpen van de bedrijfsprocessen en het herdefiniëren van serviceniveaus komen. Na een gedegen onderzoek van de huidige situatie kunnen we een inschatting maken van de mogelijke besparingen. In onze bestaande contracten hebben we tot twintig procent kostenbesparing voor de gehele portefeuille vastgesteld. De belangrijkste verbetergebieden zijn vaak onderhoud van gebouwen, schoonmaak, catering, beveiliging, logistiek en post.'

Facility management is people business. Daarmee krijgt het bedrijf ook te maken met het overnemen van medewerkers van opdrachtgevers. Bouwmeester: 'In de afgelopen tien jaar heeft Carillion veel ervaring opgedaan met het overplaatsen van werknemers in het Verenigd Koninkrijk. In de afgelopen vijf jaar heeft het moederbedrijf Carillion FM meer dan duizend werknemers overgeplaatst. Deze specifieke kennis en ervaring wordt ook in onze voorstellen gebruikt. In onze korte historie hebben we zo'n honderdvijftig medewerkers overgenomen van opdrachtgevers. Onze ervaring hierbij is dat openheid, eerlijkheid en een duidelijke boodschap belangrijk zijn voor een succesvolle overplaatsing. We zorgen voor een goede introductie van de overgeplaatste werknemers, brengen hen op de hoogte van werkwijze, hulpmiddelen en systemen en maken hen bekend met ons managementsysteem. Wij beschouwen medewerkers als het middelpunt van onze diensten en als ons 'gezicht' naar de klant. Daarom concentreren wij ons op cultuurstemming, trainen en ontwikkelen wij medewerkers en bieden wij hen de kans om zich te ontplooiën. Wij zeggen 'Employer of Choice' te zijn en zetten ons sterk in om deze ambitie waar te maken.'

Besparingen en verbeteringen

Bouwmeester geeft graag twee voorbeelden van gerealiseerde besparingen. 'We hebben het over aanzienlijke besparingen, variërend

tussen veertien en vierentwintig procent. Als eerste noem ik het technisch preventief en correctief onderhoud. Door afstemming van de onderhoudstrategie op de vastgoedstrategie voor de lange termijn, prestatiespecificaties overeen te komen en specificaties actueel afgestemd op de behoefte van de business, zijn we overgestapt op volledige outputgestuurde modellen. Daardoor zijn kostenreducties van bijna vijftwintig procent gerealiseerd. Het begint al met het gegeven dat de assetregisters van onze opdrachtgevers soms behoorlijk verouderd en onvolledig zijn, waardoor de onderhoudsplannen niet meer kloppen met de werkelijkheid. Als tweede voorbeeld noem ik een volledige herdefinitie van het cateringconcept voor een grote internationale bank. Door de introductie van een ander concept, andere specificaties en wederom het omzetten naar een outputgestuurd contract, is een kostenreductie van bijna vijftwintig procent gerealiseerd. Daarbij is ook in detail gekeken naar inkoopvoordelen van voedingsmiddelen door de combinatie met contracten met andere opdrachtgevers.' Mooie voorbeelden van verbetering zijn volgens Bouwmeester: 'De invoering van een intelligent afvalbeheersysteem waardoor het aantal onnodige inkomsten aanzienlijk kon worden beperkt. Of een verschuiving van prestatie naar resultaat op het terrein van schoonmaak. Als laatste de volledige herziening van het beveiligingsconcept, een betere combinatie van man en camerabewaking.'

Trends

Als speler op de fm-markt heeft Bouwmeester natuurlijk ook een visie op de fm-trends. 'Bij grote bedrijven is er een tendens naar het uitbesteden van operationeel en strategisch management op het gebied van fm. Deze markt is nog steeds in ontwikkeling en in opkomst. De meeste grote bedrijven hebben hun fm-diensten al uitbesteed en zijn nu gestart met de beoordeling van het management en het onderzoek naar de voordelen van het uitbesteden hiervan. De ontwikkeling van deze markt zal nog enige tijd in beslag nemen waarbij beheersing, personeel en besturen belangrijke aandachtsgebieden zijn voor het TFM-segment. Opgemerkt moet worden dat de Britse markt rijper is waarbij ongeveer dertig procent van de bedrijven op basis van TFM-oplossingen heeft uitbesteed. Volgens recente schattingen heeft drie

procent van de bedrijven in Europa hun TFM-activiteiten uitbesteed. In Nederland ligt dit percentage iets hoger en daarom schatten we de marktgroei op meer dan vijftien procent per jaar.

Andere fm-ontwikkelingen volgens Bouwmeester: 'Van oudsher hebben bedrijven altijd voorkeur gehad voor het opzetten van interne fm-teams, zodat zij controle over al hun activiteiten konden houden. Hoewel deze methode van het beheren van belangrijke facilitaire diensten nog steeds gangbaar is, komt men tegenwoordig op deze benadering terug. Steeds meer bedrijven besteden hun fm-activiteiten uit aan geïntegreerde fm-aanbieders. De fm-branche moet zich aan deze klantvraag aanpassen. Uiteraard moet de branche 'value for money' leveren en klanttevredenheid kunnen aantonen. Verder moet ze inzicht hebben in de behoeften van klanten. In ieder land voorzien wij een trend van toenemende fusies en overnames bij aanbieders van fm-diensten, vergelijkbaar met activiteiten binnen de fm-markt in het Verenigd Koninkrijk. Wij merken dat de Europese landen op het continent niet allemaal hetzelfde tempo hebben. Maar Nederland heeft wel een leidende positie ingenomen volgens onze Engelse collega's. Betreffende de internationalisering zijn potentiële opdrachtgevers op zoek naar pan-Europese fm-oplossingen. Dergelijke oplossingen brengen problemen met zich mee op het gebied van standaardisatie, overname van personeel en grensoverschrijdende inkoop, die naar onze mening beter op strategisch niveau dan op operationeel niveau kunnen worden opgelost. Omdat sommige diensten een internationale benadering vereisen. Bij andere past een plaatselijk aanbod beter. Schoonmaak wordt vooral bepaald door lokale omstandigheden (voorschriften, arbeidsvoorwaarden) met beperkte schaalvoordelen behoudens de overhead, waar bijvoorbeeld op het gebied van kantoorinrichting wel schaalvoordelen te halen zijn.

Tot slot de visie van Bouwmeester over de samenwerking tussen Corporate Real Estate en fm. 'Die is onvermijdelijk. De opdrachtgevers en huurders willen maximale waarde uit de werkplek in combinatie met een eenvoudige verrekenstructuur en eisen flexibiliteit.'

Koos Groenewoud CFM is redactielid van FMI en oprichter van de netwerkorganisatie AAA (Triple A) Total Facility Management.