

FKG: Van kengetal tot leereffect

Onderzoek naar het benchmarkingproces binnen het Facilitaire Kengetallen Project

Frank Postema
Mei 2005

Haagse Hogeschool
Afdeling Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Docent-begeleider
Dhr. M. Metselaar

Medebeoordelaar
Mw. K. Van den Bosch-
Van Knotsenburg

Opdrachtgever
Dhr. M. Geerdink
Overmars Organisatie Adviseurs
Plein 1
2471 AN Zwammerdam

Stagementor
Dhr. L. Brandts

Periode
Januari 2005 – mei 2005

Auteursreferaat

Onderzoek naar het proces binnen het Facilitaire Kengetallen Project dat zich richt op benchmarking binnen het facilitaire domein. Onderzoeksvraag is hoe dit project de komende jaren ingericht moet worden om de doelstellingen te halen. Aanleiding tot de opdracht is dat doelstellingen niet gehaald worden. De belangrijkste conclusies en adviezen richten zich op de wijze van het verzamelen van kengetallen en verbetering van de communicatie binnen het project. De mate van succes hangt sterk af van de initiatieven van de leden, waarbij de projectleider een belangrijke faciliterende rol heeft. Een verhoging van de communicatie, promotie en een hogere inzet van leden en projectmanagement moeten leiden tot meer interesse in het project, een kortere doorlooptijd en betrouwbaardere resultaten met ambitie om een lerende organisatie te worden.

Indexreferaat:

Facility Management, benchmarking, kengetallen, lerende organisatie, scriptie, benchmarkingsproces, project, Facilitaire Kengetallen-Project, FMN

Managementsamenvatting

De aandacht voor het Facilitaire Kengetallen Project (FKG-Project) bevestigt dat verschillende bedrijven geïnteresseerd zijn in benchmarking, ook op facilitair gebied. De doelen zoals het FKG-Project ze heeft gesteld worden niet gehaald. In deze scriptie is onderzoek gedaan naar de oorzaken en mogelijkheden om de doelen te behalen.

De probleemstelling voor het onderzoek luidt als volgt:

<i>'Wat moet FKG doen om de gestelde doelstellingen van het FKG-project te halen?'</i>
--

De centrale probleemstelling is onderverdeeld in subprobleemstellingen om de verschillende onderzoeksgebieden te bepalen. De bevindingen van dit onderzoek zijn verwerkt in de scriptie. Na een oriëntatie op de opdracht is er literatuuronderzoek gedaan over het ontwerp benchmarking, netwerktheorie en de lerende organisatie. Deze informatie heeft richting gegeven aan interviews met externe deskundigen op het gebied van benchmarking. Op basis van theorie en empirische onderzoeksgegevens zijn 11 stellingen opgesteld die mogelijke oorzaken aangeven. De stellingen zijn richtinggevend geweest in de interviews die met de leden, opdrachtgever (CFM) en projectleider (Geerdink) zijn gevoerd. De resultaten uit de theorie en het empirisch onderzoek hebben geleid tot conclusies en adviezen waarbij de centrale probleemstelling is beantwoord.

Conclusies

De belangrijkste conclusies over het niet behalen van de doelstellingen zijn dat er een te lange doorlooptijd van het benchmarkproces is. De geleverde getallen zijn onvoldoende betrouwbaar wat de communicatie vertraagt. Aannames in de rapportage werken demotiverend. De resultaten worden niet als voldoende ervaren. Het gewenste leereffect wordt niet bereikt. De huidige resultaten blijven op het niveau van analyse steken. Communicatie tussen de leden onderling en van en naar het projectmanagement (opdrachtgever en projectleiding) zijn onvoldoende. Dit leidt tot onduidelijkheid en vertraging. De meeste FKG-Labeleden zien het potentieel van het FKG-Project in. De leden menen echter dat de gewenste resultaten uitblijven en raken daardoor gedemotiveerd. Een belangrijke conclusie is dat leden te weinig bijdragen aan het project. De houding klant - leverancier (leden - FKG-Project) relatie moet worden omgebogen naar een leverancier-leverancier relatie (leden - FKG-Lab). Leden zijn zelf verantwoordelijk voor de kwaliteit en snelheid van aanleveren van gegevens. De projectleiding heeft hier een faciliterende en in beperkte mate sturende rol in.

Adviezen

De belangrijkste adviezen zijn om het FKG-Project meer te promoten om leden aan te trekken en de beeldvorming (positionering) van FKG in het werkveld te versterken. Daarnaast zal de interne communicatie sterk verbeterd moeten worden. De versterking kan door middel van artikelen, frequentere bijeenkomsten en een strakkere planning.

Adviezen op organisatorisch gebied

Deelnemers aan het FKG-lab moeten gestimuleerd worden meer betrokkenheid te tonen en onderling meer contact met elkaar te zoeken. Het leereffect, en daarmee het succes van het FKG-Lab, hangt sterk af van het initiatief dat de leden tonen. De omloopsnelheid van het project is te lang. Belangrijkste oorzaak hiervan is de snelheid van het aanleveren van betrouwbare getallen.

Adviezen op personeel gebied

De projectleider wordt tot twee keer meer ingehuurd. Daarnaast zijn er een aantal gebieden aan te wijzen waar studenten nog onderzoek naar kunnen doen. De onderzoeksgebieden omvatten onder meer hulp bij het invullen van vragenlijsten, samenwerking met andere organisaties en stimulering tot deelname aan FKG-Lab

Adviezen op ICT gebied

Advies is om de vragenlijsten, die nu via Microsoft Excel worden verspreidt, via een website in te laten vullen. Dit verhoogt de omloopsnelheid van de communicatie en zorgt voor een betere mogelijkheid tot verwerking.

Adviezen op financieel gebied

De adviezen betekenen een toename van kosten. Verhoging van het abonnementsgeld en een vermindering van afdracht aan CFM is nodig om de investering in de adviezen te compenseren. Omdat er geen nieuwe financiële bronnen aan te boren zijn, moet de compensatie komen uit de huidige bronnen. Relatief gezien is deelname aan het FKG-Project goedkoop. Vanwege het belang van de ontwikkeling van wetenschappelijke is een investering vanuit CFM een acceptabele maatregel.

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie die ik heb geschreven naar aanleiding van mijn afstudeeropdracht bij het Facilitaire Kengetallen Project.

De afstudeeropdracht is een praktijkgericht onderzoek voor het oplossen van beleidsproblemen op het gebied van de facilitaire dienstverlening. In de scriptie moet de student laten zien dat de kennis, inzichten en vaardigheden die zijn opgedaan tijdens de studie, kunnen worden toegepast op een probleemstelling in de praktijk.

Graag wil ik iedereen bedanken die heeft meegewerkt aan mijn afstudeeronderzoek. Dankzij een groot aantal mensen is deze scriptie tot stand gebracht. Een aantal mensen wil ik graag apart bedanken.

Speciale dank gaat uit naar mijn docentbegeleider de heer M. Metselaar. Hij heeft mij de ruimte gegeven zelf te ontdekken. Wanneer ik vastliep was hij er wel altijd om op terug te vallen.

Mijn dank gaat ook uit naar mijn praktijkbegeleider de heer L. Brandts. Hij heeft veel tijd in de begeleiding gestoken en bleef mee zoeken. Soms bleef zijn telefoon gaan, maar hij nam toch elke keer weer op.

Veel heb ik ook te danken aan de heer M. Geerdink. Zijn eindeloze enthousiasme en gedegen kennis waar geen einde aan leek te komen, hebben me geholpen in snel tempo veel nieuwe ideeën op te doen.

Tot slot wil ik alle personen in het facilitaire werkveld, zowel binnen als buiten het Facilitaire Kengetallen Project, heel hartelijk bedanken voor het belangeloos ter beschikking stellen van hun tijd waarin ik ze heb doorgezaagd over benchmarking, leren en verbeteren.

Inhoudsopgave

Inleiding	1
1 Verantwoording	2
1.1 Aanleiding tot het onderzoek	2
1.2 Probleemstelling en subprobleemstellingen onderzoek	2
1.3 Methoden van onderzoek onderzoek	3
1.4 Opdracht van FKG onderzoek	3
2 Beschrijving van FKG onderzoek	4
2.1 Structuur van het Facilitaire Kengetallen-Project onderzoek	4
2.2 Betrokkenen bij FKG onderzoek	4
2.3 Doelstelling van FKG onderzoek	5
2.4 Methodiek FKG onderzoek	6
2.5 Behaalde doelstellingen onderzoek	6
2.6 Projecthistorie onderzoek	6
3 Theoretisch kader onderzoek	7
3.1 Theorie over benchmarking	7
3.2 Kengetallen	10
3.3 De netwerkorganisatie ontrafeld	11
3.4 Lerende organisaties	13
3.5 Van leren tot verbeteren	14
4 Empirisch onderzoek	16
4.1 Methodiek gegevensverzameling	16
4.2 Oriëntatie projectbestuur	16
4.3 Empirisch onderzoek externe bronnen	16
4.4 Kritische succesfactoren	19
4.5 Stellingen niet behalen doelstellingen	19
4.6 Empirisch onderzoek binnen FKG-Project	21
4.7 Empirisch onderzoek bij opdrachtgever CFM	23
4.8 Empirisch onderzoek bij projectbestuur	24
5 Conclusies	26
5.1 Behaalde doelstellingen	26
5.2 Oorzaken niet behaalde doelstellingen	26
5.3 Toekomstverwachting project	28
6 Adviezen en implementatie	30
6.1 Beantwoording probleemstelling	30
6.2 Adviezen op organisatorisch gebied	30
6.3 Adviezen op personeel gebied	31
6.4 Adviezen op ICT gebied	31
6.5 Adviezen op financieel gebied	31
6.6 Tijdsplan & financiële verantwoording	32
Literatuurlijst	33
Boeken/ rapportages	33
Bijlagen	35

Bijlage 1: NEN-Normen: Ontwikkeling en invloed binnen FM	36
B1.1 Ontwikkeling normen	36
B1.2 Doel	36
B1.3 Opzet	37
B1.4 Mogelijkheden	37
B1.5 Taak NEN-Commissie	37
Bijlage 2: Matrix doelstelling benchmarking	38
Bijlage 3: Benchmarkingsvormen volgens Camp	39
Bijlage 4: Benchmarkingsvormen volgens De Vries en Van der Togt	40
Bijlage 5: Benchmarkingtypen volgens Chang en Kelly	42
Bijlage 6: Methodiek van het benchmarken	43
Bijlage 7: Situatie met en zonder benchmarking	44
Bijlage 8: Stroomschema's benchmarking volgens Watson	45
B8.1: Stroomdiagram voor Planning	45
B8.2: Stroomdiagram voor gegevensverzameling	46
B8.3: Stroomdiagram voor analyse	47
Bijlage 9: Rollen binnen leernetwerken	49
Bijlage 10: Gespreksverslagen externe interviews	50
Gespreksverslag C. van der Zwan – 3-2	51
Gespreksverslag A. 't Spijker – 22-2	55
Gespreksverslag B. Verheugd – 2-3	57
Gespreksverslag C. van Diepen-Knegjens – 7-3	59
Gespreksverslag P. Souren (provincie Limburg) – 30-3	61
Gespreksverslag V. Tak (CapGemini) – 6/4	64

Inleiding

De hoofdfase van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool dient in het vierde jaar afgerond te worden met een afstudeeropdracht. Het zelfstandig uitvoeren van een onderzoek in opdracht van een organisatie staat hierbij centraal. In dit rapport worden het verloop en de resultaten van het onderzoek beschreven.

Het onderzoek is uitgevoerd voor het Facilitaire Kengetallen Project (FKG-Project) dat onder verantwoording valt van Stichting Centrum Facility Management. De volgende probleemstelling wordt in dit rapport beantwoord:

'Wat moet FKG doen om de gestelde doelstellingen van het FKG-project te halen?'

In het eerste hoofdstuk wordt de aanleiding en de opdracht uitgelegd. In hoofdstuk 1 wordt het kader geschetst waarbinnen de opdracht is uitgevoerd. Aansluitend hierop wordt in hoofdstuk 2 de FKG-organisatie beschreven. In hoofdstuk 3 wordt ingegaan op de theorie van benchmarking, het leren van organisaties en de vraag wat verbeteren inhoudt. In hoofdstuk 4 zijn een aantal stellingen opgesteld die beantwoord worden in hoofdstuk 5 aan de hand van uitkomsten van interviews met projectdeelnemers. Hieruit volgen conclusies, in hoofdstuk 6. In hoofdstuk 7 staan adviezen voor te nemen stappen en een implementatietraject.

Deze scriptie is ten eerste bedoeld voor het Facilitaire Kengetallen Project. Ik hoop dat deze scriptie een nuttige bijdrage kan leveren bij het oplossen van de vraag hoe er verder kan worden gegaan met het Facilitaire Kengetallen Project. Tot slot wil ik opmerken dat ik hoop dat dit rapport tot hulp zal zijn voor andere studenten die geïnteresseerd zijn in facility management of het onderwerp benchmarking.

1

Verantwoording

De aandacht van veel bedrijven gaat uit naar inzicht in de kosten en hoe deze kosten zich verhouden tot andere bedrijven. De aandacht voor het Facilitaire Kengetallen Project bevestigt dat verschillende bedrijven geïnteresseerd zijn in benchmarking, ook op facilitair gebied. Een algemeen aanvaard idee is dat benchmarking als instrument gebruikt kan worden om hogere kwaliteit tegen lagere kosten te bieden. Een verhoogd kwaliteitsniveau met lagere kosten is interessant in deze tijd waarin facilitaire afdelingen steeds meer klantgericht moeten gaan werken. Ook het los krijgen van budget is moeilijk.

In dit eerste hoofdstuk wordt de aanleiding tot de opdracht, de centrale probleemstelling en methode van onderzoek besproken. Doel van dit hoofdstuk is om duidelijk te maken waarop de opdracht zich richt.

1.1 Aanleiding tot het onderzoek

De opdracht wordt uitgevoerd voor het Facilitaire Kengetallen Project (FKG-Project). Het FKG-Project valt onder verantwoordelijkheid van Stichting Centrum Facility Management (CFM). Het doel van het FKG-Project is om aan de hand van benchmarking;

- vergelijkingsmateriaal te genereren,
- bedrijven in staat te stellen de eigen werkprocessen te verbeteren door middel van (onderlinge) vergelijking en
- van elkaar te leren op facilitair gebied.

De aanleiding tot de opdracht is dat naar het oordeel van de projectleider het laatste doel niet gehaald wordt. De afstudeeropdracht richt zich dan ook op de vraag waarom deze niet gehaald wordt en wat hier aan te doen is.

1.2 Probleemstelling en subprobleemstellingen

Vanuit de aanleiding is er een centrale probleemstelling geformuleerd. Deze is:

'Wat moet FKG doen om de gestelde doelstellingen van het FKG-project te halen?'

Hieruit volgen de volgende onderzoeksvragen:

- 1 Hoe kan het FKG-Project worden beschreven?
- 2 Wat zijn de doelstellingen van het FKG-Project?
- 3 In hoeverre worden de doelstellingen van het FKG-Project gehaald?
- 4 Waardoor komt het dat deze doelstellingen al dan niet gehaald worden?
- 5 Wat houden 'leren' en 'verbeteren' in?
- 6 Wat is benchmarking en wat houdt dit in?
- 7 Wat zijn kengetallen?
- 8 Welke mogelijkheden bestaan er om de doelstellingen wel te halen?
- 9 Wat zijn de voor- en nadelen van bestaande mogelijkheden om de doelen te halen?
- 10 Wat zijn de financiële, personele en organisatorische consequenties van de adviezen?

In hoofdstuk 2 wordt een beschrijving gegeven van het FKG-Project, als antwoord op de eerste drie subvraagstellingen. De vierde subvraagstelling wordt onderzocht door eerst theoretisch onderzoek (hoofdstuk 3) gevolgd door empirisch onderzoek in hoofdstuk 4. Subprobleemstellingen 5 t/m 7 worden onderzocht in hoofdstuk 3: theoretisch kader. Subprobleemstellingen 7 t/m 10

worden beschreven in de adviezen, die voortkomen uit de conclusies. In hoofdstuk 6 wordt ook de centrale probleemstelling beantwoord.

1.3 Methoden van onderzoek

De centrale probleemstelling is vastgesteld na oriënterende gesprekken met de projectleider. Er is documentonderzoek uitgevoerd om inzicht te krijgen in de projectorganisatie FKG en in de begrippen benchmarking en facilitaire kengetallen. Als afsluiting van het theoretische kader zijn interviews gehouden over benchmarking in het algemeen, als instrument in facilitaire bedrijfsomgevingen en over de vraag wat de reden is dat de doelstelling van het FKG-Project niet gehaald worden.

Deze gegevens hebben geleid tot het formuleren van een aantal stellingen, die mogelijke oorzaken aangeven van het niet behalen van de doelstellingen. Deze stellingen zijn gebaseerd op gecombineerde informatie waarbij deze door meerdere bronnen ondersteund wordt. Aan de hand van de stellingen kan er gericht gezocht worden naar knelpunten.

De stellingen zijn getoetst door interviews¹ met de actoren van het FKG-Project, waartoe de projectleiding en deelnemers behoren. Er is gekozen voor face-to-face² interviews. Easterby-Smith³ merkt over deze methode op: 'Face-to-face interviews are perhaps the most fundamental method in which to gather qualitative data'. Er zijn zes van de negen FKG-Lab deelnemers geïnterviewd, naast de projectleiding (Geerdink) en opdrachtgever (CFM, in de persoon van prof. dr. ir. Van Wagenberg). Eén van de bedrijven had geen contactpersoon, één weigerde mee te werken en de laatste heeft niet gereageerd op het verzoek mee te werken.

De conclusies die uit de toetsende interviews voort zijn gekomen hebben tot de adviezen geleid die in het laatste hoofdstuk gegeven zijn. Omdat adviezen vrijwel altijd een financieel gevolg hebben zijn er, waar mogelijk, financiële consequenties aangegeven.

1.4 Opdracht van FKG

Het overeengekomen eindresultaat bestaat uit een presentatie in een FKG vergadering aan de deelnemers van het FKG-Project. Daarnaast is dit rapport geschreven om het onderzoek en resultaten vast te leggen.

¹ Tijdsduur van deze interviews heeft gevarieerd van 45 tot 90 minuten

² Face-to-face: fysieke aanwezigheid waarbij er dus verbaal en non-verbaal contact mogelijk is (zoals kijken)

³ In scriptie van Morrison, S.: 'An investigation into the promotional strategies of hotel restaurants'

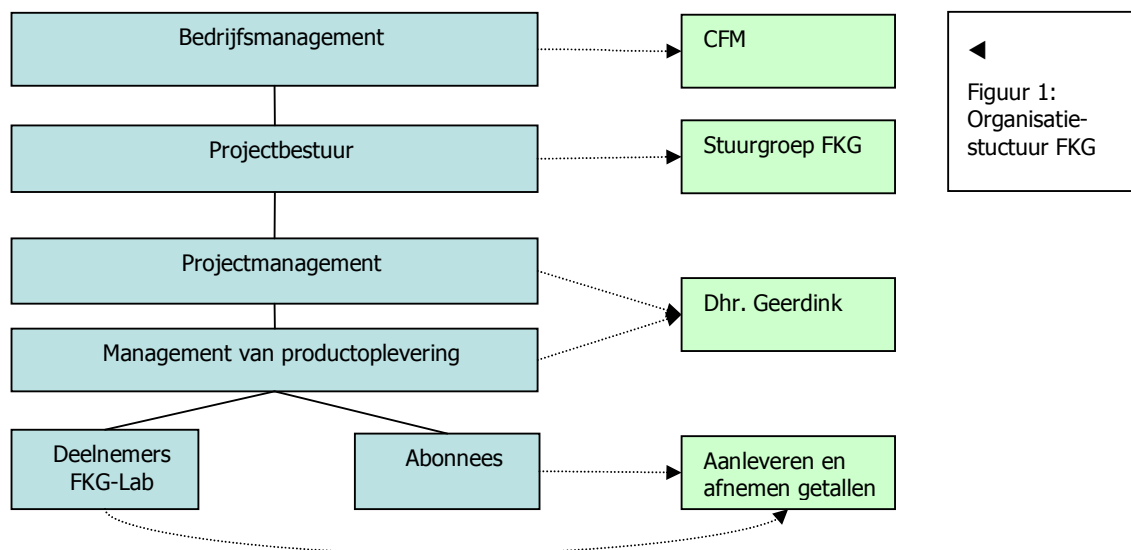
2

Beschrijving van FKG

Het afstudeeronderzoek wordt uitgevoerd voor het Facilitaire Kengetallen Project (FKG-Project). Om inzicht te krijgen in de factoren en het kader van de opdracht is er een orientatie op het FKG-Project uitgevoerd. De informatie is in dit hoofdstuk opgenomen. Dit tweede hoofdstuk geeft inzicht in de actoren van FKG, de doelstellingen en de projectgeschiedenis.

2.1 Structuur van het Facilitaire Kengetallen-Project

Het Facilitaire Kengetallen Project (FKG-project) valt onder Stichting Centrum Facility Management (CFM). Deze stichting is een onafhankelijk en wetenschappelijk kenniscentrum op het gebied van facility management. Het FKG-Project bestaat uit verschillende onderdelen, zoals te zien is in onderstaand organigram.



◀
Figuur 1:
Organisatie-
structuur FKG

Het bedrijfsmanagement wordt gevormd door CFM. Hieronder staat het projectbestuur wat bestaat uit vijf deelnemers van het FKG-Project. Het projectmanagement en het management van productoplevering wordt gedaan door Overmars Organisatie Adviseurs, in de persoon van Michaël Geerdink. De leden leveren de gevraagde informatie aan Geerdink aan. Vanwege het ontbreken van een teamstructuur zijn de functie van projectmanagement en het management van productoplevering onder één persoon geplaatst.

2.2 Betrokkenen bij FKG

Elke betrokkene bij het FKG-Project vervult een eigen rol bij dit project. Hieronder zullen de belangrijkste actoren worden toegelicht.⁴

⁴ Onderstaande gegevens zijn grotendeels ontleend aan het FKG-Projectplan 2004

Stichting Facility Management (CFM): Een onafhankelijk en wetenschappelijk kenniscentrum op het gebied van facility management. De stichting is een initiatief van FMN, de 'universitaire wereld' en het hbo-fm-onderwijs. Doelstelling van CFM is het bevorderen van kennisoverdracht, kennisbeheer en informatieoverdracht op basis van onderzoek. CFM streeft ernaar facility management naar een hoger niveau te tillen. De dagelijkse leiding van CFM berust bij prof. dr. ir. A. van Wageningen⁵. CFM kent een Raad van Toezicht die het gevoerde beleid controleert. De stichting richt zich door internationale samenwerking op internationale ontwikkeling binnen het facilitaire gebied.

Stuurgroep FKG: de stuurgroep bestaat uit deelnemers die lid zijn van FKG-Lab en 'CFM Allied Company Lid'⁶ zijn. De stuurgroep beslist over de voortgang van het project en stelt de middelen vast op basis van een jaarlijks projectplan. De taken van de stuurgroep hangen af van de fase (opstartfase, tijdens voortgang en na afloop) waarin het FKG-Project zich bevindt. De taken zijn samen te vatten onder het verlenen van goedkeuring aan het projectplan, borging van kwaliteit, verlenen van toestemming tot voortzetting dan wel beëindiging van het project.

Overmars Organisatie Adviseurs: Vanuit CFM is Overmars, in de persoon van Geerdink, gevraagd zitting te nemen in het FKG-Project. Geerdink geeft de 'dagelijkse' leiding aan het FKG-Project. Taken zijn ondermeer om publicaties omtrent FKG te verzorgen en gegevens te verzamelen (vragenlijsten versturen en in ontvangst nemen). Daarnaast verzorgt Geerdink de rapportages over de verzamelde kengetallen en neemt hij het initiatief tot bijeenkomsten.

Deelnemers FKG-Lab: In 2004 maakten negen bedrijven deel uit van het FKG-Lab. Deze deelnemers dragen eigen kengetallen bij, waarmee er een vergelijking kan worden gemaakt. Naast een basiscontributie wordt er een extra bijdrage betaald, afhankelijk van het aantal ingebrachte objecten (€ 200,- per ingebracht object). De FKG-Lab deelnemers worden uitgenodigd voor onder andere seminars van FKG, vergaderingen van de stuurgroep en managementrapportages.

Abonnees: In 2004 namen 26 bedrijven deel aan FKG als abonnee. De abonneehouders krijgen twee keer per jaar een supplement van 'de rode bundel' (hierin staan de verzamelde getallen). Daarnaast worden ze uitgenodigd voor een beperkt aantal seminars en krijgen ze vier keer per jaar een elektronische nieuwsbrief.

2.3 Doelstelling van FKG

De doelstelling van het FKG-Project is om aan de hand van benchmarking;

- vergelijkingsmateriaal te genereren,
- bedrijven in staat te stellen de eigen werkprocessen te verbeteren door middel van (onderlinge) vergelijking en
- van elkaar te leren op facilitair gebied.

De leden leveren kengetallen aan. Aan de hand van deze kengetallen wordt geprobeerd de doelstellingen te halen. Deelnemers kunnen aan de hand van verschillen en de verklarende factoren achter de verschillen, zelf komen tot verbeterplannen, om de eigen facilitaire werkprocessen te verbeteren. Het gaat bij de verschillen niet zo zeer om de grootte van de verschillen maar juist om de reden van de verschillen.

Naast de genoemde doelstellingen van het FKG-Project zijn er nog een aantal korte termijn doelen gesteld. Deze zijn om een doorstart in 2004 te maken waarbij het voornamelijk gegaan is om het op snellere wijze verkrijgen, controleren en verwerken van gegevens.⁷ In 2005 is de doelstelling om een 'scaling up' te doen.

⁵ Hoogleraar Facility Management aan Wageningen University

⁶ Organisaties die een alliantie aan zijn gegaan met CFM. Deze groep organisaties ondersteunt CFM bij het formuleren van het beleid van de stichting. De Allied Companies doneren jaarlijks een financiële bijdrage. Deze wordt deels gebruikt om de continuïteit van CFM te waarborgen. De Allied Companies zijn in vele gevallen betrokken bij een of meer CFM-projecten.

⁷ FKG Projectplan 2004

2.4 Methodiek FKG

Elk jaar wordt er door het projectmanagement een projectplan opgesteld die ter goedkeuring wordt voorgelegd aan het projectbestuur. In dit projectplan staat de structuur van het FKG-Project beschreven, de financiële situatie (en verwachting voor dat jaar), taken en verantwoordelijkheden van betrokkenen en een planning. Afhankelijk van deelname vindt er kennis uitwisseling plaats via workshops, congressen, seminars en elektronische nieuwsbrieven. Hierbij dienen de kengetallen en de uitkomsten van de vergelijkingen van deze getallen als basis voor kennisuitwisseling. De kengetallen worden verzameld op basis van de NEN 2748⁸. De getallen worden vergelijkbaar door het hanteren van een gelijke norm.

De onderwerpen worden vastgesteld vanuit de FKG-Stuurgroep. Elke deelnemer verzamelt de gegevens binnen de eigen organisatie en vult deze in op de Microsoft Excellijsten die verspreid worden door de projectleiding. Na terugzending worden de lijsten gecontroleerd door de projectleiding en wordt, waar nodig, aanvullende informatie gevraagd. Hierna worden de uitkomsten onder de deelnemers verspreid en vervolgens op een bijeenkomst besproken. Opzet van het FKG-Project is om de verschillen tussen de resultaten te verklaren. De verklaringen bieden mogelijkheden om de eigen organisatie te verbeteren en te leren hoe andere bedrijven invulling geven aan werkprocessen.

Binnen de methodiek van FKG wordt door de projectleiding en opdrachtgever waarde gehecht aan de samenwerking met HBO-FM-instellingen. Studenten van deze instellingen wordt de mogelijkheid geboden onderzoek te doen binnen FKG. Het gaat bij het onderzoek om wetenschappelijk onderzoek.

2.5 Behaalde doelstellingen

Het verzamelen van gegevens over en de verspreiding van de definitieve getallen over 2003 zijn in januari 2005 gehaald.⁹ In oktober 2004 zijn de voorlopige bekendgemaakt. Een aanvulling op de resultaten is in januari 2005 verspreid, waarmee 'onderzoeksjaar 2003' ten einde kwam. Dit kan als een eerste fase worden beschouwd. Een tweede fase is het vergelijken van de getallen en de verschillen in de verschillen te verklaren. Elke deelnemer kan dan eigen conclusies trekken en de eigen facilitaire processen verbeteren. Nu de kengetallen over 2003 definitief beschikbaar zijn, kan er over gegaan worden tot vergelijking, het verklaren van verschillen en het identificeren van verbeterpunten van de eigen organisatie.

2.6 Projecthistorie

Het Facilitaire Kengetallen Project is in zijn eerste vorm gestart in 1992 gestart door NEFMA. Het doel van het project was om een systeem te ontwikkelen dat prestaties van facilitaire organisaties professioneel zou kunnen meten en beoordelen op efficiëntie en effectiviteit. Na het samengaan van de drie Facility Management beroepsverenigingen tot FMN is het project overgedragen aan Arko Uitgeverijen, DHV en PriceWaterhouseCoopers. Er deden op het moment van overgaan 12 bedrijven mee bij het aanleveren van getallen. De belangstelling voor het project nam af door vertraging in het project en moeite met het invullen van de juiste gegevens.

In de zomer van 2002 heeft er een discussie plaatsgevonden over de toekomstmogelijkheden van het FKG-Project. Onder andere Arko, DHV en PriceWaterhouse Coopers zijn uit het project gestapt. Er bleven zes deelnemers over. De groep bedrijven die cijfers aanleveren veranderen de naam van FKG-Executive Club in FKG-Lab. Dit om een duidelijke verandering aan te geven. Er wordt gesproken van een doorstart van het project.¹⁰ In 2005 nemen negen deelnemers deel aan het FKG-Lab.

⁸ Zie voor meer informatie over NEN 2748 bijlage 1

⁹ Aldus dhr. Geerdink in januari 2005

¹⁰ FKG Projectplan 2003

3

Theoretisch kader

In voorgaande hoofdstukken is het kader van de afstudeeropdracht gesteld. Voordat er iets gezegd kan worden over mogelijke conclusies en adviezen is een verdieping in de relevante onderwerpen noodzakelijk. Het begrip benchmarking is op zichzelf een lege term. Vanwege de complexiteit is het lang niet altijd duidelijk wat iedereen er onder verstaat. Ook begrippen als netwerk- en lerende organisatie zijn niet altijd helder. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de vraag wat benchmarking is, wat het niet is en hoe te komen tot een volwaardig benchmarkonderzoek. Daarnaast wordt ingegaan op de netwerkorganisatie en de lerende organisatie. Tot slot wordt de begrippen 'leren' en 'verbeteren' nader bekeken.

3.1 Theorie over benchmarking

De afgelopen jaren is het begrip benchmarking meer en meer ingeburgerd bij bedrijven en organisaties. Dit instrument om te vergelijken leek een prima middel en een veel gezochte uitkomst te kunnen bieden. Nu, na een aantal jaren, is de 'hype' over. Er worden nog wel steeds benchmarkonderzoeken uitgevoerd maar bedrijven zien het minder als wondermiddel. Benchmarkonderzoeken vinden vooral plaats bij de overheid, maar ook bij profit organisaties. Waar een vraag is, is over het algemeen ook een aanbod. Zo ook bij benchmarking. De vraag die gesteld kan worden is wat benchmarking inhoudt.

3.1.1 Doel van benchmarking

Benchmarking wordt binnen alle branches gebruikt voor onderlinge vergelijking van bedrijven of business units. Op basis van kengetallen wordt gekeken welk proces beter presteert. Een volledig benchmarkingsproces gaat verder dan alleen vergelijking op basis van de beschikbare kengetallen, maar richt zich op 'het op de meest effectieve manier inzetten van middelen om de eisen van de klant te steunen en om tevredenheid van de klant te verkrijgen als een resultaat van de benchmarkingactiviteiten'¹¹. Dit proces betekent niet dat er minder middelen ingezet hoeven te worden, al is dat een mogelijke uitkomst, maar bepaald veel eerder de herschikking van de middelen. 'Benchmarking is een ontdekkingsproces en een leerervaring', zo stelt Camp in zijn boek¹².

Vanuit deze en andere theorieën wordt een aantal definities gehanteerd. Camp hanteert een, naar wat hij noemt 'een praktische definitie die de voorkeur geniet'. De door Camp gebruikte definitie is:

'Benchmarking is het zoeken naar de beste elders bestaande werkwijzen die leiden tot een superieure prestatie'.

Hierbij stelt Camp dat er niet zozeer een vermindering van middelen tot stand zal komen maar eerder een efficiëntere inzet van middelen. Omdat veel processen niet 100 % efficiënt zijn, blijken er in de praktijk efficiëntieverbeteringen behaald te kunnen worden. Rachel van den Broek¹³ hanteert de definitie van Camp in haar scriptie overigens ook.

¹¹ Camp: 'Benchmarking', blz. 27

¹² Camp: 'Benchmarking', blz. 27

¹³ Broek, R. van den; 'Facilitaire Kengetallen'

Esser hanteert de definitie van Waalewijn en Kamp (1994)¹⁴:

'Benchmarking is de techniek waarbij systematisch en grondig de prestaties en achterliggende operationele en management vaardigheden van organisaties met een toonaangevende prestatie op een bepaald gebied onderzocht worden. Deze techniek heeft tot doel de eigen prestaties en werkmethoden te spiegelen aan de beste en nieuwe ideeën en inzichten te vertalen naar de eigen organisatie om te komen tot een drastische verbetering van de prestatie.'

Net als Camp stelt Esser dat het alleen onderling vergelijken niet voldoende is. Na het vergelijken van de gestelde benchmarks vragen de resultaten om verbeteringen aan te brengen binnen de eigen organisatie. Worden er geen verbeteringen doorgevoerd, dan kan afgevraagd worden of men daadwerkelijk bezig is met benchmarking. Het lijkt dan op een vergelijkingsproces en niet op een benchmarkingsproces naar de theorie van Camp, De Vries en van der Togt. Zelfs indien de organisatie uit de bus komt als 'best in practice' op alle gebieden kunnen er verbeterpunten geïdentificeerd worden.

Het handboek 'Prestatievergelijking binnen de Openbare sector' vertaalt een aantal doelstellingen naar uitgangspunten, randvoorwaarden en dergelijke.¹⁵ Deze geven een goed inzicht in de praktische redenen van het opstarten van een benchmarkonderzoek. Het begrip benchmarking krijgt hiermee een complexere invulling. In de strikte zin van het woord is er niet altijd sprake van benchmarking. Indien het doel alleen 'verantwoording' is, is er volgens Camp, De Vries en Van der Togt en Chang en Kelly geen sprake van een volwaardig benchmarkonderzoek.

3.1.2 Typen benchmarking

Binnen de literatuur wordt onderscheid gemaakt in verschillende soorten benchmarking. Door de verschillende auteurs worden indelingen gemaakt op basis van doel van de vergelijking, soort benchmarking en interne of externe vergelijkingen. Er zijn verschillende typen waarbij het belangrijkste onderscheid gemaakt kan worden naar intern en extern. Daarnaast ligt het aan het doel van de benchmark welk type van toepassing is. Er kan gebenchmarkt worden op b.v. producten en diensten of op werkmethoden. Watson¹⁶ heeft een indeling met vijf generaties opgesteld. De in de literatuur gevonden indelingen zijn terug te vinden in bijlage 3 t/m 5.

De indelingen hebben weinig invloed op de manier van opzetten van het benchmarkonderzoek. De manier waarop organisaties benaderd zullen worden zal wellicht verschillen bij een ander doel. Camp en Chang en Kelly¹⁷ hanteren een indeling die sterk overeen komt. De Vries en Van der Togt hanteren een meer gespreide indeling en laten het type afhangen van doel en onderwerp. De indeling is meer gespreid en complexer. Verschil tussen de indeling van De Vries e.a. en andere gevonden indelingen is dat De Vries e.a. als enige onderverdelingen maken in de hoofdindeling. Wellicht dat er door De Vries e.a. meer waarde wordt gehecht aan de indeling dan door de andere auteurs.

Camp, De Vries e.a. en Chang en Kelly hanteren een verschillende indeling. De manier waarop deze gepresenteerd wordt, namelijk parallelle indelingen, wijkt af van de wijze waarop Watson zijn indeling presenteert. Zoals te zien is in figuur 1 (volgende pagina) deelt Watson de soorten benchmarkprocessen in generaties in. De eerste generatie richt zich op de vergelijking van producten. Een relatief simpele benchmark omdat het op tastbare producten gaat die relatief onveranderlijk zijn. Hiervoor is een vrij simpele opzet van het onderzoek nodig. Gevolg is dat een dergelijk onderzoek weinig tijd zal vragen. Naarmate er met 'hogere generaties' gewerkt gaat worden neemt de complexiteit en gevraagde invoeringstijd toe. De generaties hebben zich ontwikkeld in de loop van de jaren. Hoewel er een verschuiving plaatsvindt naar 'hogere' benchmarkgeneraties zijn deze hogere generaties niet beter dan lagere. Elke generatie heeft een

¹⁴ Een duidelijkere literatuurverwijzing ontbreekt.

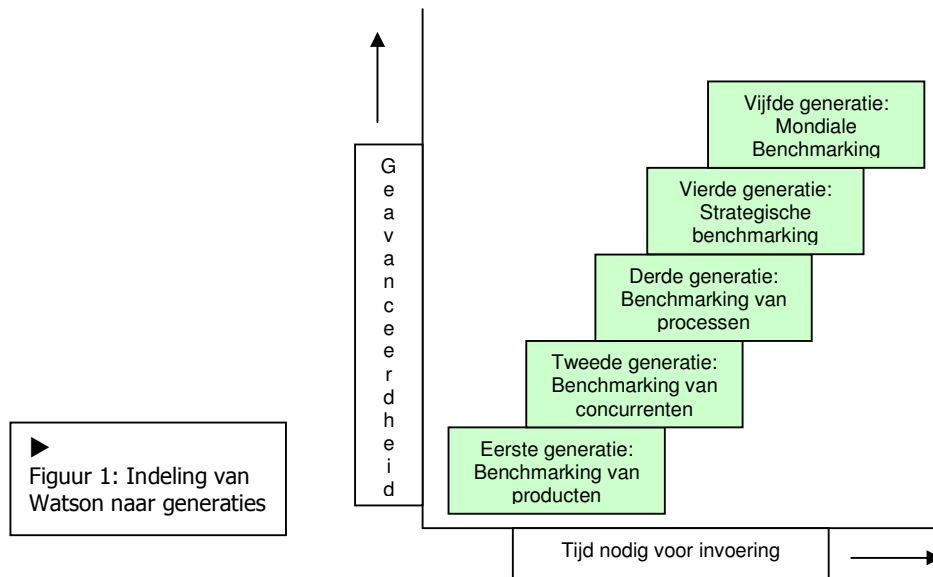
¹⁵ Zie bijlage 2: Matrix doelstelling benchmarking

¹⁶ Watson, G.H.: 'Strategisch benchmarken'

¹⁷ Chang, R en Kelly, P.K: 'Benchmarking: vergelijk en verbeter'.

ander doel en een andere vorm. De output zal daarom ook anders zijn en niet altijd bruikbaar in elke situatie. Het is niet altijd nodig om een sterk geavanceerde vorm van benchmarking te gebruiken voor het bereiken van het gestelde doel.

Alle genoemde indelingen (Camp, De Vries e.a., Chang en Kelly, Watson) dekken alle soorten benchmarking af. Van kleine benchmarkonderzoeken tot generalistische, het onderzoek valt altijd wel te rangschikken onder een bepaalde groep. Uiteindelijk bepaald de indeling niet de uitkomst, maar de invulling van het onderzoek bepaald de generatie.



► Figuur 1: Indeling van Watson naar generaties

3.1.3 Stappenplan

Om te komen tot een volledige benchmark zijn er in de literatuur verschillende stappenplannen ontwikkeld. De te nemen stappen hangen af van de visie van de auteur maar zijn niet afhankelijk van de indeling die de auteur hanteert. In bijlage 6 zijn de stappenplannen van de onderzochte bronnen naast elkaar gezet. Het ene model geeft meer stappen aan en twee modellen geven substappen aan. Het globale beeld laat vergelijkbare stappen zien. Het belangrijkste verschil is de plaats waar elke auteur de nadruk op legt. Daarnaast onderscheidt De Vries e.a. een duidelijke scheidslijn tussen het verzamelen van gegevens en het verbeteren. De stappen van De Vries e.a. worden overkoepeld door een onderscheid in twee fasen; 'vergelijking' en 'verbetering'. In deze eerste fase gaat het om het bepalen van de benchmarkmethodiek en het verzamelen van de benodigde gegevens. In de tweede fase worden de gevonden verschillen onderzocht. De 'scheidslijn' tussen de twee fasen is in de praktijk lastig te trekken. Rapportages uit de praktijk gaan veelal niet verder gaan dan fase 1. Getallen worden geanalyseerd en gerepresenteerd. Of resultaten gebruikt worden voor lering en verbetering hangt van de doelgroep van de rapportages af. De eerste fase van De Vries e.a. komt overeen met de eerste vier stappen van Camp. Bij het afsluiten van de eerste fase van De Vries e.a. is de eerste stap van Watson voltooid.

De onderzochte literatuur is eenduidig in het belang van een goede methodiek. Er kan pas overgegaan worden naar een volgende stap als voorgaande stappen bewust voltooid zijn. Vaststelling van elke stap biedt een solide basis voor borging van het proces. Bij de deelnemers is zodoende duidelijkheid over wat wanneer gedaan zal worden. Daarnaast wordt bij het volgen van de stappenplannen van de literatuur niets overgeslagen en gebeurt onderzoek in de juiste volgorde.

3.1.4 Voordelen van benchmarking

Vergelijken met concurrenten om de eigen positie te bepalen. Betere werkmethoden vinden om goedkoper te presteren tegen betere kwaliteit en hogere klanttevredenheid. Ondersteunen nieuwe strategie. Ontdekken trends in de markt en hier de eigen prestaties naast kunnen leggen.

Met de doelstelling van benchmarking worden de voordelen zichtbaar(er). Het behalen van concurrentievoordeel of het wegwerken dan wel verbreden van de concurrentiekloof zijn belangrijke resultaten van benchmarking. Uit een reeks van benchmarks (kengetallen, prestatievergelijkingen) kan de beste methode gekozen worden. Een logische gevolgtrekking is dat als er meer, beter en sneller wordt geproduceerd de klanttevredenheid zal toenemen. Degene met een concurrentievoordeel geniet een voordeligere positie dan zijn concurrenten. Voordelen kunnen bestaan uit een hogere tevredenheid van klanten en personeel, minder kosten en betere prestaties (kwaliteit). Onder andere Camp geeft een schema waarin de situatie *met* en zonder benchmarking wordt weergegeven. De voordelen komen hierin duidelijk naar voren.¹⁸

De belangrijkste voordelen van benchmarking zijn vooral te vinden in het faciliteren van de output (procesmatig). Een succesvolle benchmark kan het invoeren van een nieuwe strategie ondersteunen, middelen efficiënter verdelen en een beter inzicht geven in de eigen processen. Chang en Kelly noemen benchmarking een kwaliteitsinstrument, waarmee de plaats van benchmarking duidelijk wordt. Van Diepen-Knegjens¹⁹ stelt; 'betere methoden en voordelen zijn niet altijd wetenschappelijk aan te tonen (bij benchmarking) maar soms zie je gewoon dat het beter kan of beter is.' Ook Camp hanteert observatie als een mogelijk middel om betere processen te ontdekken.²⁰

3.1.5 Risico's van benchmarking

Er zitten aan benchmarking zekere risico's vast. De nadelen zijn niet altijd duidelijk. Belangrijkste risico is dat investeringen niet terug worden verdiend. Investeringskosten bestaan uit tijd, geld en motivatie. Deze investeringen worden vooral gedaan voor en tijdens het project. Op deze momenten zijn er nog geen resultaten maar worden er wel investeringen gevraagd. Bij het uitblijven van resultaten of onbruikbare output stoppen deelnemers. Er ontstaat dan een weerstand om opnieuw deel te nemen aan een benchmarkproject. Een mogelijke reden dat deelnemers stoppen is dat afdelingen afgerekend worden op de resultaten. Meerdere bronnen (Camp, De Vries en Van der Togt) waarschuwen dat de eerste benchmarkprojecten vaak nog kinderziektes hebben en de resultaten dus beperkt bruikbaar zijn. Indien het management benchmarkende afdelingen gelijk op de resultaten afrekenen, kan dit demotiveren. Juist als de resultaten niet zo goed zijn als gewenst. Een ander risico is dat er een vals gevoel van zekerheid ontstaat bij het doorlopen van een benchmarkproces. Enerzijds stelt Camp dat er zonder benchmarking wordt gestuurd op 'favoriete stokpaardjes' en 'krachten en zwakheden niet begrepen worden'²¹. Anderzijds kan dit gebrek aan inzicht ook ontstaan *met* benchmarking. Door een onvolledig of onjuist benchmarkproces is er een vertroebeld zicht op de prestaties.

3.2 Kengetallen

Op elk gebied worden door allerlei organisaties kengetallen verzameld²². De noodzaak van kengetallen wordt door geen enkele bron ontkent, maar er worden wel verschillende waarden aan toegekend. 'Diverse onderzoekers zien kengetallen als pure verhoudingsgetallen. Anderen geven aan dat kengetallen ook absolute getallen kunnen zijn'²³. Van Diepen-Knegjens hanteert in het Handboek van de NEFMA de volgende definitie voor facilitaire kengetallen: 'een verzameling waarden en kenmerken uitgedrukt in cijfermatige grootheden, die relevant kunnen worden geacht voor het facility managementbeleid van de desbetreffende arbeidsorganisatie.' Bij elk benchmarkproject komen kengetallen voor. Hoewel geen enkele definitie van benchmarking de

¹⁸ Zie bijlage 8: Situatie met en zonder benchmarking

¹⁹ Knegjens, C.: 'Facilitaire Kengetallen; hulpmiddel voor bedrijfsanalyse en met name kostenbeheersing voor het facility management'

²⁰ Camp waarschuwt dat observatie een tijdrovende en niet altijd gewenste methode is

²¹ Camp, R.: 'Benchmarking', blz. 39

²² Google geeft 142.000 resultaten op de zoekterm 'kengetallen'

²³ Groeneveld, G.H.: 'Facilitaire Kengetallen', blz. 3

term kengetallen gebruikt, worden kengetallen wel in elk project gebruikt. De vraag die opkomt is wat kengetallen eigenlijk zijn.

De essentie van kengetallen wordt door Tinbergen als volgt verwoord:

*'Kengetallen vormen een onmisbaar hulpmiddel bij de opstelling van plannen en begrotingen, van marktanalyses en arbeidsanalyses. Ze zijn een brug naar ervaring van anderen en door hun gebruik verbreedt men de basis van zijn eigen ervaring. Hun gebruik dwingt bovendien tot het scherp doordenken van de vraagstukken waarvoor men staat, ten einde te komen tot een juiste ontleding van de verschijnselen en krachten waarmee de organisator van bedrijf of dienst te maken heeft. (...) Aanvankelijk is men geneigd aan de eigen persoonlijke ervaring en het aanvoelen der dingen meer belang toe te kennen dan aan abstract aandoende cijfers. Eerst wanneer men zich werkelijk eens verdiept in de vraag hoe smal soms de eigen ervaring is in vergelijking met de gezamenlijke ervaring van alle deskundigen op een bepaald gebied, beseft men dat er in het gebruik van moderne statistische methoden een grote kracht schuilt.'*²⁴

Kengetallen zijn een vorm van het inzichtelijk maken van ervaringen. Niet alleen bieden kengetallen een basis van vergelijking voor kosten, maar Tinbergen stelt ook dat kengetallen aanzetten tot doordenken over de vraagstukken waar men voor staat. De kengetallen bieden een basis van vergelijking maar zijn niet verklarend.

In de literatuur wordt een vrijwel eenduidige indeling gemaakt van kengetallen. De getallen worden ingedeeld in 'prestatiekengetallen' en 'financiële kengetallen'.²⁵ Een beperkte indeling lijkt voldoende duidelijkheid te bieden. Alleen het ministerie van Defensie hanteert een uitgebreidere indeling (4 soorten waaronder effectkengetal en middelenkengetal).

Prestatiekengetallen zijn niet financiële verhoudingsgetallen. Voorbeelden hiervan zijn 'het gemiddelde aantal m2 bvo per werkplek' en 'het gemiddeld aantal kopieën per medewerker per jaar'. Financiële kengetallen richten zich op de kosten per eenheid. Voorbeelden hiervan zijn de kosten per vierkante meter nvo schoonmaakonderhoud' en 'de kosten per centraal geproduceerde kopie'.

Kengetallen zonder verklaring zeggen weinig. Kengetallen geven inzicht in de kwantitatieve positie van organisaties, maar niet in de vraag waarom de ene organisatie beter scoort dan de andere. Ook creëert deze vorm van benchmarking onvoldoende kansen om processen te optimaliseren en te vernieuwen.²⁶ Uit de literatuur blijkt dat kengetallen een signaleringsfunctie hebben maar dat zonder verklarende factoren deze nietszeggend zijn. Pas met verklaring krijgen 'kengetallen hun werkelijke waarden'.²⁷ Bij het beschrijven van de gewenste outputs stelt ook Camp dat prestatieingen niet altijd financieel aantoonbaar moeten zijn omdat anders 'onvoldoende gegevens over niet in geld uit te drukken prestaties beschikbaar komen'.²⁸

3.3 De netwerkorganisatie ontrafeld

Bij het opstarten van een benchmarkproject, ontstaat er een netwerk van personen, teams en/ of afdelingen. Elk brengt zijn eigen belangen mee. Daarnaast is er een algemeen belang. Organisaties kunnen op vele manieren bekeken worden. Een van de manieren is de netwerktheorie van W. Mastenbroek. In dit model wordt uitgegaan dat organisaties bestaan uit verschillende entiteiten die onderling relaties aangaan. Dit model legt de nadruk op de relaties tussen de entiteiten en hoe deze elkaar beïnvloeden.

²⁴ Diepen-Knegjens, C., van: 'Facilitaire kengetallen'

²⁵ Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: Facility management, blz. 216

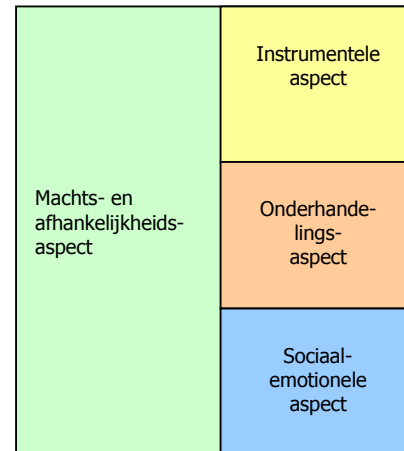
²⁶ Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: Facility management, blz. 216

²⁷ Groeneveld, G.H.: 'Facilitaire Kengetallen', blz. 4

²⁸ Camp, R.: 'Benchmarking', blz. 54

3.3.1 Structuur netwerk

Mastenbroek stelt dat organisaties netwerken van interdependente groepen zijn. 'De relaties tussen deze groepen worden gekenmerkt door coöperatie en competitie.'²⁹ Deze groepen zijn afhankelijk van elkaar en er zijn eigen belangen. Enerzijds is er sprake van pogingen om de eigen positie te versterken, anderzijds is men afhankelijk van elkaar en moet men samenwerken. De poging tot zelfbehoud vindt zowel op individueel niveau als op groepsniveau plaats. Mastenbroek richt zijn theorie primair op organisaties als geheel waarbij hij soms afdalt naar het niveau van de individuele medewerker.



3.3.2 Relaties

In het boek *Conflicthantering en organisatieontwikkeling* komt naar voren dat er zowel bij individuele werknemers als tussen de groepen relaties bestaan. Deze relaties lopen door elkaar heen. Doordat de medewerkers deel uit maken van groepen, beïnvloeden beide relatiestructuren elkaar. Het netwerk wordt bijeengehouden door een voortdurende zoektocht naar de balans tussen autonomie en wederzijdse afhankelijkheid. Binnen relaties onderscheidt Mastenbroek vier relatieaspecten:

- Instrumentele relaties.
- Sociaal-emotionele relaties
- Machts- en afhankelijkheidsrelaties
- Onderhandelingsrelaties

Elk type relatie vertoont een zekere samenhang met gedragstendenties en met bepaalde problemen. Mastenbroek gebruikt het '1-op-3-model' voor het inzichtelijk maken van de relatieaspecten (zie figuur 2).

In het 1-op-3-model zijn de instrumentele, sociaal-emotionele- en onderhandelingsrelaties ingebed in de vierde relatie; het machts- en afhankelijkheidsaspect.

Mastenbroek stelt verder dat gedrag in organisaties sterk beïnvloed wordt door verschillende spanningsbalansen. Aan de ene kant de eigen belangen, aan de andere kant de belangen van de organisatie. Dit zelfde geldt voor het wij-gevoel en de eigen identiteit.

3.3.3 Ontwikkelingsperspectief

Er is altijd een min of meer gereguleerde touwtrekkerij, waarbij het in het belang van individuen en samenwerkingsverbanden is om wederzijdse afhankelijkheid, gezamenlijke kracht naar buiten, consensus en gezamenlijke identiteit recht te doen en verder te ontwikkelen. In organisaties wordt men meer aangesproken op de vermogens tot soepel samenwerken en resultaten te laten zien. Er wordt steeds meer gefunctioneerd in netwerken van onderhandelingsrelaties.

De tendens van de afgelopen jaren is naar meer informeel en ongedwongen gedrag. De gedragsstandaarden stellen hogere eisen aan de sociale vaardigheden. Het veronderstelt een dusdanig soepele en vanzelfsprekende zelfbeheersing, dat meer onbevangen en ongedwongen gedrag mogelijk wordt.

Men kan bijna spreken van een dwang naar het ongedwongene

(Mastenbroek, *conflicthantering en organisatieontwikkeling*, blz. 200)

Communicatieverbetering en aandacht voor de stijl van samenwerken zullen in beduidend sterkere mate mensen in organisaties gaan bezig houden. De kritische succesfactor voor ieder individu is het eigen vermogen tot leren op het terrein van de samenwerking goed wakker te houden. Mensen en organisaties moeten aanspreekbaar blijven voor signalen van anderen over effecten van houding en gedrag. Als deze aanspreekbaarheid binnen organisaties en tussen teams (en wellicht organisaties) af en toe bereikt weet te worden begint men de communicatie en de samenwerking de goede kant op te kneden.

²⁹ Mastenbroek, W.F.G.: 'Conflicthantering en organisatieontwikkeling'

3.3.4 Kernelementen netwerktheorie

In zijn boek geeft Mastenbroek tot slot in het in het kort de kernelementen van de netwerktheorie weer.³⁰ Deze zijn:

- Een organisatie is een voortdurend veranderend netwerk van eenheden.
- Zo'n netwerk strekt zich uit tot en met de relaties naar afnemers, toeleveranciers, concurrenten, overheid, vakbonden en kapitaalverschaffers.
- Centraal voor het begrijpen van organisaties zijn de lengte en de dichtheid van de afhankelijkheidsketens en de machts- en afhankelijkheidsbalansen in het netwerk. Wat plaats vindt is een voortgaande verlenging en verdichting van organisatorische netwerken in een toenemend nauwe vervlechting met leveranciers en afnemers. Vervoers- en distributieconcerns als KLM en Nedlloyd dringen op wereldschaal in duizenden kantoren van andere organisaties door met hun informatie en reserveringssysteem. Maar ook kleine ondernemingen – bijvoorbeeld de zelfstandige bloementeler in het Westland, de doe-het-zelf zaak in de buurt – zijn via cooperaties en franchising formules aangesloten op wereldomspannende netwerken.
- De kenmerken van zo'n netwerk hangen samen met gedrag en problemen. In het boek wordt dat genoemd de dynamiek eigen aan het netwerk. Een voorbeeld van deze dynamiek is het verschijnsel dat voortgaande verlenging en verdichting van afhankelijkheden binnen en tussen organisaties problemen oproept met betrekking tot coördinatie en flexibiliteit. Als men deze toenemende interdependenties niet weet te combineren met een verantwoorde profilering van de autonomie van organisatorische eenheden, zijn de gevolgen toenemende verstarring en demotivatie. Zo ontstaat er een negatieve dynamiek. Je zou ook kunnen zeggen een vicieuze cirkel of een neerwaartse spiraal. Een positieve dynamiek is ook mogelijk. Het profileren van autonomie en zelforganisatie, gecombineerd met het aanhalen van belangrijke interdependenties maakt organisaties slagvaardiger en medewerkers kwiek en gemotiveerder.

3.4 Lerende organisaties

Voor het begrip lerende organisatie is geen eenduidig begrip te geven. De leerervaringen tussen de verschillende organisatieonderdelen en de afstemming tussen de processen komt het meest in de buurt. Bij collectieve leerprocessen gaat het er niet om het eigen gedrag te leren kennen en te verbeteren. De interactie bij collectief leren gaat om 'het afspraken met de ander over het gedrag van jezelf als ook over het gedrag van de ander'³¹. Het gaat om het leren *van* en *met* elkaar. Hoewel ontwikkeling van medewerkers bijdraagt aan het leren van organisaties is dit niet een vanzelfsprekend gevolg.

Bakker³² koppelt leren aan netwerken. In dit netwerk wordt deskundigheid op een bepaald kennisgebied met elkaar uitgewisseld. In dit netwerk kan in veiligheid geëxperimenteerd en gereflecteerd worden. In een leernetwerk is plaats voor eigen ontwikkeling en voor verdieping.

3.4.1 Kennis delen

Om tot een lerende organisatie te komen moet kennis gedeeld worden. Weggeman noemt in zijn kenniswaardeketen zes stappen die nodig zijn:

- 1 vaststellen benodigde kennis
- 2 inventariseren beschikbare kennis
- 3 ontwikkelen van kennis
- 4 delen van kennis
- 5 toepassen van kennis
- 6 evalueren van kennis

Waar Weggeman zijn kennisketen toepast op een organisatie zijn de zes stappen ook bruikbaar voor kennisnetwerken. In deze kennis netwerken zijn verschillende rollen te onderscheiden.³³

³⁰ Mastenbroek, W.F.G.: 'Conflicthantering en organisatieontwikkeling', blz. 54, 55

³¹ Hoogcarpel, A en Engwirda, I en Koops, R: Leren werkt, blz. 14

³² Hoogcarpel, A en Engwirda, I en Koops, R: Leren werkt, blz. 92

³³ Toelichting op rollen: bijlage 9: Rollen binnen leernetwerken

3.4.2 Kritische succesfactoren

Er zijn verschillende dilemma's te onderscheiden tussen individueel leren en organisatieontwikkeling. Uit deze dilemma's zijn vijf kritische succesfactoren te onderscheiden³⁴

- 1 Drijfveren: tussen individuele ambitie en collectieve ambitie
- 2 Autonomie: tussen zelfsturen en bieden van steun
- 3 Leerinfrastructuur: tussen speelruimte en gebondenheid
- 4 Wederkerigheid: tussen halen en brengen
- 5 Leren: tussen actie en reflectie.

3.4.3 Voordelen

Zelfsturing en initiatief nemen zijn essentieel voor het bereiken van leerresultaten. Wordt voldaan aan deze twee voorwaarden dan zijn er een aantal belangrijke voordelen. De deelnemers aan het leernetwerk ontwikkelen competenties en kennis, leren samen te leren, creëren zelfvertrouwen en vergroten ze de waardering voor eigen kennis en vaardigheden. Voor organisaties betekent dit dat de hiërarchie doorbroken kan worden. Hierdoor kunnen kennis en ideeën makkelijker uitgewisseld worden. Ook vindt netwerkvorming plaats. Als laatste voordeel wordt het innovatievermogen vergroot waardoor problemen beter en sneller kunnen worden opgelost.

3.5 Van leren tot verbeteren

Leren = veranderen = verbeteren. Deze drie begrippen zijn niet gelijk. Bakker stelt dat leren veranderen is³⁵. Door te leren ontdek je kansen om je doelen beter te behalen. Verbeteren is het invoeren van veranderingen om de gestelde doelen op een meer gewenste manier te behalen. Voor het doorvoeren van verbeteringen zal er eerst geleerd moeten worden wat beter kan. De meerwaarde van een leernetwerk zit erin dat opgedane kennis met meerdere leden gedeeld wordt en niet verloren gaat bij het vertrek van een van de deelnemers.

'Werd er maar wat meer gejat van oplossingen die collega's al bedacht hebben. Beter goed gejat dan slecht verzonnen. Nota bene 90% van de tijd dat vakmensen bezig zijn met het creëren van nieuwe producten, wordt besteed aan et opnieuw bedenken van wat al bestaat. De kosten van opnieuw bedenken wat al bedacht was, suboptimale prestaties, en de onmogelijkheid kennisbronnen te vinden worden geschat op \$ 5000,- per werknemer per jaar³⁶

Met dit citaat bepleit Swaak het delen van kennis. Niet alleen om anderen te helpen maar ook om er zelf beter van te worden. Door het steeds opnieuw uitvinden van 'het wiel' worden onnodige kosten gemaakt stelt Swaak.

Collectief leren is een ontdekkingsreis is dikwijls een moeizaam proces, vooral in het begin. Het is een proces waarin allerlei processen door elkaar heen lopen. Soms mooie processen, maar soms ook heel erg vervelende. Als een collectief leerproces eenmaal loopt, wordt het voor de deelnemers vooral een ontdekkingsproces. Een proces van voortdurende verbazing op alle mogelijke niveaus: cognitief en affectief, inhoudelijk en procesmatig, collectief en persoonlijk, filosofisch en praktisch. Bij velen vallen de schellen van de ogen. Men maakt verbinding met elkaar, raakt in de 'flow' en gaat met elkaar aan de slag zonder te weten waar men precies uitkomt. Trekken is oneindig veel spannender dan reizen, want trekkers komen op plekken die reizigers nooit zullen aandoen.

(Bron: 'Leren werkt', blz. 22)

Kennis delen leidt tot leren zo meent Swaak. Een aantekening die Swaak hierbij maakt is: 'Leren is veranderen van gewoonten en zorgt voor stress. Deze stress bestaat ook uit gezonde spanning, maar niet altijd en niet voor iedereen.'³⁷ Hoewel ze dus kennis delen en leren bepleit, merkt ze ook op dat veranderen niet altijd gewild is en niet alleen positieve effecten heeft.

³⁴ Dekker J.M. en Kingma, J.: 'Managen van leernetwerken'

³⁵ Hoogcarspel, A en Engwirda, I en Koops, R: Leren werkt, blz. 92

³⁶ Swaak, J.: 'Overleven in de kenniseconomie'

³⁷ Swaak, J.: 'Overleven in de kenniseconomie'

Door leren, binnen zowel organisaties als door individuele medewerkers worden van werknemers steeds meer vergroot. Dit leidt tot betere mogelijkheden om problemen op te lossen. Marco Berg³⁸ stelt in zijn scriptie dat medewerkers door continue ontwikkelen en leren resultaten kunnen creëren die ze echt voor ogen hebben. Hierdoor kunnen sommige, door de medewerkers ervaren als probleemsituaties anders beoordeeld worden of kleiner gemaakt worden, omdat ze niet direct een invloed hebben op de te behalen doelstellingen. Er wordt op deze manier efficiënter omgegaan met tijd en middelen. Berg relateert dit, als onderwerp van zijn scriptie, voornamelijk aan vermindering van werkstress. Wel geeft hij aan dat er concurrentievoordeel te zien is in ontwikkeling van medewerkers binnen organisaties. Zoals Swaak in haar artikel aangeeft is hier communicatie voor nodig waarbij er gekeken wordt naar hoe 'de ander' dingen doet.

³⁸ Berg, M.: Leren te leren, de sleutel tot preventie van werkstress.

4

Empirisch onderzoek

Waar in hoofdstuk 3 theorie uit geschreven bronnen is gebruikt, gaat het in dit vierde hoofdstuk om informatie verzameld uit praktijkonderzoek, zoals interviews. Het gaat in dit hoofdstuk vooral om het weergeven van de in het empirisch onderzoek gevonden informatie.

4.1 Methodiek gegevensverzameling

Eerst zijn er verkennende gesprekken gevoerd met het projectbestuur (Geerdink) over het kader van de afstudeeropdracht. Daarna is op basis van de literatuur een beeld gevormd van hoe benchmarking zou moeten gaan. Er zijn vervolgens een aantal personen en organisaties benaderd voor informatie over hoe benchmarking in de praktijk gebeurt. Criterium bij de selectie van de personen en bedrijven is geweest dat ze niet betrokken zijn bij het Facilitaire Kengetallen Project maar wel ervaring hebben met benchmarking. Onder de benaderde eenheden vallen onder meer 'vragers' Yamanouchi en Van der Zwan, maar ook 'aanbieders' als CapGemini en Twynstra Gudde en DBAssociates³⁹. Uit het theoretische en empirische onderzoek is een aantal kritische succesfactoren (KSF's) naar voren gekomen. De KSF's hebben geleid tot een aantal stellingen, die mogelijke oorzaken aangeven voor het niet halen van de FKG doelstellingen. De stellingen zijn getoetst in interviews met de FKG-Lab deelnemers. Er zijn met zeven van de negen deelnemers en met Van Wagenberg (opdrachtgever) interviews gehouden. Ten slotte zijn er gegevens gecontroleerd bij het projectbestuur (Geerdink).

4.2 Oriëntatie projectbestuur

Naar de mening van Geerdink worden niet alle doelen van het FKG-Project gehaald. De afstudeeropdracht richt zich op de vraag waar dit aan ligt en hoe het project de komende jaren ingericht moet worden. De projectleider geeft aan gemotiveerd te zijn om het project succesvol te maken. Als randvoorwaarde geeft hij nadrukkelijk aan dat de beschikbare tijd afhankelijk is van de vergoeding. De vergoeding is afkomstig van het FKG-Project voor wie Geerdink is ingehuurd als projectbestuur.

4.3 Empirisch onderzoek externe bronnen

Uit de verschillende interviews die zijn gehouden met de externe personen zijn verschillende gegevens gekomen. In deze paragraaf worden de meest relevante en belangrijkste thema's eruit gelicht. In bijlage 10 zijn de gespreksverslagen opgenomen. In deze verslagen kan wellicht aanvullende informatie gevonden worden.⁴⁰

4.3.1 Kengetallen

In elk interview is aangegeven dat de betrokkene kengetallen noodzakelijk vindt. Alle onderzochte onderzoeken maken gebruik van kengetallen. Er is sprake van zowel financiële als prestatiegerichte kengetallen. Verschillende geïnterviewden geven aan dat men op zoek is naar trends in kosten⁴¹. In de interviews is naar voren gekomen dat men kengetallen op zichzelf niet voldoende vindt. Van Diepen-Knegjens geeft toe wel benchmarkonderzoeken uit te willen voeren zonder dat hierbij verklaringen worden gezocht, maar meent ook dat onderzoeken waarbij er wel naar verklaringen wordt gezocht, veel interessanter zijn. Door het generen van betrouwbare kengetallen wordt inzicht gekregen in de opbouw van de totale kosten, zo meent Van Diepen-Knegjens. Deze

³⁹ DBAssociates gaf aan niet te willen meewerken aan het afstudeeronderzoek.

⁴⁰ De gespreksverslagen hebben een 'losse' schrijfstijl omdat bij het schrijven van de verslagen nog niet bekend was dat deze opgenomen zouden worden in de scriptie. Door de desbetreffende personen is goedkeuring verleend deze op te nemen in de bijlagen.

⁴¹ Onder andere Souren, B. Verheugd

kengetallen geven soms onverwachte resultaten.⁴² Met het inzicht in de kosten, door de kengetallen, wordt het mogelijk beleidskeuzen te maken. De bedrijven die kengetallen genereren geven aan de getallen te gebruiken om budget los te krijgen bij het management. Dit is dan ook de beperkte meerwaarde van kengetallen, wordt gemeend in verschillende interviews.

De NFC-Index geeft alleen kengetallen. Voor verantwoording van kengetallen kan deze index bruikbaar zijn. Onder andere Souren⁴³ en Van 't Spijker⁴⁴ hebben serieus gekeken naar de meerwaarde van de NFC-index. Beide menen dat het belangrijkste gemis het ontbreken van de verklarende factoren is. Indien de doelstelling is om trends in de kosten te zien⁴⁵, dan zijn de NFC-index en Facana-database wel bruikbaar. Ook trendrapportages van CapGemini geven een goed beeld van trends, geven zowel Souren als Van 't Spijker aan.

4.3.2 *Uitvoering en randvoorwaarden*

Deelnemen aan benchmark onderzoeken gebeurt vrijwillig. Van der Zwan geeft aan dat sociale druk meespeelt. Bij het niet meedoen worden er vragen gesteld over de reden hiervoor. Vooral Van der Zwan en Verheugd benadrukken dat vrijwilligheid *geen* vrijblijvendheid betekent. Sociale druk heeft bij FMWeb tot positieve resultaten in de planning geleid. 'De planning is van tevoren opgesteld. Degene die verhinderd was, moest zelf voor een nieuwe datum zorgen. Niemand wilde de zwarte piet toegespeeld krijgen dus men hield zich aan de planning', aldus Verheugd over de afgelopen benchmark bij FMWeb.

Niemand wilde de zwarte piet toegespeeld krijgen, dus men hield zich aan de planning van het benchmark-project.

Een belangrijk knelpunt is het genereren van betrouwbare kengetallen. Daar waar specifieke deskundigheid wordt ingezet is de tijdsduur van het verzamelen korter en zijn de kengetallen betrouwbaarder dan bij projecten waar geen deskundigheid wordt ingeschakeld. Van Diepen-Knegjens geeft aan dat het aanleveren van getallen in vier tot zes weken kan. Dit komt ondermeer voort uit de deskundigheid en ervaring van het team dat wordt ingezet. Verheugd, Van der Zwan en Van 't Spijker geven aan dat het verzamelen van de gegevens volgens NEN 2748 veel moeite kost omdat administraties niet toegesneden zijn op de vergelijkingsnorm. Deze norm is in alle onderzochte gevallen de NEN 2748.⁴⁶ Omdat administraties anders waren ingericht moesten kostenposten gecombineerd en gesplitst worden om de juiste getallen te krijgen. Dit heeft in een aantal gevallen de betrouwbaarheid en validiteit negatief beïnvloedt. 'De eerste keer lukt een benchmarkproject bijna nooit. Pas na een paar keer heb je de kinderziektes eruit en krijg je betrouwbare getallen', aldus Verheugd. De ervaringen en kennis van het ondersteunende team

'Het kan immers beter dus we gaan jullie dwingen goedkoper te werken'

spelen hierbij een rol, meent Van Diepen-Knegjens. Geduld en vertrouwen in het benchmarkproject zijn nodig. Het is dan ook niet goed om op de eerste resultaten afgerekend te worden⁴⁷. Een veelgehoorde reactie is dat het hogere management stelt; 'Het kan immers beter dus we gaan jullie dwingen goedkoper te werken. We korten 10% op het budget'. Over de ruimte om tot een volwaardige benchmark te komen

zonder gelijk afgerekend te worden op de resultaten dienen dus afspraken gemaakt te worden met het management. Indien men bij een slechte uitkomst gekort wordt) zullen afdelingen snel afhaken. Daarmee gaat het uiteindelijke doel verloren. Namelijk verbeterpotentieel vaststellen en dit behalen.

Naast een duidelijke, vaststaande planning en de mate waarin administraties ingericht zijn op de vergelijkingsnorm spelen ook communicatie en infrastructuur een rol. Er moet duidelijk zijn wat precies onder welke 'noemer' valt. Alle geïnterviewden zijn in meer of mindere mate onduidelijkheden tegen gekomen in de NEN 2748. FMWeb is een op de NEN 2748 gebaseerde

⁴² Zie gespreksverslag A. van 't Spijker; uitbestedingsbeleid

⁴³ Provincie Limburg, gespreksverslag opgenomen in bijlagen

⁴⁴ Student Erasmus Universiteit, gespreksverslag opgenomen in bijlagen.

⁴⁵ Eén van de doelstellingen naar Souren, Tak, Van Diepen-Knegjens

⁴⁶ Zie bijlage 1

⁴⁷ Naar Van der Zwan, Veheugd

standaard aan het ontwikkelen waarbij het aantal posten met ongeveer 85 % wordt terug gebracht. Ook het digitaal invullen van vragenlijsten⁴⁸ zorgt een betere doorloop van het project. Aan de digitalisering zitten een aantal belangrijke punten, zoals;

- ingevulde getallen kunnen door de organisaties zelf aangevuld of gewijzigd worden,
- gegevens gaan niet verloren (papier 'verdwijnt' soms) en
- toesturen en inname gaan sneller; zowel binnen de organisatie als daarbuiten.

4.3.3 Voordelen netwerk

Alle onderzochte organisaties benchmarken extern. Er wordt nergens binnen 1 organisatie op zich gebenchmarkt. Hierdoor is er sprake van een netwerk waarbij mogelijke bedrijfsgeheimen een rol kunnen spelen. Bedrijfsgeheimen blijken nergens een punt van zorg, behalve bij Twynstra Gudde, Capgemini en DBAssociates. Onder andere bij FMWeb wordt de nadruk sterk gericht op het vinden van kennis bij andere deelnemers. Dit wordt gedaan door op elk gebied de 'best in practice' te identificeren. Deelnemers moeten zelf contact zoeken om tot diepere verklaringen te komen. Wel worden er verklaringen naar de deelnemers gestuurd over hun prestaties. Naast het uitwisselen van kennis met betrekking tot de onderzochte gebieden geven de onderzochte organisaties ook aan het belangrijk te vinden contact met elkaar te hebben; netwerken. Het uitwisselen van ideeën geeft nieuwe visies die in de eigen organisaties ontwikkeld kunnen worden en het hebben van contact met andere organisaties wordt op zich al als waardevol beschouwd.

Als laatste randvoorwaarde wordt de omvang van het benchmarkproject genoemd. Het vergelijken wordt het meest zinvol genoemd in kleine groepen. De interactie is intensiever en voldoet meer aan de wensen van de deelnemers op dat moment. Het verzamelen van de gegevens zelf moet ook beperkt blijven is de mening. Van der Zwan noemt 5 tot 7 onderwerpen met elk 5 tot 7 indicatoren. Minder concreet zijn andere geïnterviewden. In elk interview⁴⁹ wordt aangegeven dat er geen behoefte is om het hele facilitair bedrijf te benchmarken maar slechts bepaalde onderdelen. Redenen voor het beperken zijn de hoeveelheid tijd, span of control en het nut. Niet alle onderdelen staan 'op de lijst ter verbetering'.

4.3.4 Leereffect

Het leereffect begint bij het verzamelen van gegevens. Er ontstaat inzicht in de manier waarop de eigen administratie is opgebouwd, hoe er gewerkt kan worden met kengetallen en hoe deze te analyseren. Dit staat los van het uiteindelijke resultaat van de kengetallen vergelijkingen. In hoeverre en wat er geleerd wordt, hangt af van de deelnemers.⁵⁰ De leden zullen actief moeten participeren en op zoek moeten naar betrouwbare getallen en verklaringen. Taks ervaring is dat deelnemers via CapGemini contact met elkaar opnemen om verschillen te bespreken. Hiermee wordt zowel aan het netwerk van de deelnemers als aan dat van CapGemini gewerkt. De mate van leren hangt sterk af van hoeveel de deelnemers hiertoe ondernemen. Van Diepen-Knegjens noemt de 'drive van organisaties' als belangrijkste succesfactor voor het slagen van een benchmarkproject.

4.3.5 Resultaten

Voortkomend uit de moeilijkheden met het verzamelen van kengetallen, zijn niet alle kengetallen betrouwbaar. In sommige gevallen worden aannames gedaan. Van der Zwan en Verheugd menen dat wanneer het verschil significant is, het niet meer uitmaakt of het een kleine marge heeft. Het is hoe dan ook een interessant verschil om te onderzoeken. Wel kunnen resultaten sneller beschikbaar zijn wanneer gegevens makkelijker verzameld kunnen worden. Een korte doorlooptijd van een benchmarkproject houdt de aandacht vast. Doordat de resultaten up-to-date zijn kan er daadwerkelijk wat gedaan worden met de uitkomsten. In alle onderzochte gevallen worden resultaten op een seminar of congres gepresenteerd. Hierbij worden deelnemers gestimuleerd met elkaar in gesprek te gaan en te zoeken naar verschillen en verklaringen. Er blijkt een verschil te zijn in de mate van contact. Waar bij FMWeb onderling contact gestimuleerd wordt en Van der Bruggen regelmatig overleg wil, lijkt dit bij CapGemini veel minder belangrijk.

⁴⁸ Zoals gebeurt bij Twynstra Gudde en CapGemini

⁴⁹ Met uitzondering van Van Diepen-Knegjens en Tak

⁵⁰ Gespreksverslag Tak

Van Diepen-Knegjens meent dat resultaten niet altijd wetenschappelijk te onderbouwen zijn maar dat soms bij het zien duidelijk is dat de inrichting van een proces beter is. Dergelijke bevindingen kunnen dan ook beter doorgepraat worden op een seminar of congres. Er zijn geen concrete voorvallen gevonden dat bedrijven bij elkaar op bezoek gaan, terwijl dit wel als mogelijkheid wordt geopperd en gestimuleerd.⁵¹

Een punt waar veel organisaties mee worstelen maar waar nog geen duidelijke oplossing voor is, is hoe het begrip 'kwaliteit' meegenomen moet worden in benchmark-onderzoeken. De wens om kwaliteit mee te nemen komt voor uit het inzicht willen krijgen in verklarende factoren. CapGemini is in samenwerking met CFM bezig aan het ontwikkelen van een kwaliteitsmeetsysteem dat aan de hand van sterren kwaliteit inzichtelijk maakt. Momenteel is er echter nog niets dat kwaliteit meeneemt in de benchmarkonderzoeken, buiten het vinden van verklaringen om.

'Een kilometer is een kilometer, of je deze nou met een Volkswagen Golf aflegt of met een Volvo. De kosten zullen echter sterk verschillend zijn'

Verheugd, gespreksverslag B. Verheugd

4.4 Kritische succesfactoren

Elk (benchmark)proces is uniek. Uit de interviews met externen (zie 4.3) blijkt dat niet elk benchmarkproces tegen dezelfde moeilijkheden aanloopt. Waar het ene proces wel hinder van ondervindt, wordt dit in het andere project (on)bewust ondervangen. Er zijn een aantal factoren die als belangrijkste KSF's kunnen worden geïdentificeerd. De KSF's zijn:

- Vertrouwen & transparantie (binnen de groep)
- Inzet en motivatie (bij aanvang en tijdens het proces)
- Sociale druk (vanuit de leden onderling)
- Doorlooptijd (van het project)
- Andere prioriteiten (bij de leden)
- Bijsturing vanuit bedrijf (door leidinggevenden)
- Beschikbaarheid van kennis (over het begrip benchmarking en het proces)
- Bepaling leervraag (bij zowel individuele leden als de groep als geheel)
- Duidelijkheid methodiek (over hoe het project te doen)
- Overeenkomsten en verschillen tussen de administratie en het gevraagde input format
- Omvang van de vergelijking
- Inzicht in de doelstelling (hebben)
- (niet getallen maar discussie is belangrijk)
- Commitment aan het benchmarkproject ('vrijwilligheid is geen vrijblijvendheid')
- Kwaliteit van de verzamelde gegevens (waaronder aangeleverde cijfers)

4.5 Stellingen niet behalen doelstellingen

Op basis van de interviews en de theorie is er een aantal KSF's geformuleerd. Deze hebben als basis gediend voor het formuleren van mogelijke oorzaken dat gestelde doelen binnen het FKG-Project niet gehaald worden. De van mogelijke oorzaken hebben de structuur bepaald van de interviews met de leden van FKG-Lab.

De volgende stellingen (met verklaring) zijn geformuleerd:

1. Geen energie meer om meer te doen dan het verzamelen van de kengetallen

De projectleider⁵² van het FKG-Project uitte deze stelling. Zijn ervaring is dat het verzamelen van de gewenste kengetallen veel tijd kost. Daarnaast zijn er een aantal onjuiste inzendingen met kengetallen. Ook geeft hij aan dat leden soms moeite hebben met invullen, waarbij vervolgens ondersteuning wordt verleend, door studenten. De moeite die het kost om de getallen juist in te vullen en de overige projecttijd kunnen er mogelijk anderszins toe leiden dat leden geen 'energie' meer hebben er meer aan te doen.

⁵¹ Onder andere door Verheugd, Van Diepen-Knegjens en Tak

⁵² De functie van voorzitter en projectleider zijn twee gescheiden functies

2. Geen zicht hebben op de resultaten

Indien leden het nut niet inzien van het verzamelen van kengetallen is het waarschijnlijk dat de kwaliteit afneemt. Belangrijk echter is ook dat deelnemers geen moeite zullen doen om het project te laten slagen en voorwaartse stappen, zoals het creëren van een leereffect, zullen proberen te nemen. Na verzameling veronderstelt men dat de tijd op is en de doelen gehaald zijn. Zoals Van der Zwan aangeeft is benchmarking een langdurig proces waarbij de daadwerkelijke winst in de lange termijn ligt. Crijns meent dat, als er geen quick wins worden gemaakt, mensen sceptisch worden over een veranderingsproces.⁵³ Ditzelfde principe kan heel goed binnen het FKG proces gelden. Bij benchmarking zijn quick wins echter moeilijk realiseerbaar, zoals Van der Zwan stelt.

3. De doelstelling is gehaald (politieke verantwoording)

Binnen benchmarking zijn verschillende doelstellingen te onderscheiden.⁵⁴ De doelstelling om verantwoording af te leggen naar de superieuren is een mogelijkheid, waarbij een vergelijking onderling wellicht positief kan blijken. Hierbij wordt in het algemeen de cijfers vergeleken zonder sterk te zoeken naar verklarende factoren.

4. Er zijn teveel variabelen

Onafhankelijk van de doelstelling kan het teveel aan variabelen en te gedetailleerd verzamelen van gegevens een benchmarkproces doen vertragen dan wel stranden. Er zijn vervolgens te veel resultaten waardoor verbeterpunten niet duidelijk zijn dan wel wordt getracht het te omvangrijk aan te pakken. Van der Zwan stelt in zijn presentatie van november 2004 dat er maximaal 5 tot 7 onderwerpen met maximaal 5 tot 7 indicatoren gekozen zouden moeten worden. Hiermee wordt het overzicht behouden en de doorlooptijd mee beperkt.⁵⁵

5. De gereserveerde middelen zijn op

Het proces van verzamelen, vergelijken en proberen te leren verbruikt alle gereserveerde middelen. Deze middelen kunnen bestaan uit geld, tijd dan wel capaciteit (van personeel). Het is mogelijk dat een deelnemer tot de conclusie komt dat de kosten niet op wegen tegen de baten. Hieraan kunnen verschillende oorzaken ten grondslag liggen, zoals financieel moeten verminderen, de gestelde doelen gehaald hebben, andere prioriteiten stellen of menen dat er niet meer voordelen te behalen zijn met meer stappen (volgens Camp) te doen.

6. Bedrijven zijn niet toegesneden op NEN 2748

Uit de projectinformatie blijkt dat veelal de administraties van de deelnemende partijen niet toegesneden zijn op NEN 2748. Hierdoor kost het verzamelen van de gegevens en het vervolgens invullen meer moeite dan wanneer dit wel het geval zou zijn. Het moeizaam verzamelen beïnvloedt weer de betrouwbaarheid en validiteit van de getallen. Indien de administraties niet toegesneden zijn en dit een belangrijk knelpunt is, wordt niet alleen de hoeveelheid benodigde moeite beïnvloed maar ook de motivatie en het kan afleiden van het uiteindelijke doel; een leereffect.

7. Er ontbreekt een duidelijke methodiek

In het gesprek met Van der Zwan⁵⁶ geeft deze aan dat de leervraag ('wat wil je leren) belangrijk is om het doel voor ogen te houden. Formuleer je geen of onduidelijke leervragen dan kom je er op het eind wellicht achter dat je niet de juiste informatie hebt verzameld. Daarnaast helpt deze leervraag de verschillende belangen één richting op te buigen. Daarnaast is het, in het belang van de acceptatie en validiteit, nodig om een goede methodiek te hanteren. Deze waarborgt de weg waarlangs het proces gaat en voorkomt afdwalen. Daarnaast heeft het gebruik van methodieken enkele belangrijke voordelen; '(onderhouds)kosten, job-hopping en kwaliteit'⁵⁷. Ten eerste worden de kosten beperkt en ontstaat er inzicht in de kosten. Ten tweede wordt voorkomen dat bij vertrek van een belangrijke partner, kennis verloren gaat en de route onduidelijk wordt door vastlegging in

⁵³ Crijns, F.: 'Realiseren van facilitaire veranderingsprocessen', in: FMM 126, 17^e jaargang, dec. 2004, blz. 31

⁵⁴ Interview met Zwan, C. van der. en 'Handboek prestatievergelijking' (benchmarking en prestatievergelijking binnen de openbare sector, blz. 55)

⁵⁵ Van der Zwan stelt in zijn presentatie een doorlooptijd van maximaal 1 jaar als gewenst

⁵⁶ Interview met Zwan, C. van der.

⁵⁷ A. van den Bergh, Docent/Consultant Real Time Systeemontwikkeling,

een duidelijk stramien. Tot slot geeft het derde voordeel aan dat door gebruik te maken van methodieken de kwaliteit kan toenemen door een doordacht systeem te gebruiken. Van der Zwan waarschuwt in zijn presentatie ook voor 'het verzanden in methodische discussies'. Dit gevaar ontstaat bij het vaststellen van een methode maar wordt uiteindelijk verminderd wanneer er gezamenlijk gekozen wordt voor een methode.

8. Onvoldoende kwaliteit van aangeleverde cijfers

Door inzending van onjuiste gegevens zijn de uitkomsten niet betrouwbaar. Het kost tijd, moeite en geld om dit recht te trekken. Dit beïnvloedt in negatieve zin de motivatie en doet het project vertragen. Zoals de projectdocumentatie aangeeft zijn 'evident onjuiste inzendingen die onvoldoende worden gecorrigeerd.' Daarnaast valt er te lezen dat leden moeite hebben met het invullen van de juiste gegevens. Er mag van worden uitgegaan dat dit niet bewust gebeurt, men is immers vrijwillig in het project gestapt, maar het vertraagt het proces.

9. Gevraagde gegevens zijn vertrouwelijk en worden daarom niet openbaar gemaakt

De leden leveren cijfers als input. Een deelnemer kan bepaalde gevraagde informatie niet willen aanleveren vanwege de vertrouwelijkheid ervan. Men is bang zich te kwetsbaar op te stellen indien de gegevens aangeleverd worden. Dit zorgt voor een minder grote N^{58} bij de vergelijking. Van der Zwan meent op dat een bepaalde mate van transparantie en daarmee vertrouwelijkheid noodzakelijk is maar dat zelfs met directe concurrenten en daarmee weinig transparantie, te benchmarken is.⁵⁹

10. Aandacht wordt afgeleid

Doordat resultaten voornamelijk op de lange termijn te merken zijn, wordt de aandacht afgeleid naar andere onderwerpen. Hierdoor kan de prioriteit dit gehecht wordt aan het benchmarkproject verminderd worden met als gevolg dat er minder aandacht aan gegeven wordt.

11. Geringe motiverende factor op lange termijn

Doordat de resultaten lang op zich laten wachten, is de stimulerende factor geringer dan wanneer er gelijk resultaat is. Door het lange wachten, wordt de aandacht van het project afgeleid. Andere prioriteiten steken de kop op en de kans dat resultaten achterhaald blijken te zijn, groeit. Daarnaast verdwijnt het zicht op daadwerkelijke winst. 'Een probleem met benchmarking is dat de winst op lange termijn gehaald wordt. Het is een langdurig proces', zo erkent Van der Zwan.

4.6 Empirisch onderzoek binnen FKG-Project

De stellingen hebben een belangrijke richting gegeven aan de interviews met de 7 leden. Er is gebruik gemaakt van open interviews waarbij minimaal de stellingen beantwoord dienden te worden. Deze zijn niet letterlijk uitgevraagd. Er is bewust gekozen voor een open interviewstructuur om de gevoelens van de deelnemers over het FKG-Project duidelijk te krijgen. Net als in vorige paragraaf zullen de meest dominante thema's besproken worden.

4.6.1 Kengetallen

Geen van de leden heeft de administratie ingericht volgens NEN 2748, wat de basis van vergelijking is. In de interviews komt naar voren dat bijna alle leden moeite hebben met het aanleveren van de juiste getallen, met uitzondering van NAM. Het verschil zit in de inrichting van de administraties. Essent heeft een eigen systeem gebaseerd op de indeling van de administratie van NAM. Door onduidelijkheden in de NEN 2748 worden er niet altijd betrouwbare gegevens aangeleverd. Deelnemers geven de onbetrouwbaarheid ook toe. Deze onbetrouwbaarheid blijkt ook een punt van irritatie te zijn⁶⁰. Ook kost het verzamelen van de gegevens door onduidelijkheid en het niet toegesneden zijn op de NEN 2748 meer tijd dan gewenst. Het aanleveren van getallen gaat daarom niet zo snel als veel deelnemers willen. Het is lastig dat de vragenlijsten op papier worden rondgestuurd, is de mening. Door digitalisering (b.v. vragenlijsten in Excel) kan er binnen

⁵⁸ Hoeveelheid eenheden van de populatie dan wel steekproef

⁵⁹ Interview dhr. Van der Zwan

⁶⁰ Interview Haring, Luchtverkeersleiding Nederland

de deelnemende organisaties sneller verzameld worden en kan de verspreiding en retournering van de vragenlijsten sneller gaan.

4.6.2 Methodiek

In drie interviews is expliciet aangegeven dat men twijfelt over voortzetting van deelname aan het FKG-Project. De beslissing hangt voornamelijk af van in hoeverre er op korte termijn resultaten (zoals betrouwbare analyses) worden behaald. In alle interviews is de zorg over het FKG-Project uitgesproken. In twee interviews is expliciet de wens uitgesproken door te gaan met het project. In één van deze gesprekken is de wens uitgesproken toe te treden tot de stuurgroep. Wever verwoordt het als volgt: 'ik denk echt dat ik wat kan bijdragen en ik denk graag mee over de richting van FKG'.

Niet iedereen heeft behoefte aan veelvoudig contact met andere FKG-leden. De mate hangt af van de doelstelling. Er is tussen de leden tot op huidig moment nauwelijks contact buiten FKG-bijeenkomsten om geweest. Alleen tussen NAM en Shell te Rijswijk is onderling contact geweest. Een aantal keer wordt er in interviews aangegeven dat men wel contact wil en van elkaar wil leren, maar dat dit het beste 1-op-1 kan. In het interview met Shell wordt de kanttekening geplaatst dat realistisch gezien voor een verdieping eigenlijk geen tijd is. Er is verschil van mening over de frequentie van bijeenkomsten. NAM geeft aan eens per drie maanden bijeen te willen komen, om scherp te blijven. De Louw vindt eens per jaar voldoende, om de resultaten door te spreken.

Vergelijken en verklaren zijn belangrijke begrippen. De getallen zelf worden gezien als beperkt bruikbaar omdat verklaringen nodig zijn. Dat analyses lang uitblijven en dat hierbij aannames moeten worden gedaan is een punt van irritatie. De Louw meent dat in plaats van aannames, de getallen dan beter buiten beschouwing kunnen worden gelaten.

Tot slot wordt een strakke planning, waaraan men zich dient te houden, als wenselijk ervaren. Hiermee kan worden gezorgd dat getallen niet te lang op zich laten wachten en dat iedereen weet waar hij aan toe is.

4.6.3 Doelen

De doelen van de deelnemers komen redelijk overeen. Enkele deelnemers leggen de nadruk op inzichtelijkheid van kosten terwijl anderen zich richten op het leren van betere methoden. In alle gevallen speelt inzicht in marktconformiteit mee. Op basis van uitkomsten van FKG heeft Luchtverkeersleiding Nederland inzicht gekregen in de energiekosten en deze kunnen verbeteren. Het zien van trends in kosten binnen facility management wordt ook meerdere malen genoemd. Alle leden geven aan dat de kengetallen alleen een te beperkte waarde hebben. Verklaringen zijn gewenst menen de deelnemers. De Louw noemt benchmarking een zeer serieuze aangelegenheid en heeft deze dan ook opgenomen in het jaarplan voor 2006. De doelen om mee te doen aan FKG gaan dus verder dan alleen het vinden van kengetallen. Het FKG-Project, en specifiek het FKG-Lab, richt zich op het vinden van verklaringen.

4.6.4 Concurrentie FKG

In de markt van benchmarkonderzoeken zijn meerdere 'spelers' te zien. Hoewel niet directe concurrenten, opereren ze wel op dezelfde markt. Onder andere is the Netherlands Facility Cost Index (o.a. opgezet door DBAssociates) en Facana (Twynstra Gudde) te onderscheiden. Deze initiatieven richten zich op het verzamelen van getallen zonder actief te willen benchmarken. Facana levert getallen aan NFC-Index maar richt zich ook op het vinden van verklaringen. De methode van Facana benadert hiermee de methode van FKG. Naast deze databases zijn er commerciële aanbieders zoals DBAssociates, Twynstra Gudde en CapGemini die op commerciële basis benchmarkonderzoeken uitvoeren.

4.6.5 Communicatie

De communicatie wordt als te weinig ervaren. Van november 2004 tot maart 2005 geeft de helft van de geïnterviewden aan geen communicatie met FKG te hebben gehad. Eén van de geïnterviewde meende dat het project was 'dood gebloed' tot ze in maart 2005 de nieuwe

vragenlijsten kreeg. Het is niet altijd duidelijk hoe het met het project staat, of de aangeleverde gegevens in orde zijn en wanneer een volgende bijeenkomst zal zijn. Door de weinige communicatie hebben leden geen band met elkaar. In september/ oktober 2004 heeft Luchtverkeersleiding Nederland afspraken gemaakt met het projectbestuur. Deze zijn niet goed opgevolgd aldus Haring. Bij het opnieuw rondsturen van de verzamelde gegevens (ter controle) bleken doorgegeven wijzigingen niet verwerkt te zijn.

4.7. Empirisch onderzoek bij opdrachtgever CFM

Opdrachtgever van het FKG-Project is Stichting Centrum Facility Management (CFM). De directeur van de stichting, en als zodanig betrokken bij het project is prof. dr. ir. Van Wageningen, als hoogleraar verbonden aan de Universiteit van Wageningen en directeur van CFM.

4.7.1 Doel benchmarking

'Het doel van het FKG-Project is het genereren van betrouwbare en valide kengetallen. Daarna moeten deze getallen in relatie gebracht worden tot het kwaliteitsaspect.⁶¹ Benchmarking binnen FKG houdt in dat processen geoptimaliseerd worden, en dan vooral in financiële zin. Getallen op zich hebben geen meerwaarde maar het gaat juist om de verklaringen van de verschillen. Hiermee heeft benchmarking dan ook absoluut een meerwaarde.

Op korte termijn is het vinden van meer deelnemers de eerste prioriteit, gevolgd door het leggen van de koppeling tussen kengetallen en kwaliteit. Op langere termijn zal FKG losgekoppeld worden van CFM. Het project kan dan nog steeds doorgaan maar als er geen nieuwe kennis opgedaan wordt, heeft het voor CFM geen toegevoegde waarde. Van Wageningen benadrukt dat het dan nog steeds een waardevol project blijft.

4.7.2 Deelname aan FKG

Als organisaties van mening zijn dat deelname aan FKG niet tot de gewenste resultaten leiden, moeten ze niet instappen. Van Wageningen ziet het FKG-Project als 'een project voor leden die dieper willen gaan. Wil je niet meedoen, dat is prima. Dan hanteer je maar weer de kaasschaaf methode waarbij je elk jaar 10% op je budget kort zonder te weten hoe je presteert', aldus Van Wageningen.

4.7.3 Leren en verbeteren

Organisaties zijn niet gewend om te denken in integrale kostprijzen. Een veel gemaakt onderscheid is de verdeling in operationele kosten en kapitaalslasten. Door deelname aan FKG leren organisaties kosten adequaat te registreren en wordt inzicht verkregen in hoe om te gaan met de kapitaalslasten. Hiermee wordt een onevenredig kengetal (omhooggeschoten kengetal) voorkomen. Inzicht in de administratie verbetert de vaardigheid om kengetallen volgens de NEN 2748 norm te verzamelen. Hiermee kan tevens voorkomen worden dat facilitaire afdelingen 'schaduwboekhoudingen' bij gaan houden. Invoering van de NEN 2748 norm behoort ook tot de mogelijkheden. 'Elke vier tot vijf jaar vindt er in organisaties een discussie plaats over de inrichting van administraties. Zo'n moment is heel geschikt om over te gaan naar de NEN 2748', aldus Van Wageningen.

4.7.4 Concurrentie

De NFC-index wordt door Van Wageningen beschouwd als een goede ontwikkeling, maar de index is nog niet volwassen, zo meent hij. 'Veel bedrijven zullen het prettig vinden om zich te kunnen vergelijken met anderen (op basis van de getallen uit de NFCI). Het kan gebruikt worden voor verantwoording en prognoses', aldus Van Wageningen. Wat betreft Facana meent hij; 'Facana is duidelijk commercieel. De database geeft een breed en een snel resultaat. Ook is de benodigde kennis aanwezig bij Twynstra Gudde. In de markt zijn klanten die dit zoeken. Overigens is de prijs er dan ook naar. In vergelijking is FKG goedkoop.'

⁶¹ Interview Van Wageningen, 12 mei 2005

4.7.5 Communicatie

De communicatie naar buiten toe is te weinig. Veel bedrijven zijn geïnteresseerd in het FKG-Project. Ook kan het FKG-Project diepere kennis opdoen. De oorzaak van de, door de leden opgemerkte, stilte van november 2004 tot maart 2005 ligt niet bij CFM, zo meent Van Wagenberg. Er wordt gewerkt op basis van een projectplan. De dagelijkse leiding ligt bij het projectbestuur.

4.8 Empirisch onderzoek bij projectbestuur

Om de verzamelde gegevens te controleren is er een interview gehouden met de projectleider Geerdink. De uitkomsten van dit interview worden in deze paragraaf weergegeven.

4.8.1 Gegevens verzameling

Voor verzameling van de kengetallen stuurt de projectleider (Geerdink) excelsheets per e-mail naar de FKG-Lab leden. Gegevens over 2003 zijn zowel op papier als in Excel teruggestuurd naar de projectleider. De projectcyclus loopt van maart tot oktober. In maart worden de vragenlijsten verstuurd. In oktober is er een bijeenkomst waarin de resultaten worden besproken. De resultaten worden ook buiten de bijeenkomst aan de leden gepresenteerd. De projectleider geeft aan dat hij geen analyse uitvoert. Onwaarschijnlijkheden (getallen) worden door de projectleider gesignaleerd en ter controle teruggestuurd naar het desbetreffende lid. In oktober 2004 heeft de projectleider teruggekoppeld naar de leden. In deze eerste terugkoppeling waren de gegevens van Essent niet opgenomen, omdat deze niet bekend waren ($N = 14$). In een tweede terugkoppeling waren de gegevens van Essent wel opgenomen ($N = 19$). De aanvulling (met Essent gegevens) is later verstuurd op verzoek van leden. Leden verzochten om Essent wel mee te nemen in de benchmark. Gegevens zijn niet altijd correct en worden in enkele gevallen meerdere malen teruggestuurd ter verbetering en controle. Bij verspreiding van definitieve getallen komen er in een aantal gevallen reacties van leden dat de getallen niet correct zijn. Met het versturen van de vragenlijsten is ook een deadline gesteld (1 juni).

4.8.2 Behaalde doelstellingen

De mening is dat de doelen over 2004 gehaald zijn. De ambitie van een lerende organisatie is nog niet gehaald. De doelstelling voor 2005, namelijk een scaling up, is nog steeds een doelstelling voor 2005. De gegevens van Essent over 2004 zijn inmiddels bekend. Het probleem van late cijfers betreffende Essent zijn hiermee niet van toepassing over boekjaar 2004. Belangrijk punt is dat resultaten niet als resultaten gezien worden door leden. In vergelijking met de zomer 2002 is er al veel bereikt, meent Geerdink. Om alle doelen te halen, zoals een lerende organisatie, en om het proces soepeler te laten verlopen, moet er meer inzet van de leden komen.

'Leren is het trekken van conclusies over de werkelijkheid.'

Interview projectleider

4.8.3 Communicatie

De communicatie is niet voldoende. Geerdink geeft aan dat meer communicatie van uit zijn kant noodzakelijk is. Ook geeft hij aan dat hij meerdere malen ervaren heeft dat communicatie van zijn kant onvoldoende opgepakt wordt vanuit leden. E-mail berichten worden verwijderd terwijl de bijlagen niet altijd bekeken worden. Dit is funest als dit vragenlijsten zijn (zoals een in het interview gegeven ervaring). Geerdink meent momenteel drie keer zoveel tijd kwijt te zijn als begroot. Onderlinge communicatie verloopt moeizaam. Dit geldt vanuit leden, opdrachtgever en projectbestuur.

4.8.4 Financiële middelen en ontwikkeling

Er komen voldoende financiële middelen binnen vanuit de FKG-leden. Een deel hiervan gaat naar CFM. Vorig jaar is er een verzoek gedaan voor financiële middelen voor het ontwikkelen van een website. Dit is door de stuurgroep afgewezen vanwege de beperkte begroting.

'Momenteel zien leden het FKG-Project teveel als klant-leverancier relatie.'

Interview projectleider

4.8.5 Onderlinge relatie

Tussen leden onderling is weinig contact. Veel hangt af van de communicatie van de projectleider. FKG-Lab leden moeten veel meer initiatief tonen en met elkaar contact opnemen om van elkaar te

leren. Het FKG-lab zelf is slechts de faciliterende organisatie. De leden zelf zullen initiatief moeten nemen tot leren. Momenteel zien leden het FKG-Project teveel als klant-leverancier relatie. Dit terwijl de leden juist zelf de leverancier van de getallen zijn en dus niet alleen afnemers. Het projectbestuur kan niet aansprakelijk worden gesteld voor de kwaliteit van de getallen. Er vindt wel procesevaluatie plaats over het verloop van het FKG-Project maar er worden geen consequenties aan verbonden.

5

Conclusies

Naar aanleiding van de onderzochte informatie zullen in dit hoofdstuk conclusies getrokken worden. Het gaat in dit hoofdstuk om het leggen van relaties en de oorzaak-gevolg relatie.

5.1 Behaalde doelstellingen

De doelstellingen van het FKG-Project⁶² zijn gedeeltelijk gehaald. Over 2003 zijn er kengetallen vastgesteld. Op basis van de definitieve gegevens kunnen de leden zelf vergelijkingen maken binnen de eigen organisatie. Na de analyse ligt het vooral aan de leden in hoeverre er geleerd wordt. Deelnemers zullen zelf initiatief moeten nemen verklaringen te vinden. FKG moet in dit licht vooral gezien worden als samenbrengende, faciliterende organisatie. In de doelstelling staat genoemd dat FKG bedrijven in staat wil stellen de eigen processen te verbeteren. Hierin ligt het faciliterende besloten. Om het proces van vergelijking te stimuleren dient voor deelnemers duidelijk te zijn wat de volgende stappen in het project zijn en er dient onderlinge betrokkenheid te zijn. Hoewel dit niet door FKG zelf gegeven kan worden, ligt hier wel een belangrijke stimulerende taak.

De korte termijn doelstellingen over 2004 zijn niet gehaald. Er heeft geen scaling up plaats gevonden. Wel zijn er kengetallen over 2003 verzameld, al zijn deze pas in januari 2005 definitief gemaakt. Hoewel het doel niet gehaald is, heeft er wel een versteviging van het proces plaats gevonden en is bewezen dat het project wel degelijk kan functioneren. Er moet meer vaart in het proces komen. Iets wat de projectleiding moet stimuleren, maar ook wat meer door leden gedragen moet worden.

5.2 Oorzaken niet behaalde doelstellingen

De doelstellingen over 2004 zijn gehaald. Het project loop nog niet zo soepel als gewenst door leden en het projectmanagement (bestuur en opdrachtgever). Voor het moeizame verloop ligt, zoals vaak in de praktijk, niet een enkele factor ten grondslag. Het is een combinatie van factoren. De doelstelling om een lerende organisatie te zijn is duidelijk niet gehaald.

5.2.1 Communicatie

De communicatie is onvoldoende. In het projectplan staat omschreven welke communicatie zal plaatsvinden (vooral schriftelijke rapportages en artikelen). De opdrachtgever vindt de communicatie naar buiten toe te weinig. De geplaatste artikelen in Facility Management Magazine (FMM) blijken dus onvoldoende resultaat te geven. De communicatie binnen FKG wordt door de leden als onvoldoende ervaren waarbij een aantal maanden achter elkaar geen contact is geweest tussen deelnemers en het projectbestuur. Daarnaast spelen factoren als onbetrouwbare gegevens en een anders ingerichte administratie een negatieve rol.

5.2.2 Betrouwbaarheid gegevens

Vanaf de opstart van het project zijn de hoeveelheid deelnemers en de betrouwbaarheid van de geleverde getallen een bron van zorg. Niet alleen bemoeilijken onbetrouwbare getallen de vergelijking en daarmee de resultaten, verzameling van de kengetallen vraagt meer tijd dan gewenst. De doorlooptijd van het FKG-Project wordt hiermee te lang gemaakt. Waar Van der Zwan en Verheugd een doorlooptijd van maximaal een jaar stellen, loopt de vergelijking over 2003 al meer dan een jaar. De vraag is dan ook of het nog zinvol is door te gaan op de getallen van 2003.

⁶² De doelstellingen staan genoemd in § 2.3

Moeite met het verzamelen van kengetallen op basis van NEN 2748 is in het hele onderzochte vakgebied aan de orde. Er worden verschillende oplossingen gebruikt. FMWeb ontwikkelt een versimpelde norm. Twynstra Gudde gebruikt een ervaren team dat binnen een organisatie het uitzoekt. Een enkeling heeft de administratie aangepast aan de NEN 2748. Ook binnen FKG-Lab blijkt het moeilijk snel en betrouwbare getallen te leveren. Er worden dan ook aannames gedaan in de resultaten. Dit tot irritatie van deelnemers. Niet alleen werkt dit negatief op de motivatie, de betrouwbaarheid van de vergelijking kan betwist worden en verliest daarmee belangrijk aan waarde.

5.2.3 Leren en verbeteren

Het doel van elkaar te leren is bij de leden bekend en het merendeel heeft om deze reden bewust voor FKG gekozen. Het leren wordt vooral gezien in het vergelijken van kosten; het verkrijgen van inzicht waar kosten vandaan komen en het optimaliseren van contracten. Geïnterviewden die zowel extern als intern bij FKG betrokken zijn hebben hier een vrijwel gelijke mening over. Naast het inzicht krijgen in de kosten speelt inzicht krijgen in de mate van marktconformiteit mee. Tot slot wordt aangegeven dat door het overleg onderling nieuwe visies worden opgedaan. Iets waar de literatuur nauwelijks aandacht aan besteedt.

5.2.4 Concurrentie

De belangrijkste concurrentie komt van de databases NFC-Index en Facana. Hoewel beide databases nauwelijks richten op benchmarking, zoals FKG dat wel doet, trekken ze bedrijven aan die lid worden. Vooral de NFC-index wil zich als toonaangevende referentie in de kostenontwikkeling van de facilitaire markt ontwikkelen. Hiermee is er geen sprake van directe concurrentie. Vanwege het genereren van kengetallen én de wens om toonaangevend te worden kan de NFC-Index op latere termijn FKG belemmeren in groei en professionalisering van de FKG status. Een duidelijke profilering van FKG als 'andere' organisatie is nodig. FKG is geen directe concurrent van NFCI of Facana. Het FKG-Project richt zich op het leerproces terwijl NFC-Index en Facana zich duidelijk meer richten op kostengetallen.

5.2.5 Duidelijkheid methodiek

De theorie stelt duidelijke stappen om te komen tot een benchmarkonderzoek. Gevonden literatuur geeft in essentie dezelfde stappen in dezelfde volgorde aan. In het empirisch onderzoek onder externen blijkt dat de scheidslijnen tussen deze stappen en de volgorde niet altijd duidelijk zijn. In het FKG-Project is de gehanteerde methodiek duidelijk gesteld in de projectplannen en ook de deelnemers weten redelijk wat wanneer gebeurt. Van een stappenplan volgens de theorie is niets gevonden.

5.2.6 Doorlooptijd project

De doorlooptijd van het FKG-Project is langer dan onderzoeken zoals deze gevonden zijn in de praktijk. De onderzochte onderzoeken richten zich ook meer op het verzamelen van kengetallen, analyseren en het verklaren van de verschillen. De nadruk binnen FKG ligt sterk op het leren van elkaar en is daarmee veel meer procesgericht. Daarnaast hebben de meeste onderzoeken ondersteuning van commerciële bedrijven, zoals CapGemini, Twynstra Gudde en DBAssociates. Deze commerciële bedrijven leveren voor korte tijd veel mankracht om gegevens te verzamelen. Het uiteindelijk leren hangt sterk van de deelnemers af. Iets waar bij FKG minder de nadruk op ligt.

5.2.7 Resultaten

De resultaten die voort zijn gekomen uit de benchmark over 2003 bevatten een aantal aannames, dit tot irritatie van een aantal deelnemers⁶³. Er zijn in beperkte mate verklaringen gevonden. Ook deze verklaringen zijn niet tot volledige tevredenheid. Samen met de kengetallen bieden de verklaringen een basis om in discussie te gaan over de inrichting van processen. Hierin kan FKG faciliteren met gezamenlijke bijeenkomsten. Daarnaast ligt er in het leren een taak voor de leden

⁶³ Waarbij er op gewezen moet worden dat de getallen aangeleverd worden door de deelnemers. Zij zijn daarmee verantwoordelijk voor de betrouwbaarheid van de getallen en daarmee goeddeels ook verantwoordelijk voor de uitkomsten.

zelf, aangezien een aantal heeft aangegeven in kleine groepen dan wel 1-op-1 in discussie te willen gaan.

De resultaten laten nog te lang op zich wachten en zijn niet altijd betrouwbaar. Beide factoren demotiveren deelnemers om met het project door te gaan. De kosten zijn acceptabel en worden in één geval 'laag' genoemd. Het lijkt dan ook vooral de tijdsfactor die zwaar weegt om al dan niet door te gaan. Het gaat hierbij om de hoeveelheid tijd die het kost om de gevraagde gegevens te verzamelen, te vergelijken en bespreken.

5.2.8 Kritische succesfactoren

In § 4.4 zijn kritische succesfactoren bepaald van een benchmarkingproces. Deze zijn ook van toepassing op het FKG-Project. De factoren bepalen in hoeverre een benchmarkproces succesvol zal zijn. Onderstaand worden de factoren gerelateerd aan het huidige procesverloop binnen FKG.

- Vertrouwen & transparantie (binnen de groep).
FKG-Lab leden zullen openheid van processen moeten geven wil er een leereffect kunnen optreden. Dit betekent een open houding met vertrouwen. Momenteel speelt dit niet dominant doordat leden weinig onderling contact hebben.
- Inzet en motivatie (bij aanvang en tijdens het proces).
Op het moment neemt vooral de projectleider initiatief tot een volgende stap in het project. Gedeeltelijk is dit ook zijn taak, zoals omschreven staat in het projectplan. Om het FKG-Project succesvoller te laten verlopen en een hogere omloopsnelheid te geven en daadwerkelijk tot leren te komen is een intensivering van contact noodzakelijk. Leden zullen 1 op 1 met elkaar in discussie moeten. TPG Post onderneemt ten tijde van dit onderzoek een poging hiertoe a.d.h.v. inzet van een stagiaire.
- Sociale druk (vanuit de leden onderling)
door een geringe onderlinge betrokkenheid is er nauwelijks sociale druk tussen leden onderling om op tijd betrouwbare cijfers in te leveren. De meeste druk richt zich op de projectleider.
- Doorlooptijd (van het project).
Waar de projectleider 8 maanden als huidige doorlooptijd stelt, is het voor FKG-Labdeelnemers niet helemaal duidelijk wanneer de definitieve getallen beschikbaar zijn. Een aantal meent dat de doorlooptijd pas in januari 2005 ten einde is gelopen.
- Andere prioriteiten (bij de leden).
FKG-Lab leden menen dat resultaten uitblijven en men richt zich op de andere taken. Verlegging van aandacht vermindert de snelheid van levering van gegevens en met de resultaten wordt minder gedaan.
- Beschikbaarheid van kennis (over het begrip benchmarking en het proces)
door inzicht in de methodiek wordt zekerheid verschaft over het hoe en wat. Leden geven in interviews aan redelijk te weten wat de methodiek is. Ook staat de methodiek op papier omschreven.
- Bepaling leervraag (bij zowel individuele leden als de groep als geheel).
- Duidelijkheid methodiek (over hoe het project te doen)
- Overeenkomsten en verschillen tussen de administratie en het gevraagde input format
- Omvang van de vergelijking
- Inzicht in de doelstelling (hebben)
- (niet getallen maar discussie is belangrijk)
- Commitment aan het benchmarkproject ('vrijwilligheid is geen vrijblijvendheid')
- Kwaliteit van de verzamelde gegevens (waaronder aangeleverde cijfers)

5.3 Toekomstverwachting project

Het FKG-Project is zeker levensvatbaar, ondanks dat het niet zo soepel loopt als gewenst. Hoewel een aantal leden zijn twijfel heeft uitgesproken over deelname aan het project heeft ook een aantal leden van het FKG-Lab de expliciete wens uitgesproken door te gaan met het FKG-Project. Met ondersteuning vanuit CFM kan er een meerwaarde, boven niet deelnemen of deelnemen aan

andere projecten, ontstaan. Leden hebben toegang tot andere initiatieven van CFM waar kennis beschikbaar is die nuttig is voor organisaties.

Als FKG zich kan uitbreiden tot een groter aantal FKG-leden en het proces sneller en soepeler verloopt kan het project een trendsetter worden⁶⁴ waarbij het een belangrijke meerwaarde kan hebben op het gebied van benchmarking en kennis uitwisseling op facilitair gebied.

Om de belangrijke meerwaarde te ontwikkelen en daadwerkelijk te komen tot een leerproces moet er meer inzet komen. De knelpunten moeten binnen afzienbare tijd aangepakt worden en alle betrokkenen moeten meer inzet tonen.

⁶⁴ Zoals het aangeeft zelf te willen zijn. (bron: www.fmn.nl)

6

Adviezen en implementatie

Waar in het vorige hoofdstuk conclusies zijn getrokken over de situatie in relatie tot het onderzoek, worden in dit hoofdstuk concrete adviezen gegeven ten behoeve van het project. In voorgaande hoofdstukken zijn de subprobleemstellingen beantwoord. Met de antwoorden op de subprobleemstellingen kan de centrale probleemstelling beantwoordt worden.

6.1 Beantwoording probleemstelling

De centrale probleemstelling die in het eerste hoofdstuk gesteld is, is:

'Wat moet FKG doen om de gestelde doelstellingen van het FKG-project te halen?'

In de conclusies zijn aandachtspunten aangegeven die de voortgang van het project negatief beïnvloeden. Als belangrijkste conclusie komt naar voren dat er een gebrek aan motivatie is. Deze motivatie kan gestimuleerd worden door het faciliteren van het benchmarkproces. Voor het faciliteren zijn een aantal adviezen te geven. In komende paragrafen worden adviezen gegeven. Deze zijn opgedeeld in 4 gebieden. Deze gebieden zijn:

- Organisatorisch
- Personeel
- ICT
- Financieel

6.2 Adviezen op organisatorisch gebied

- In publicaties en promoties moet duidelijk verwezen worden naar de opdrachtgever CFM. Hiermee krijgt het FKG-Project een professionelere status. Bedrijven zullen zo eerder geneigd zijn in te stappen. Daarnaast wordt de beeldvorming verbeterd. Dit is nodig door een onzekere toekomst van het project (concurrentie door NFI en Facana).
- De communicatie zal vermeerderd moeten worden. Dit betekent dat naar buiten toe het aantal artikelen vermeerderd moet worden. Dit hoeft niet alleen in Facility Management Magazine (FMM) waar momenteel 6 artikelen per jaar in verschijnen, maar kan ook in FMN en andere facilitaire bladen gaan. Ook kunnen onderwerpen wisselen tussen voortgangsrapportages en het nut van benchmarking. Het gaat hierbij om een zekere en voortdurende aandacht voor het FKG-Project.
- Leden moeten gestimuleerd worden om naar de bijeenkomsten te komen. Dit betekent dat zowel het projectbestuur als de leden onderling het belang van de bijeenkomsten moeten benadrukken.
- Een strakke planning die aan het begin van het jaar wordt vastgesteld. Deelnemers kunnen zodoende al de tijd reserveren. Dit vergroot de participatie.
- Bij verhindering moet het mogelijk zijn een vaste vervanger in te zetten. Hiermee blijft de groep personen overzichtelijk wat de commitment vergroot en waarbij toch elke keer alle deelnemers aanwezig zijn.
- Naar de leden toe moet aangegeven worden wat de volgende stappen zijn in het FKG-Proces. Als duidelijk is wat het proces inhoudt kunnen leden meer anticiperen en zal er meer motivatie zijn. Hierin ligt ook een belangrijke taak voor de stuurgroep. Zij geeft immers richting aan het FKG-Proces.

- Uit het bespreken van de processtappen kan een discussie volgen over welke leervragen de leden hebben. Hieruit kunnen gezamenlijke doelen worden gesteld. Er is zodoende voor iedereen duidelijk wat de doelen zijn en waar naar toe wordt gewerkt.
- De frequentie van de bijeenkomsten van FKG-Lab wordt verhoogd naar vier tot zes keer per jaar. Hiermee wordt er steeds opnieuw aandacht gevraagd voor het proces. Gebleken is dat bij het facilitair bedrijf op Schiphol een verhoging van de frequentie het proces gestimuleerd heeft.
- Stimuleren van 1-op-1 contacten. Deze vorm van contact lijkt het meest effectief in het uitwisselen van kennis.
- Om het leereffect te versterken kunnen opgedane ervaringen gepresenteerd worden in FKG-Lab bijeenkomsten. Knelpunten zoals het invullen van NEN 2748 kunnen hiermee bestreden worden.

6.3 Adviezen op personeel gebied

- Inhuur van Geerdink ten behoeve van het projectbestuur vergroten. Inhuur vergroten tot twee keer de huidige inzet. Gebleken is namelijk dat de huidige inzet een aantal maal de inhuur overschrijdt.
- Onderzoek door studenten laten doen naar:
 - o hulp bij het invullen van vragenlijsten, controle en terugkoppeling op de verzamelde gegevens.
 - o samenwerking met andere benchmarkorganisaties (bijvoorbeeld Facana of NFC-Index).
 - o onderzoek door studenten naar hoe cultuur invloed heeft op het FKG-proces. Dit is in deze AO niet onderzocht wegens beperkte tijd en het viel gedeeltelijk buiten de scope van deze scriptie.
 - o Onderzoek naar hoe organisaties gestimuleerd kunnen worden toe te treden tot FKG-Lab. Ook het daadwerkelijk inzetten van dit offensief kan m.b.v. een student gedaan worden.
 - o Onderzoek naar een versimpelde NEN 2748 Norm, naar voorbeeld van FMWeb.

6.4 Adviezen op ICT gebied

- Digitalisering van de vragenlijsten. Momenteel wordt hiervoor Excel gebruikt. Er wordt door leden ook nog gebruik gemaakt van papierenlijsten. De digitalisering is hiermee onvoldoende van de grond gekomen. Door ontwikkeling van een website (naar het voorbeeld van CapGemini) kunnen gegevens online worden ingevuld. Leden worden zo gedwongen digitale middelen te gebruiken. Het overzetten, rondsturen en verwerken van de gegevens (getallen) wordt hiermee sneller en overzichtelijker. Hiervoor kan een Informatica student ingezet worden.

6.5 Adviezen op financieel gebied

- In de interviews (met de leden en Van Wagenberg) is aangegeven dat de bijdrage als relatief laag wordt ervaren. Door de bijdrage te verhogen van zowel FKG-Lab leden als abonnees, kunnen de kosten van de adviezen opgevangen worden.
- Bijdrage van CFM schrappen. CFM ontvangt 10% van het FKG budget. Omdat CFM baat heeft bij wetenschappelijk onderbouwde kennis die voort komt uit het project is een investering ten behoeve van het project gerechtvaardigd. Door het schrappen komen meer middelen vrij voor een professionalisering van het project.

6.6 Tijdsplan & financiële verantwoording

De adviezen gegeven in § 6.2 t/m 6.5 brengen kosten met zich mee. Deze kosten staan in onderstaand schema weergegeven. Om deze kosten te dragen zullen extra inkomsten gegenereerd moeten worden. Voor de inkomsten dienen bestaande bronnen gebruikt te worden aangezien er geen mogelijkheden zijn nieuwe bronnen aan te boren. Onderstaand een overzicht van de financiële consequenties.

Inkomsten:

Bijdrage FKG-Lab leden (uitgaande van 9 leden, niveau van 2004)	€ 3645,-
Bijdrage Abonneehouders (15 ⁶⁵ x € 600,-)	€ 9000,-
Totaal:	€ 12645,-

Kosten:

Meerkosten inhuren Geerdink	€ 3500,-
Artikelen/ promotie	€ 1500,-
Ontwikkeling website	€ 1500,-
Onderzoek:	€ 5500,-
- Invulling NEN 2748 door vierdejaars student Facility Management; 5 maanden á € 200,-:	(€ 1000,-)
- Onderzoek cultuur door vierdejaars student Facility Management; 5 maanden á € 200,-:	(€ 1000,-)
- Stimuleren deelname FKG-Project door vierdejaars student Facility Management; (samen met cultuuronderzoek)	(€ -)
- Onderzoek samenwerking andere benchmarkorganisaties door derdejaars student Facility Management; 5 maanden á € 200,-:	(€ 1000,-)
- Onderzoek naar versimpelde Norm door vierdejaars student Facility Management; 5 maanden á € 200,-:	(€ 1000,-)
- Begeleiding studenten door Geerdink:	(€ 1500,-)
Onverwachte kosten en mogelijke bijstelling:	€ 645,-
Totaal:	€ 12645,-

⁶⁵ In het FKG projectplan 2004 wordt uitgegaan van 15 inbare bijdragen. In deze begroting wordt er, bij gebrek aan betere getallen, het zelfde aantal gehanteerd.

Literatuurlijst

Boeken/ rapportages:

Berg, M: 'Leren te leren, de sleutel tot preventie van werkstress'. Haagse Hogeschool, opleiding Personeel en Arbeid, Den Haag. 2002

Broek, R. van den; 'Facilitaire Kengetallen'. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facilitaire Dienstverlening, 1999

Camp, R.C.: Benchmarking. Deventer: Kluwer, 2000. ISBN 90 201 2686 5

Chang, R en Kelly, P.K: 'Benchmarking: vergelijk en verbeter'. Zaltbommel: Thema, 1994. ISBN 90 70512 67 X

Dekker J.M. en Kingma, J.: 'Managen van leernetwerken'. In: Capita Selecta, opleiders in organisaties. Aflevering 38. Utrecht: Stichting Opleidingskunde

Diverse auteurs: 'Het Facilitaire kengetallen handboek'. Aflevering 1 t/m 7. Juli 2001 t/m september 2003

Easterby-Smith, M., Thorpe, R., Lowe, A.: 'Management Research: An Introduction'. London: Sage Publications, 1991. ISBN: 0-7619-7285-4

Esser, L.: 'Benchmarking van de facilitaire organisatie'. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facilitaire Dienstverlening, 2001

Geerdink, M.G.M.: 'FKG Projectplan 2003: Facilitaire Kengetallen'. Zwammerdam: Overmars Organisatie Adviseurs, mei 2003

Geerdink, M.G.M.: 'FKG Projectplan: Facilitaire Kengetallen Lab 2004'. Zwammerdam: Overmars Organisatie Adviseurs, april 2004

Hoogcarspel A. en Engwirda I. en Koops R. (red.): 'Leren werkt', Assen: Koninklijke Van Gorcum BV, 2003. ISBN 90 232 3943 1

Knegjens, C.: 'Facilitaire Kengetallen; hulpmiddel voor bedrijfsanalyse en met name kostenbeheersing voor het facility management'. Wageningen, 2003.

Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: 'Facility management'. Alphen aan den Rijn: Samsom, 2001. ISBN 90 14 07794 7

Mastenbroek, W.F.G.: 'Conflicthantering en organisatieontwikkeling'. Vierde herziene druk. Alphen aan den Rijn: Samson, 2002. ISBN 90 14 05185 9

Vries, J.M. de en Togh, J.J.W. van der: 'Benchmarking in 9 stappen'. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen BV, 1995. ISBN 90 201 2861 2

Watson, G.H.: 'Strategisch benchmarken'. Schiedam: Scriptum, 1998. ISBN 90 5594 102 6

Artikelen

Crijns, F.: 'Realiseren van facilitaire veranderingsprocessen', in Facility Management Magazine. Jrg. 17, editie 126 (december 2004).

Groeneveld, G.H.: Facilitaire kengetallen. In: Management van interne en Civiele diensten. November 1998

Internet:

Bergh, A. van den: 'Wie houdt het gebruik van methodieken tegen?'. ISES International, februari 2005. Bron: <http://www.ises.nl/publicaties/methodieken.htm> (maart 2005).

Swaak, J.: 'Overleven in de kenniseconomie'. In: Management team, editie 20, 2004. Bron: http://www.managementteam.nl/artikel_print.jsp?art=81832 (maart 2005).

Facility Management Nederland: <http://www.fmn-vereniging.nl> (januari t/m mei 2005).

Personen

Bruggen, G.J. van der: Facility Officer, Facility Department, Yamanouchi Europe B.V., maart 2005

Diepen-Knegjens, C., Adviseur, Twynstra Gudde, maart 2005

Geerdink, M.: Projectleider Facilitaire Kengetallen Project, CFM, december 2004 t/m mei 2005

Spijker, A, van 't: Student Bedrijfskunde, Erasmus Universiteit, Amsterdam. Maart 2005

Verheugd, B: Directeur Facilitair Bedrijf Directie Bedrijfsvoering en Ondersteuning Bestuursdepartement (DBOB), Ministerie van Justitie, maart 2005

Zwan, C. van der, Projectleider Werkgroep Benchmarks Openbare Sector, februari 2005

Sarena Schellings, vierdejaars student Facility Management, Hogeschool Zuyd, Maastricht

Souren, P.: Coördinerend beleidsmedewerker bij afdeling Facilitaire Zaken, Provincie Limburg.

Leden Facilitaire Kengetallen-Lab leden

Haring, J.J.: Luchtverkeersleiding Nederland, deelnemer FKG-Lab

Ottenhof, C.F.: Delta Lloyd Verzekeringgroep

Reijrink, P.: Shell Internationale Petroleum Mij. B.V.

Freijser, P.: KPN Vastgoed & Facilities

Louw, J.C.W.M., de: TPG Post

Wever, E.: Nederlandse Aardolie Maatschappij B.V

Wagenberg, A. F. F., van: Stichting Centrum Facility Management

Bijlagen

Bijlage 1:

NEN-Normen: Ontwikkeling en invloed binnen FM

Op zowel Nationaal als internationaal niveau worden er steeds meer normen ontwikkeld. De normen bepalen structuur, veiligheid, functionaliteit en dergelijke van producten en diensten. Belangrijkste organisatie op nationaal gebied is het Nederlands Normalisatie-instituut (NEN). De NEN organisatie ontwikkelt nationale normen voor alle soorten producten en diensten. Deze normen worden op elk vlak ontwikkeld, zo ook op het gebied van Facility Management. Normalisatie streeft naar efficiënte, veilige, gezonde en duurzame producten en processen. Op een slimme manier worden meerdere belangen met elkaar verenigd.

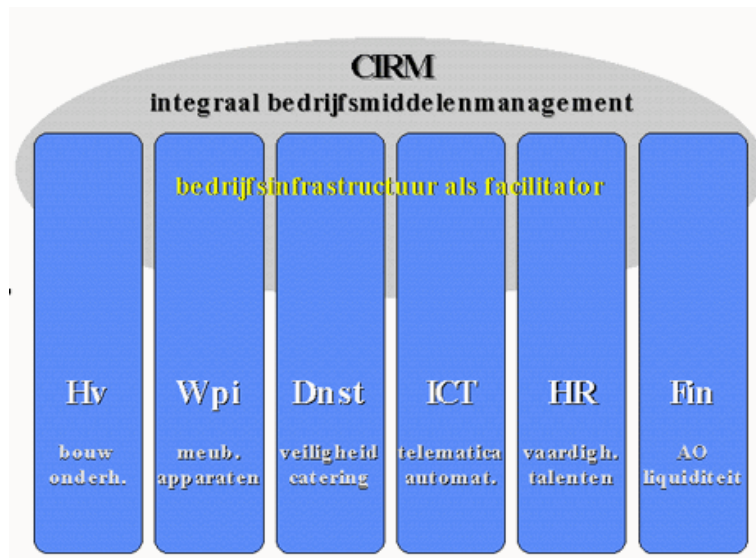
B1.1 Ontwikkeling normen

De NEN-Normen worden ontwikkeld door het NEN instituut in Nederland. Niet alleen wordt er op Europees niveau samengewerkt (CEN, CENELEC en ETSI-normen) maar ook wereldwijd (ISO, IEC en ITU-normen). De normen worden niet door de wetgever opgelegd maar door alle belanghebbenden. De normen worden gezamenlijk bepaald op basis van consensus. Iedere norm verschijnt eerst als ontwerp of 'groentje' (genoemd naar het groene papier van het ontwerp). Daarop volgt een periode van drie à zes maanden waarin iedereen commentaar mag leveren. Daarna is de norm definitief. Soms verwijst de wet naar een norm en is deze bindend. In andere gevallen fungeert een norm zuiver als afspraak tussen producenten om de bedrijfsgang te vereenvoudigen. De NEN-Uitgeverij vervult een spilfunctie. Ze publiceert normen en norminformatieproducten en zet ze in de markt.

B1.2 Doel

Met een NEN wordt in het algemeen een inmiddels ontstane situatie genormaliseerd. Daarmee blijven 'Human Resources' en 'Financiën' als bedrijfsmiddelen grotendeels nog buiten beeld, uiteraard niet voor zover ze betrekking hebben op eerste vier velden die wel worden beschreven: huisvesting, werkplekinrichting (middelen), diensten en informatie- en communicatietechnologie. Wat in figuur 1 ook tot uiting komt is dat er sprake is van integraal middelenmanagement enerzijds en de faciliteiten ieder afzonderlijk anderzijds. Dat onderscheid is bij de opzet van de NEN ook gehanteerd: (de kosten van) het voorzien in een enkelvoudige faciliteiten enerzijds en (de kosten van) de integrale afweging en aansturing van de mix van faciliteiten anderzijds krijgen ieder hun eigen plek.

►
Figuur 2:
Ordering
van bedrijfs-
middelen als
groeimodel



B1.3 Opzet

Terugkijkend naar figuur 1 kan worden gesteld dat alle faciliteiten bedrijfsmiddelen ('corporate infrastructure resources'). Iets nauwkeuriger geformuleerd kan worden gesteld dat iedere faciliteit bestaat uit een middel (een stoffelijke faciliteit) of een dienst (een onstoffelijke faciliteit), of is samengesteld uit beide. Zo'n beschouwing schept onvoldoende ordening en herkenning voor praktisch gebruik. Daarom is er als voorlopige indeling van de NEN gekozen voor verbijzondering van huisvesting en van ICT. Het overige valt daarmee onder middelen en diensten. Daarnaast zijn diverse financieel-economische begrippen gedefinieerd.

De NEN 2748 norm ('Indeling Facilitaire Kosten') is als volgt ingedeeld. Eerst wordt het toepassingsgebied bepaald. Na deze afbakening worden definities en begrippen gedefinieerd. Aan de hand van de kolommen uit figuur 1 is er een verdeling van de kosten gemaakt, die verder zijn uitgesplitst. Belangrijk hierbij is de uitleg van deze indicatoren. Bij een verkeerde interpretatie zullen de uitkomsten niet betrouwbaar zijn voor een vergelijking.

B1.4 Mogelijkheden

Eén van de doelstellingen van de norm 'Facilitaire voorzieningen' is het eenvoudiger kunnen vergelijken van facilitaire kosten. Wanneer de faciliteiten eenduidig benoemd en gerubriceerd zijn kunnen de kosten, die met de faciliteiten gemoeid zijn, volgens dezelfde wijze worden geregistreerd. Het indelen van facilitaire kosten kent in de branche al meerdere initiatieven. Zo zijn er het 'blauwe boekje', opgesteld door de branchevereniging FMN, het project facilitaire kengetallen en de Quicksan Huisvestingskosten. Ook per deelgebied bestaan er diverse kengetallen en calculatie-bestanden.

Inzicht in de omvang van kosten is vaak niet genoeg. Ook al zeggen kosten nog niets over de kwaliteit van de geleverde dienst, overeenstemming over de rubricering en definitie van kosten is een basisvoorwaarde voor het genereren van bruikbare kengetallen. Voor onderling vergelijk of toetsing aan 'de beste van de klas' zijn verhoudingen, getallen, nodig waarin de facilitaire kosten worden gekend. Zo'n kengetal geeft de verhouding weer tussen de kosten en de omvang van de faciliteit, bij een gegeven kwaliteit.

Een kleine stap verder is het om de grootte te kiezen, waarop de kosten moeten worden gedeeld. Die grootte, waarin de kenmerkende aard van faciliteiten wordt uitgedrukt, is afhankelijk van het doel van het beoogde vergelijk. Enkele (facilitaire) grootheden zijn al in andere normen genormaliseerd, zoals de m² verhuurbaar vloeroppervlak. Is daarmee de 'noemer' van een kengetal afhankelijk van het beoogde doel, met de NEN wordt bereikt dat we het bij de berekening van kostenkengetallen in ieder geval eens zijn over de 'teller' van een kengetal.

B1.5 Taak NEN-Commissie

Behalve rubriceringen en korte definities wil de Nederlands Nationalisatie Instituut-commissie (NNI-commissie) bij elke faciliteit uitgebreid toelichten wat er exact onder wordt verstaan en hoe kosten getraceerd en geanalyseerd kunnen worden. Daarmee denkt de NEN het denken in alternatieven te stimuleren.

Bijlage 2:

Matrix doelstelling benchmarking (verwijzing hfst 2)

Doelen Prestatievergelijking	Randvoorwaarden	Uitgangspunten	Methode en technieken	Deelnemers maken afspraken over
Leren/ Benchmarken	Proces wordt niet verstoord door omgevingsfactoren. Instrument en gegevens blijven eigendom van de deelnemende organisaties. Vertrouwen tussen de deelnemende organisaties is aanwezig	Bereidheid tot leren onder deelnemers. Deelname is vrijwillig. Bereidheid tot delen van best practices. Bereidheid tot vertellen van bad practices. Pluriformiteit tussen de deelnemers is mogelijk/gewenst. Verschillen vormen aanknopingspunt voor de verandering. Deelnemer bepaalt zelf verandering	Procesbenadering. Open vragen. Diepte interviews, visitaties, audits, documentanalyse. Ook kwantitatieve vergelijkingen o.b.v. PFs kunnen worden toegepast	Scope en omvang Soort en aantal Indicatoren. Mate van openheid. Vorm van rapportage. Toetreding en uittreding. Verdeling van kosten en werkzaamheden
Transparantie	(Deel) van de gegevens uit de prestatievergelijking moeten openbaar gemaakt kunnen worden	Bereidheid tot openbaar maken van gegevens	Vragenlijsten, Proces- en prestatiemetingen	Mate van openbaar maken van (een deel van de) gegevens. Doelgroepen voor openbaarheid
Verantwoording	Verantwoording kan alleen worden afgelegd op die gebieden waarover de prestatievergelijking zich uitstrekt	Externe druk is aanwezig. Bereidheid tot afleggen van verantwoording	Idem als bij transparantie	Wijze en diepgang van verantwoording Individuele of collectieve verantwoording Horizontale of verticale verantwoording
Toezicht	Deelnemers blijven eigenaar van de gegevens	Toezichthouder is bereid resultaten te gebruiken en afspraken te maken. Alleen gelijksoortige organisaties kunnen deelnemen. Alle deelnemers hebben dezelfde toezichthouder	Mogelijk gebruik van methoden en technieken van toezichthouder	
Maatstaf-Concurrentie	Spelregels en randvoorwaarden zijn helder. Gevolgen voor deelnemers zijn van tevoren bekend	Opdracht voor de prestatievergelijking komt van buiten de deelnemers. Verdeling van middelen is gevolg van uitkomsten. Alleen gelijksoortige organisaties kunnen deelnemen. Best practices zijn aanknopingspunt voor verandering. Veranderen is met meer vrijblijvend	Projectbenadering, Bijna volledig gekwantificeerd. Ontwikkeling van normen of meetlat	Mate van gebruik van gegevens door derden

Bijlage 3:

Benchmarkingsvormen volgens Camp

Camp hanteert in zijn boek 'Benchmarking'⁶⁶ een indeling van verschillende benchmark vormen. De indeling is tot stand gekomen op basis van een combinatie van doel en onderwerp.

- **Interne benchmarking**

Over het algemeen wordt aangeraden om met benchmarking dicht bij huis te beginnen: de vergelijking met andere delen van dezelfde organisatie. Er bestaat dan de mogelijkheid om ervaring op te doen met het uitvoeren van een effectieve benchmarkinganalyse en om duidelijkheid te verkrijgen omtrent de kernvragen met betrekking tot het benchmarkingonderwerp. Andere voordelen zijn de lagere kosten van de studie en de grotere samenwerkingsbereidheid van interne afdelingen.

- **Concurrentie benchmarking**

De vergelijking met directe concurrenten. Dit type benchmarking is nogal moeilijk, omdat de vertrouwelijkheid van de gegevens erg groot is. De concurrent zal zijn geheimen niet snel willen prijsgeven, waarom de organisatie als 'best-in-class' wordt beschouwd. Deze informatie kan eventueel worden verkregen bij bijv. externe adviesbureaus of branchebladen.

- **Functionele benchmarking**

Hier wordt vergeleken met niet-concurrerende ondernemingen die dezelfde functionele activiteit uitoefenen als die waarin de organisatie geïnteresseerd is. Het voordeel hiervan is dat er misschien nieuwe processen naar boven komen die gemakkelijk aangepast kunnen worden naar de eigen organisatie.

- **Generieke benchmarking**

Vergelijking van bedrijfsprocessen die gebruik maken van verschillende functies en die uitgevoerd worden in verschillende bedrijfstakken. Het doel hiervan is de efficiëntie van het desbetreffende proces te verhogen, de kosten te verlagen of een bepaald aspect te verbeteren.

⁶⁶ Blz. 66 t/m 71

Bijlage 4:

Benchmarkingsvormen volgens De Vries en Van der Togt

De Vries en Van der Togt hanteren in hun boek 'Benchmarking in negen stappen'⁶⁷ een eigen indeling. Deze wijkt af van de indeling van Camp en Chang en Kelly. Onderstaande indeling lijkt de verschillende soorten te willen vatten en is daarmee een relatief uitgebreide indeling.

- Doel

Het doel van de benchmark kan verschillend zijn; optimalisering interne efficiëntie of externe effectiviteit. Hierbinnen bestaan weer richtingen als kostenreductie, doorlooptijdverkorting, productiviteitsverbetering en klantimago.

- Organisatieniveau

Het benchmarkingonderzoek kan betrekking hebben op het niveau van een afdeling, divisie, businessunit, of zelfs de totale onderneming. Wordt bijvoorbeeld het proces van klachtenafhandeling gebenchmarkt, dan heeft de studie in de meeste gevallen betrekking op de serviceafdeling van het bedrijf. Is daarentegen een kerntechnologie het onderwerp van benchmarking, dan zal het eerder een business unit of het totale concern betreffen.

- Partnerkeuze

Deze dimensie betreft de vraag welk type best-in-class-onderneming als benchmarkingpartner wordt geselecteerd. Afhankelijk van een nauwe of ruime definitie van best-in-class kunnen de volgende typen benchmarking voorkomen:

- Interne benchmarking. Activiteiten en processen worden vergeleken binnen de eigen onderneming.
- Competitive-best benchmarking" (Camp, 1992). Hierbij worden vergelijkingen gemaakt tussen het eigen bedrijf en (directe, indirecte of potentiële) concurrenten.
- Best-practice benchmarking". Hierbij wordt een specifieke activiteit van een bedrijf vergeleken met één of meer excellente ondernemingen: bedrijven buiten de eigen sector, die uitblinken in de desbetreffende activiteit.

- Onderwerp

Veelal worden verschillende soorten benchmarking onderscheiden op basis van het gekozen onderwerp van de benchmarking-exercitie. In de literatuur komen vrij veel namen voor ter aanduiding van de verschillende typen. In het algemeen wordt een grof onderscheid gemaakt tussen de volgende drie categorieën:

- Strategische benchmarking. Hierbij wordt het uitgangspunt gevormd door de klant of de markt: de onderneming wil zich beter positioneren op de markt, de wensen van haar klanten op effectievere wijze vervullen of een specifieke toegevoegde waarde leveren. Dit doel kan op verschillende manieren worden nagestreefd, bijvoorbeeld:
 - Door het vergelijken van de marktstrategie en de financiële prestatie met die van concurrenten (door ons genoemd: "Strategie Performance Benchmarking").
 - Door de benchmarkingaanpak te ontwerpen vanuit het oordeel van de klant, sterkten en zwakten van de concurrentie en consequenties voor de competenties van een onderneming (door ons genoemd: "driehoeks-" of "3C-benchmarking"). De klant bepaalt welke product- en serviceaspecten belangrijk zijn en de mate waarin een onderneming voldoet aan de gestelde specificaties. Vervolgens wordt bestudeerd op welk van deze terreinen de onderneming beter kan zijn dan de concurrenten en welke strategische verbeteringsacties het beste bijdragen aan de kerncompetenties van de onderneming.
 - Door de gehele waardeketen van het bedrijf te vergelijken met die van concurrenten (waarde ketenbenchmarking).

⁶⁷ Blz. 7 t/m 10

- Operationele benchmarking. Deze vorm van benchmarking richt zich op één of enkele specifieke processen of activiteiten, bijvoorbeeld de Inkoopactiviteit. Het uitgangspunt van zo'n studie is intern: het doel is de efficiëntie van de desbetreffende functie te verhogen, de kosten te verlagen, of een bepaald aspect te verbeteren. Operationele benchmarking kent twee dimensies van het gekozen onderwerp:
 - Welke functie, welk proces, welke activiteit?
 - Het perspectief van de benchmarking-exercitie: kosten (Competitive costbenchmarking") en/of kwaliteit (Competitive differentiation benchmarking). Hierbij gaat het om de vraag of het bedrijf de gekozen activiteit goedkoper of beter wil maken dan die van zijn concurrenten.
- Business Management Benchmarking. Business Management Benchmarking richt zich niet op het primaire proces van een onderneming, maar op de secundaire functies: planningsprocessen en ondersteunende functies, zoals Human Resources Management, Informatiemanagement of Automatisering. Men zou voor deze variant de term tactische benchmarking kunnen hanteren.

Bijlage 5:

Benchmarkingtypen volgens Chang en Kelly

Chang en Kelly hanteren een indeling die zich vooral richt op de omgeving waarin gebenchmarkt wordt. In- of extern, concurrerend dan wel wereldklasse. Deze benadering lijkt het meest aan te sluiten bij Watsons generatieindeling.

- **Intern**

Interne benchmarking gebeurt binnen uw eigen organisatie of misschien samen met een andere vestiging. Dit is doorgaans het gemakkelijkst uit te voeren omdat gegevens en informatie zonder problemen toegankelijk zijn en er niet of nauwelijks sprake is van geheimhouding.

- **Concurrerend**

De meeste organisaties hebben tenminste een concurrent die uitblinkt in precies die processen die ze willen bestuderen. Maar vergelijking met de concurrent kan moeilijk zijn, omdat het onmogelijk blijkt de geheimen van een concurrent in handen te krijgen. U kunt dit soort informatie vaak wel verkrijgen door een vertrouwelijk onderzoek bij alle concurrenten (*meestal uitgevoerd door een extern adviesbureau*). Ook staat er veel informatie in branchebladen.

- **Niet-concurrerend**

Een vergelijkbaar proces dat wordt gebruikt bij een bedrijf waar u niet direct mee concurreert, een vergelijkbaar proces in een andere bedrijfstak of een ander proces in een andere bedrijfstak. Een voordeel van dit type benchmarking is, dat er misschien nieuwe processen naar boven komen die gemakkelijk aangepast kunnen worden aan de eigen organisatie.

- **Wereldklasse**

Dit is de meest ambitieuze benadering van benchmarking. Het houdt in dat u voor het proces dat gebenchmarkt wordt, kijkt naar degene met de leidende positie op dat gebied - een organisatie die het beter doet dan alle anderen.

Bijlage 6:

Methodiek van het benchmarken (verwijzing hfst 2)

Zoals eerder opgemerkt hanteert Camp tien stappen terwijl Watson er vier onderscheidt. De Vries onderscheidt er, zoals de titel van het boek al aangeeft, negen stappen.

Stap	Volgens theorie van			
	<i>Camp</i>	<i>Watson</i>	<i>De Vries</i>	<i>Chang/Kelly</i>
1	Bepaling waarop benchmarking moet worden uitgevoerd	Plannen benchmarkproject: Vaststellen essentiële bedrijfsprocessen, core-competences, vaardigheden, kritische succesfactoren Te onderzoeken proces omschrijven en documenteren Vaststelling criteria benchmarkpartners	Bepalen reden van benchmark (doelstelling)	Wat en doelstelling Bepaling structuur werkproces Omvang Grenzen Welke taken vallen eronder Registratie in schema
2	Identificeren vergelijkbare bedrijven (benchmarking-partners)	Verzamelen van de gegevens	Bepaling waarop benchmarking moet worden uitgevoerd	Bepaling wat te meten (vaststellen meetpunten die aansluiten bij doel)
3	Bepaling methoden voor het verzamelen van gegevens	Analyseren van de gegevens om de prestatiekloven en -bepalers te onderkennen.	Vorbereiding (hoe uit te voeren)	Bepaling met wie te vergelijken (kiezen type benchmarking)
4	Bepaling van de concurrentiekloof	Verbeteren door aanpassing van de procesbepalers	Selectie benchmarkpartners	Verzamel gegevens
5	Ontwerpen van toekomstige prestatieniveaus		Verzamelen van de gegevens	Analyseer de gegevens en bepaal de kloof
6	Overbrengen van de resultaten van benchmarking		Vergelijking, analyse en interpretatie	Stel doelen vast en maak actieplan
7	Vaststellen van doelen		Conclusies	Blijf het proces volgen
8	Ontwikkelen van actieplannen		Continuïteit	
9	Implementatie specifieke acties en het toezicht houden op de voortgang			
10	Opnieuw kalibreren			

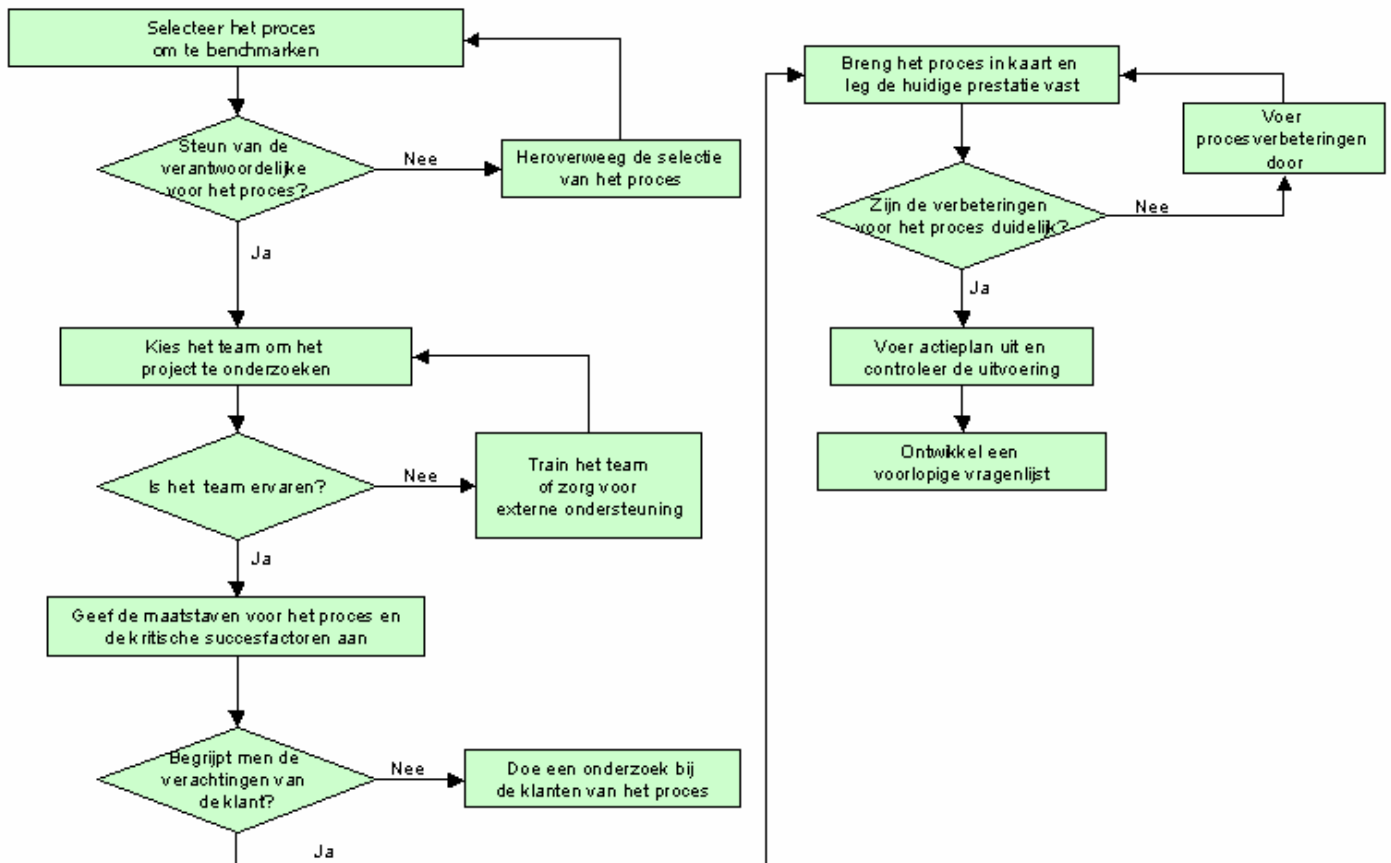
Bijlage 7:

Situatie met en zonder benchmarking

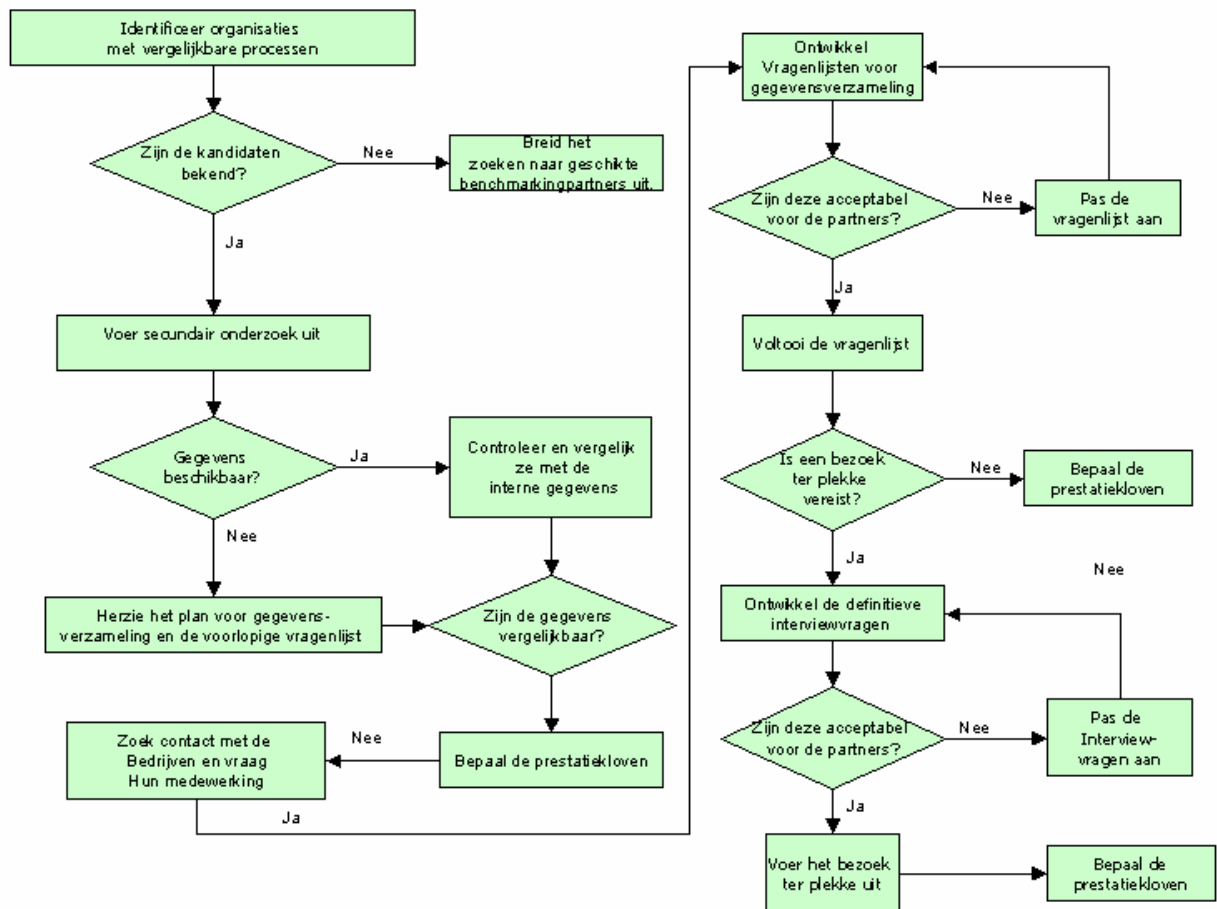
<u>Zonder benchmarking</u>	<u>Met benchmarking</u>
1. Het vaststellen van de eisen van de klant	
Gebaseerd op het verleden of intuïtie	Marktrealiteit
Eigen waarneming	Objectieve evaluatie
Lage aanpassing	Hoge aanpassing
2. Vaststelling van effectieve doelen en doelstellingen	
Gebrek aan focus op de buitenwereld	Geloofwaardig, onbetwistbaar
Reactief	Pro-actief
Achterblijvend in de branche	Leidend in de branche
3. Ontwikkeling van maatregelen voor productiviteitsverbetering	
Favoriete 'stokpaardjes'	Aanpak van echte zaken
Krachten en zwakheden niet begrijpen	'Outputs' worden begrepen
Weg van de minste weerstand verbetering	De beste methoden zijn de basis voor
4. Concurrerend worden	
Intern gericht	Goed begrip van concurrentie
Evolutionaire verandering technologie	Nieuwe ideeën van bewezen methoden en
Weinig betrokkenheid	Veel betrokkenheid
5. De beste werkmethoden, zowel binnen als buiten de branche	
Hier niet uitgevonden	Actief zoeken naar verandering
Weinig oplossingen	Veel opties
Gemiddelde voortgang	Doorbraak in werkmethoden
Verwoede inhaalactiviteiten	Superieure prestaties

Bijlage 8:

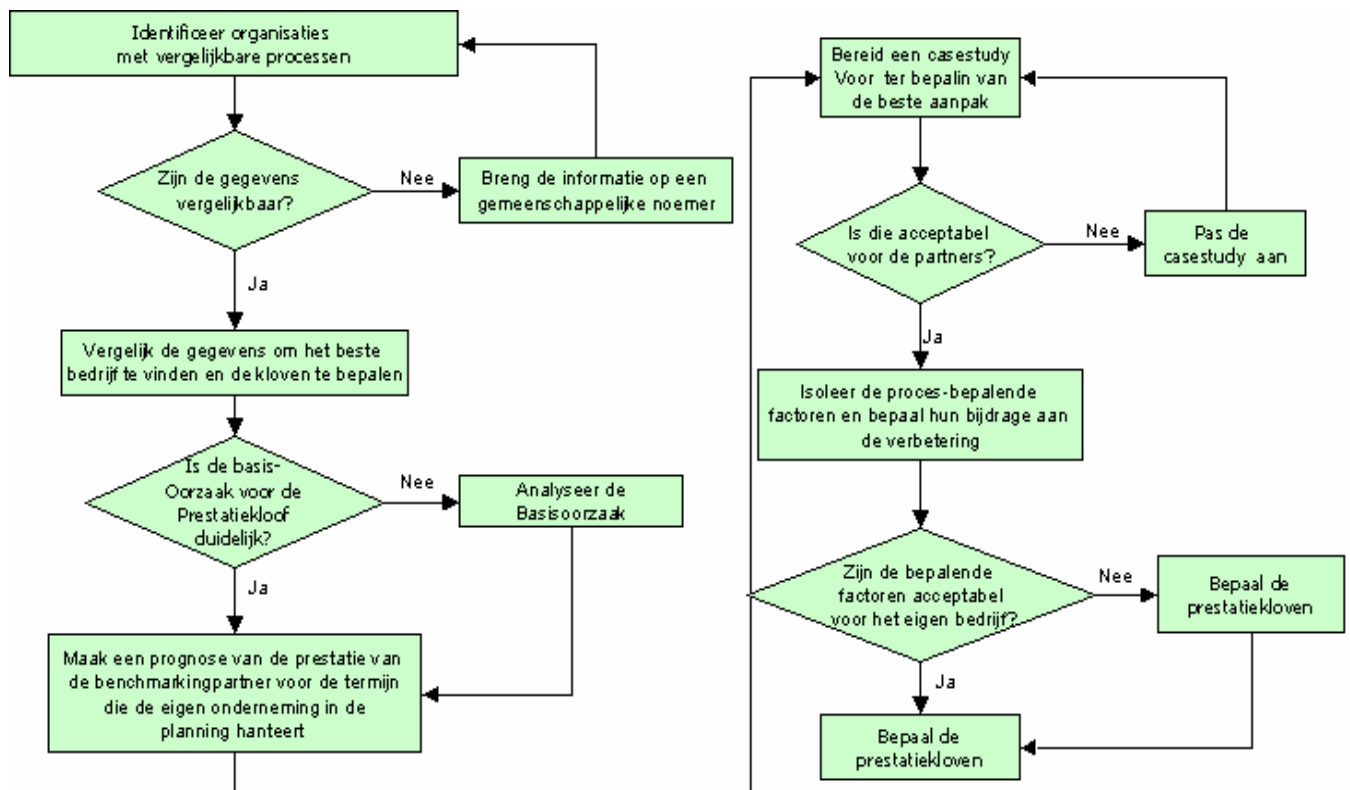
Stroomschema's benchmarking volgens Watson



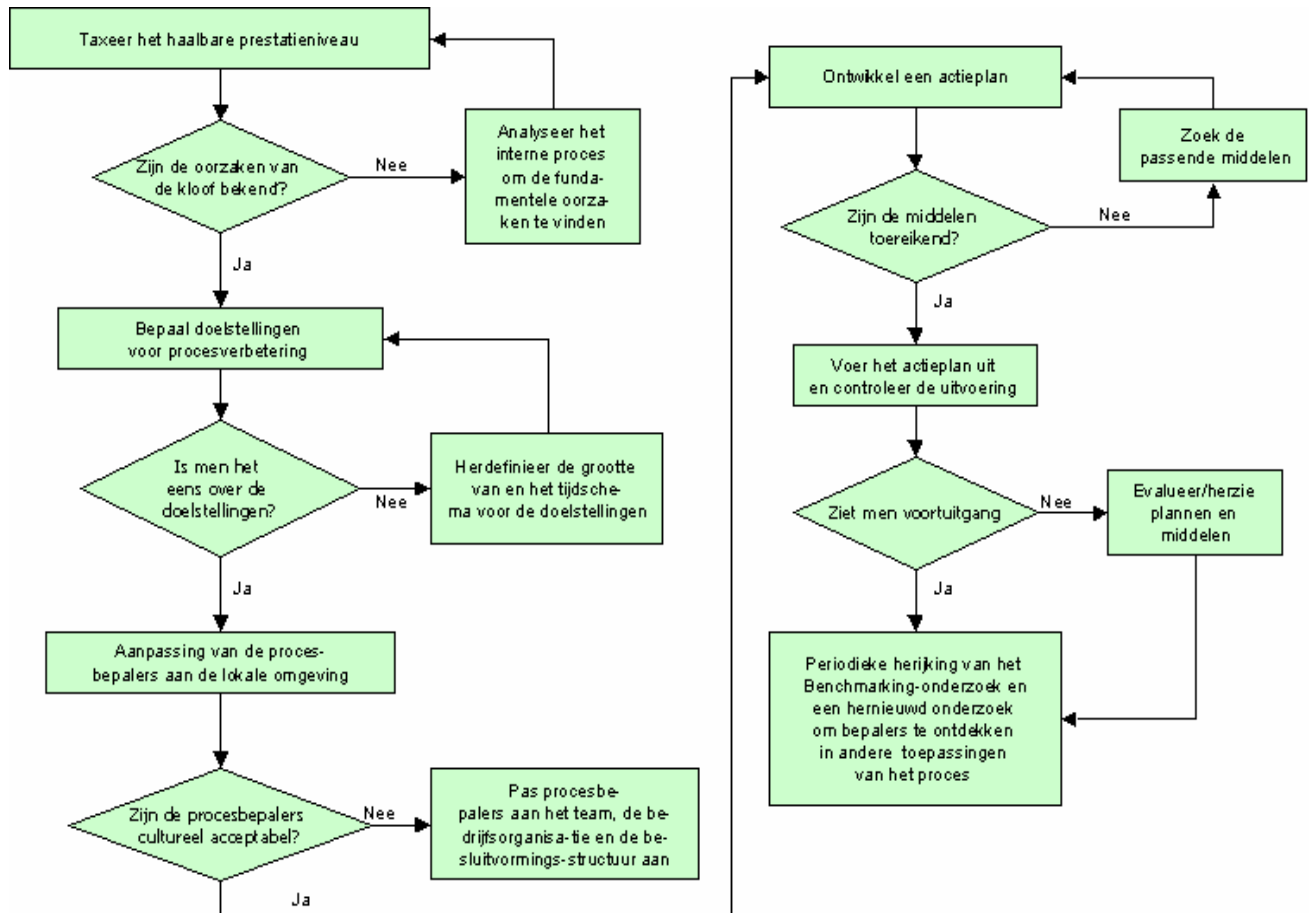
Figuur B8.1: Stroomdiagram voor Planning



Figuur B8.2: Stroomdiagram voor gegevensverzameling



Figuur B8.3: Stroomdiagram voor analyse



Figuur B8.2: Stroomdiagram voor verbetering

Bijlage 9:

Rollen binnen leernetwerken

In een leernetwerk zijn verschillende rollen te onderscheiden. Bakker onderscheidt 5 rollen⁶⁸. De rollen staan hieronder toegelicht.

1. Deelnemer: wie deze rol vervult, is als deelnemer met eigen leervragen en ontwikkelpunten lid van het leernetwerk en heeft het leernetwerk gekozen als vorm om het eigen leren te faciliteren.
2. Opdrachtgever: dit is de persoon die werkopdrachten kan geven die voor de deelnemers uitdagend zijn en een gelegenheid bieden om aan hun ontwikkelpunten te werken. Deze opdrachtgever kan zowel uit de eigen organisatie als uit een externe organisatie komen.
3. Regisseur: de regisseur bewaakt de randvoorwaarden en faciliteert het leernetwerk met middelen, treedt op als coach, ondersteunt bij het opzetten van de ontwikkelplannen. Deze rol is verschillend in te vullen, al naar gelang de behoefte. De rol van de regisseur zal in het begin bij de vorming van het leernetwerk groter zijn dan verderop in de tijd als het leernetwerk zelfsturend aan het werk is. De regisseur kan ook als opdrachtgever optreden.
4. Coach: de coach ondersteunt de deelnemers individueel. Dit kan zowel een interne als externe persoon zijn. De deelnemers vervullen naar elkaar toe ook de rol van coach, afhankelijk van de werkvorm waarvoor gekozen wordt.
5. Adviseur: de adviseur kan geraadpleegd worden voor inhoudelijke expertise en Input.

Duidelijkheid in de rollen en de verwachtingen naar elkaar dragen bij aan een goed leerproces. Het is dan ook aan te bevelen bij de start helder te maken wie welke rol heeft, wie wat doet en wat je van elkaar kunt verwachten.

⁶⁸ Hoogcarspel, A en Engwirda, I en Koops, R: 'Leren werkt', blz. 100

Bijlage 10:

Gespreksverslagen externe interviews

In deze bijlagen bevinden zich de gespreksverslagen van de interviews met externe bronnen. Deze interviews vormen een onderdeel van het empirisch onderzoek

Gespreksverslag C. van der Zwan – 3-2

Datum: Donderdag, 3 februari 2005
Interview met: Dhr. Cees van der Zwan
Huidige functie: Medewerker Ministerie Binnenlandse zaken, Promovendus
Relatie/aanleiding: Bezig met onderzoek naar benchmarking; proces, one best way, etc. Heeft op 30-11-04 een presentatie gegeven. Naar aanleiding van deze literatuur is dit gesprek tot stand gekomen
Doel: Inzicht in belemmerende factoren, overstap van vergelijking naar leerproces, aanvulling stellingen.

Mogelijke literatuur/contactpersonen:

- Rapport: "Appels en peren" (over algemene ziekenhuizen)
- Klaassen heeft e.a. gepubliceerd over Benchmarking
- Andre Nijhof (Universiteit van Twente)
- Marcel Hoogwout (Universiteit van Twente)/ Adviesbureau Zenc (benaderen met als referentie C. van der Zwan). Houdt zich bezig met benchmarken in de publieke sector.
- D.A. Jolly; (motivatie)theorie
- Killian Bennebroek: 'Sterke staaltjes van samenwerking' (Kluwer)
- Bert Verheugd: Facilitair directeur van het ministerie van Justitie, voorzitter van het project FMWeb
- Rapport/boek: 'Benchmarking in theorie'
- Hoogcarspel A., Engwirda I., Koops R. (red.): 'Leren werkt' (ISBN 90 232 3943 1)
- Léon de Caluwe, Hans Vermaak: "Leren veranderen"

Door interventies kun je de gevoelens van de betrokkenen sturen; Iemand vertellen dat hij beroerd bezig is maar toch met een goed gevoel weg laten gaan. Daarnaast kun je de acceptatie vergroten door het onderzoeksobject erbij te betrekken.

Problemen bij resultaten komen ook voort uit dat de opdrachtgever de eigen baas niet meegenomen heeft in het proces (zelf bang voor afrekening). Vaak zijn betrokkenen wel enthousiast omdat ze het nut van benchmarking in zien maar moeten ze een hele organisatie meentrekken hierin. Dat lukt vaak niet.

Ook met concurrenten kun je benchmarken (dus ook al vertrouw je elkaar niet). Je hebt dan een ander vertrekpunt (met andere interventietechnieken). Daarnaast kun je dan ook via andere informatiebronnen proberen te achterhalen of gegeven informatie klopt. Hiermee bouw je voor jezelf extra checks in.

Het vergelijken van kleine verschillen is niet nuttig maar alleen van significant grote verschillen. Dan maak het niet uit of het (op een schaal van 100) 80 of 60 is tegenover 20. Het blijft namelijk een significant verschil. 20.1, 20.3 en 20.8 vergelijken heeft geen nut.

Kengetallen kunnen hier behulpzaam bij zijn maar het gevaar is dat er een te grote nadruk op komt liggen. Kengetallen kunnen leiden tot onderzoek naar de verschillen. Door het benchmarken ga je kaders uitwisselen. Daar leer je van. Het is een continu proces. Projectmatig en benchmarken passen niet bij elkaar.

Je moet een leervraag formuleren. Dit maakt nieuwsgierig maar je kijkt gefilterd. Dit is wel niet optimaal maar het alternatief is geen doel hebben (geen leervraag hebben). Deze leervraag moet je zo concreet mogelijk maken waarna je indicatoren kunt aanwijzen om te meten. Voorbeeld uit presentatie van 30/11/04;

Ik ga twee weken op reis...

...en ik pak op die en die datum het vliegtuig, ik logeer daar, op dag 1 doe ik...en dag 2 doe ik...etc.

en zie wel waar ik uit kom.

Bij deze laatste wordt het doel veel vager maar je doet veel meer impressies op. Je blijft je twee weken houden maar ziet veel meer. Het niet kunnen concretiseren van de leervraag duidt er meestal op dat men de eigen organisatie niet goed kent. Dit is een kritische factor.

Er is een verschil tussen zeggen en doen (over 'verder willen in het FKG Project'). Deze vragen zou je moeten stellen aan alle betrokkenen: "Waar wil je eigenlijk mee verder?

Kengetallen?

Verder meeliften?

Wil je nog 2 jaar op dezelfde plek blijven?

Wil je er verder (geen) tijd meer in stoppen?

Wat verwacht je van jezelf en van mij?

Zullen we maar gewoon stoppen ermee?

Aanvulling stellingen:

'Elk half jaar een vergadering, want dan zijn we weer bezig' (veelal te zien bij de overheid).

Gebrek aan transparantie t.o. elkaar en van de gegevens

Binnen eigen organisatie andere prioriteiten (b.v. men wil alleen monitoren)

Binnen eigen organisatie andere meetinstrumenten belangrijker

Te weinig capaciteit (geld, personen)

Cultuur sluit niet aan omdat het nieuw is, men het nut er niet van inziet of wegens interne onrust.

Vraag je af of de huidige samenwerkingsvorm wel voldoet. Er zijn nu een aantal bedrijven die wel afnemen maar niet bijdragen. Wellicht zou je deze dubbele contributie kunnen laten betalen of ze er gewoon uitzetten. Je moet een win-win situatie creëren. Dit om te motiveren mee te doen. Daarnaast moet je je afvragen of FKG wel een leerproces is op het moment.

N.a.v. Sheet 5: de factoren (zoals vrijwilligheid en transparantie) zijn moeilijk te meten maar geven wel een goed idee wat belangrijk is. de opdrachtgever typeert welk doel er is. soms is er sprake van een verborgen agenda maar daar zul je nooit met zekerheid achterkomen.

Je moet samenwerken. Jouw probleem is mijn probleem. Als jij foute gegevens aanlevert, kan ik niet vergelijken. Als jij niet goed mee doet, heb ik kans dat de 'best in class' er niet juist uitkomt. Je kunt altijd teruggrijpen op de leervragen. Hier kun je elkaar ook op wijzen maar je moet oppassen dat het geen 'afrekenen' wordt (er moet een vertrouwensklimaat en open klimaat zijn). Meer of iets anders leren? Prima, maar dan moet je met z'n allen besluiten om de spelregels te veranderen. Dan begin je dus opnieuw. Maar; beter ten halve gekeerd dan ten hele gedraaid. Kaders zijn belangrijk. Je moet elkaar niet afrekenen want dat schrikt af.

Je moet niet altijd streven naar consensus want dan kom je nergens. Vertrouwen moet je winnen maar dat moet je ook uitspreken. Over het algemeen gebeurt het te weinig omdat het 'zo voor de hand liggend is' (is de mening).

Je kunt het benaderen vanuit twee methodes: ontwikkelbenadering en ontwerpbenadering
De ontwikkelbenadering gaat er van uit dat je het onderzoeksobject meeneemt in hoe je gaat benchmarken. Hiermee vergroot je de motivatie. Hierbij zullen er veel fouten worden gemaakt (waarbij het onderzoeksobject bij betrokken is) maar je doet zo ervaring op. De ontwerpbenadering gaat uit dat je bepaalt wat je wilt benchmarken. Dan ga je het onderzoek ontwerpen. Je kunt zo, zonder de onderzoekenheid erbij te betrekken, alle fouten er uit halen. Belangrijk nadeel is dat je zo geen leerproces doormaakt, met de onderzoekenheid, en de doorlooptijd is erg lang. Dat vermindert de motivatie.

Bij benchmarking duurt het lang voordat er resultaat is. Daarnaast is er niet altijd een duidelijk cijfermatige opbrengst. Bij benchmarking is het belangrijk verwachttingsmanagement te voeren. Dit voorkomt teleurstellingen en dan weet men wat het resultaat zal zijn en dat het een tijd op zich laat wachten.

Organisaties zitten in verschillende ontwikkelfases (zie Mintzberg). Met deze fases komen verschillende belangen. Door dit van tevoren vast te stellen weet je dit en kun je hier in de resultaten rekening mee houden. Waar de jonge organisatie veel kan leren van oude organisaties heeft deze laatste b.v. veel bedrijfsblindheid. Zo kan je toch veel van elkaar leren.

Als je informatie gaat verzamelen moet je na verzameling afspreken of de informatie die je hebt correct is. Gedocumenteerd materiaal en praktijk komen 1 op 1 overeen? Als men dat zegt, prima, maar dan heb je dat voorgesteld. Dat dit overeenkomt is eigenlijk nooit zo omdat het de gewenste situatie verwoordt. Je moet willen leren van de echte situatie maar betekent dat je kwetsbaar opstelt. Door onderzoek kun je deze kwetsbare punten verminderen maar dan stel je je dus wel kwetsbaar op. Voorbeeld betreffende de overheid; een groep van 12 directeurs heeft drie medewerkers aangesteld als gedelegeerden die beslissingen moeten nemen. Dit omdat de groep anders te groot wordt en onbestuurbaar. Deze moeten niet alleen de taken krijgen maar ook de bevoegdheden (budget toewijzen, medewerkers aanstellen etc). Dit vraagt vertrouwen, transparantie, kwetsbaarheid.

Het project is geen doel maar een faciliterend proces. Vaak is te zien dat men steeds maar milestones plaats waardoor het project om het project wordt gedaan. Het moet een proces worden. Benchmarken is gewoon een trucje.

Vraag is: "Zie ik dit als een project (output, mijlpalen) of als een proces (doorlopend).

Vrijwillig wil niet zeggen vrijblijvend! Iets was veelal wordt vergeten!

N.a.v. sheet 26; Opzetten van benchmark als leerproces: men is teveel gefocused op de inhoud. Vraag is waarom je wil benchmarken, 'wat zit erachter?' door het opdoen van nieuwe inzichten blij je wellicht op makkelijkere en betere manieren iets te kunnen doen. Benchmarken is wellicht dus niet eens nodig.

N.a.v. sheet 26; verbeteren is de achilleshiel. Ambities en leerbehoefte worden niet goed uitgewisseld. Er worden dan a.d.h.v. prestatie indicatoren en methodes gemeten maar er komt geen bruikbaar resultaat uit. Dan pas kom je er achter dat je verkeerde gegevens hebt. Men heeft zich mee laten slepen zonder duidelijke behoefte te weten. Verwachtingen moeten expliciet uitgesproken worden.

Ook kan het mis gaan doordat er sprake is van een te grote investering of 'kwetsbaar opstellen terwijl andere partijen meekijken' (afkijken) (speelt dit bij FKG ook?).

N.a.v. sheet 27; verzameling bedrijven waaronder gebenchmarked wordt. Meestal is er sprake van een keuze uit pragmatische overwegingen. 'Degene drie deuren verder op lijkt het ook wel leuk en dat wel handig zo dicht bij elkaar'. Er moet kritisch worden gekeken naar de leerbehoefte van een ieder en hieruit moet een gezamenlijke leerbehoefte komen. Ook dit kost veel tijd.

De cultuur kan belemmerend werken in de vergelijking. Je moet het meest dominante cultuurkenmerk bespreekbaar maken. Dan kun je hier bij vergelijking rekening mee houden. Voorbeeld is de benchmark onder de wetenschappelijke bibliotheken. Hierbij bleken grote cultuur verschillen te zijn waardoor de benchmark moeizaam ging. Het allemaal 'hetzelfde' zijn is dus geen garantie voor een goede samenstelling van de groep.

Wat is leren? Dit wordt meestal verwoordt in bedrijfskundige termen als 'efficiëntie verbetering' en dergelijke. Belangrijk is om het beginproces veel tijd te geven en verschillen te bespreken. Dit en meer win je later. Je moet daarmee vaststellen in welke ontwikkelingsfasen ieder zit en welke uitgangspositie je hebt. Vanuit daar kun je werken aan je doel.

Conclusies voor eigen AO

De presentatie biedt een goede basis waarin veel informatie al verwerkt staat, o.a. uit het 'Handboek prestatievergelijking'. Uit de presentatie komen belangrijke factoren naar voren voor het al dan niet slagen van een benchmark en een aantal randvoorwaarden. Het lijkt hiermee een belangrijke bron te zijn voor de eigen afstudeeropdracht. Daarnaast heeft Van der Zwan een groot aantal bronnen gegeven die uitgeput kunnen worden.

Gespreksverslag A. van 't Spijker – 22-2

Datum: Dinsdag 22 februari, 14.00 hr
Interview met: Dhr. Arne van 't Spijker
Huidige functie: Student Organisatiekunde (Erasmus Universiteit te Amsterdam)
Relatie/aanleiding: Afgestudeerd in juli 2004 met scriptie over kengetallen bij Yamanouchi.
Doel: Inzicht in belemmerende factoren, overstap van vergelijking naar leerproces, aanvulling stellingen.

Kengetallen hoeven niet saai te zijn, maar je kunt ze juist heel levendig maken. In Van 't Spijkers afstudeeropdracht is geprobeerd deze commercieel te verkopen. Bedrijven laten zien dat ze gebaat zijn bij vergelijking en er beter van worden. Dit op zowel kwalitatief als kwantitatief gebied.

Een zekere openheid is nodig. In de presentatie laten zien welke methode gebruikt is, gevolgd door de resultaten. De bedrijven die het relatief slecht doen klagen dan wel. Op sommige punten was men het met de rapportage eens en op andere punten niet. Bedrijven zijn wel bereid te helpen/ mee te doen, als ze er maar beter van worden. Dus ook de best practice moet er beter van worden. Als beste wil je soms niet, ook geen tijd door organisational change of geen tijd hebben kunnen redenen zijn om niet mee te werken.

Het verzamelen van gegevens is zelf niet lastig. Het in de juiste maat gieten (NEN 2748) is moeilijk. De, al jaren bestaande, administraties werken heel anders. Gegevens moeten dan overal vandaan komen om ze om te vormen naar NEN 2748. De gegevens die je dan hebt zijn wel relatief betrouwbaar. Waar geen gegevens over waren zijn niet gebruikt en zo is de NEN vergelijking beperkt (dit was ook gewenst i.v.m. beschikbare tijd).

De meerwaarde van kengetallen, mits ze goed uitgepluisd zijn, is dat je het ene jaar tegen het andere kan uitzetten en hiermee kan je goede, heldere targets zetten. Daarnaast krijg je goed inzicht in de kosten. Camp heeft hier een 'tien stappenplan' over geschreven en daar komt dit in terug.

Benchmarking is een hype (geweest) maar kan wel degelijk een constructieve bijdrage leveren. Dit is vooral te zien bij de overheid waar men veel bezig is met benchmarking. Het opzetten van benchmarkonderzoeken kost veel tijd maar bij herhaling gaat het sneller. Je groeit er in denk ik.

Als je wilt veranderen, lukt het wel. Er is een noodzaak om je administratie tot NEN 2748 om te vormen indien je via deze norm wilt benchmarken. Anders kun je niet vergelijken. De post 'consultancy' is bij het ene bedrijf alleen externe adviseurs terwijl anderen hier ook uitzendkrachten onder laten vallen. Voor Yamanouchi (alleen die) heb ik de kloof en hoe deze tot stand gekomen is, besproken. Hierbij komen verschillen in aanpak van bedrijfsvoering naar voren.

Het probleem met vergelijking van getallen over 2003 is dat je je moet gaan afvragen hoelang benchmarking nog zinvol is. Een leereffect over getallen van 2003 is wellicht niet zinvol meer (achterhaalde gegevens).

De scriptie is onder meer gebruikt door een bedrijf dat bezig was met uitbesteding van diensten maar op basis van de resultaten besloten heeft niet uit te besteden. Dit omdat het onderzoek aangaf dat dit goedkoper was en een betere kwaliteit gaf. Yamanouchi heeft het beleid dat alles uitbesteedt wordt en is dat blijven hanteren.

Je kunt beter op een paar kleine punten benchmarken dan op een totaal. Dit is efficiënter. Over een totaal facilitair bedrijf kun je weinig zeggen en het leereffect is daarom klein. Door significante slechtere score kun je bepalen waarop je gaat benchmarken. Een bedrijf zelf moet de onderwerpen bepalen.

Om binnen te komen bij bedrijven zul je hen ook iets moeten bieden. B.v. Resultaten van het onderzoek. De conversietabel die aangeboden wordt via Facana is onzin. Het lijkt erop dat deze namelijk een standaard vaste meterprijs hanteert, wat gewoon niet kan.

Aandachtspunten

- Geen tijd meer, omdat de omschakeling te lang duurt.
- Waar bestaan getallen en verschillen uit?
- Er moet tijd voor worden gemaakt.
- Doordat men geen onderlinge concurrent is, is er meer openheid.

Conclusies voor eigen AO

Het verzamelen van de gegevens op zich is niet het moeilijkste maar kost tijd. Het in de juiste vorm gieten en de inhoud van de getallen (wat valt waaronder) is moeilijk als de administraties op een andere manier werken. Hierdoor ontstaan verschillen die in de scriptie van Van 't Spijker verklaard worden. Zijn mening is dat kengetallen wel degelijk een meerwaarde kunnen hebben en dat het door de onderzoeken van de overheid aangetoond is. In het eigen onderzoek (AO) wordt regelmatig teruggegrepen op deze onderzoeken dus een verklaring van betrouwbaarheid uit andere bronnen (zoals Van 't Spijker) sterkt de bewijslast. De opmerking dat de conversietabel 'onzin' is, plaatst vraagtekens bij de werkwijze van Twynstra Gudde die deze aanbiedt. Als dit een 'lokkertje' is, hoe staat het dan met de betrouwbaarheid van de onderzoeken? Waar Van 't Spijker zich vooral heeft gericht op het verzamelen en analyseren van kengetallen richt de eigen AO zich sterk op het proces erna; het bereiken van het leereffect. Opvallend is dat een van de adviezen in het rapport aan de deelnemers is om eens in de zoveel tijd een middag te besteden aan het overleg over een specifiek punt, dat ingebracht wordt door een van de deelnemers. Hiermee wordt op beperkte schaal een soort leeromgeving gecreëerd. FKG lijkt ditzelfde te doen maar wellicht op een meer gestructureerdere schaal. Daarnaast merkt hij op dat op kleine punten vergeleken moet worden en niet voor facilitaire bedrijven in de totaliteit. Dit komt ook terug in de presentatie van Van der Zwan. Het lijkt hiermee een belangrijk punt te zijn maar verder onderzoek hierover is noodzakelijk voor hier een definitieve uitspraak over gedaan kan worden.

Belangrijkste conclusies:

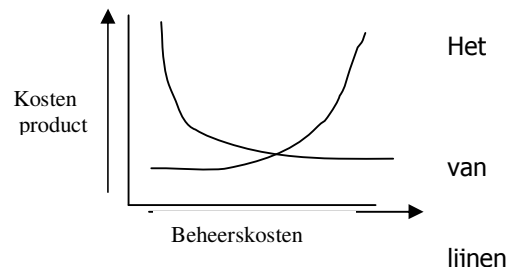
- De overstap van vergelijken naar leren gaat niet zomaar
- Verzamelen van (betrouwbare) gegevens is erg moeilijk en kost veel tijd.
- Betrouwbaarheid van gegevens is belangrijk
- De scriptie had als doelstelling om te komen tot leren. Dit is uiteindelijk beperkt (gebaseerd op effect bij Yamanouchi) van de grond gekomen en in dit geval is het voornamelijk een individueel proces.

Gespreksverslag B. Verheugd – 2-3

Datum:	Woensdag, 2 maart, 11.00 tot 12.00 uur
Interview met:	Dhr. Bert Verheugd
Huidige functie:	Directeur Facilitair Bedrijf Directie Bedrijfsvoering en Ondersteuning Bestuursdepartement (DBOB), Ministerie van Justitie
Relatie/aanleiding:	Als voorzitter heeft dhr. Verheugd leiding gegeven aan FMWeb waarbij een aantal kerndepartementen een benchmarkproces hebben doorlopen
Doel:	Inzicht in methodiek, doelen, belemmerende factoren, overstap van vergelijking naar leerproces.

Aan het benchmark onderzoek hebben 13 kerndepartementen deelgenomen (zoals Justitie, Economische Zaken, Binnen- en Buitenlandse zaken). Alle deelnemers bevinden zich op ongeveer 1 km² rondom het Centraal Station, te Den Haag. Bij het project is samengewerkt met Twynstra Gudde, die de methodiek hebben aangeleverd. Voor deze 'open boek' methodiek was geen extern adviesbureau nodig, zo meent Verheugd. Twijnstra & Gudde heeft ook ondersteunende taken gedaan, zoals het schrijven van het rapport zelf.

leidende motief bij het opzetten van de benchmark was om meer te gaan samenwerken. Sommige departementen hebben een te kleine schaalgrootte waardoor de financiële voordelen de schaalgrootte achterbleven. In bijgevoegd figuur is de theorie over schaalvergroting schematisch weer gegeven. Op het punt waar de kruisen, is het meest optimale punt. FMWeb weet niet waar dit punt ligt. Bovendien is dit voor elk 'product' anders. De reden van deze verschillende punten zijn de bepaling van product en proces. Deze factoren bepalen wat de kostenstructuur en beheerskosten zijn.



Door het uitvoeren van het onderzoek is er een 'landkaart' ontstaan waarop duidelijk wordt bij wie je moet zijn voor de beste prestatie op een bepaald gebied. In dit rapport zijn de verschillende getallen met bijbehorende verklaringen te vinden. Daarnaast is er een matrix met kengetallen gemaakt. Er is bewust geen waardering gegeven maar wel een rangorde opgesteld. Benchmarking moet een stimulerende bezigheid zijn. Het rapport van FMWeb heeft tot conclusies geleidt die anders nooit bedacht zouden zijn. Daarnaast is het doel van FMWeb om de benchmark vaker uit te voeren.

Er is gekeken naar de verschillende facilitaire bedrijven, waarbij er verschillen zijn geconstateerd in onder meer cultuur, organisatie, takenpakket, combinaties van aangeboden producten en diensten, manier van productie en uitvoer van processen. De administraties bleken niet toegesneden te zijn op NEN 2748. Dit is van tevoren te weinig bedacht. De administraties waren verder ook onderling verschillend. Het verzamelen van de juiste gegevens heeft daarom veel moeite gekost. Een van de aanbevelingen is dan ook geweest om de administraties te harmoniseren (onverwachte conclusie, zie vorige alinea).

De reactie van mensen was of een 'waarom zouden we doen' of een 'goh, wat leuk'. Wel was iedereen benieuwd naar de uitkomsten. Men is er vrijwillig ingestapt en in het begin enthousiast. Toen later bleek wat het allemaal vroeg, werd het enthousiasme minder (bij sommigen). Hoewel men vrijwillig is ingestapt, is er ook wel opdracht gegeven tot benchmarking door een aantal directeuren.

'Er is serieus gewerkt, wellicht door sommigen te serieus', aldus Verheugd. De eerste keer lukt het je niet. Je moet het een aantal keren doen om het instrument te kalibreren. De uitkomsten moet je voorzichtig gebruiken betreffende conclusies.

De vergeleken producten zijn niet gelijk aan elkaar en ook in de kwaliteit zit verschil. Overigens wordt er in de NEN 2748 geen kwaliteit gedefinieerd. 'Een kilometer is een kilometer, of je deze nou met een Volkswagen Golf aflegt of met een Volvo. De kosten zullen echter sterk verschillend zijn', vergelijkt Verheugd.

Benchmarking is hiermee zeer zeker nuttig. Vraag die je je moet stellen is waarom vergelijkbare producten (zoals een gedefinieerde werkplek) toch tot zulke verschillende kosten kunnen leiden. Sommige dingen kun je ook zien zonder benchmarking maar het vergelijkingsproces helpt je vergelijkbare problematiek en organisaties te identificeren en 'the best way' te bepalen.

Bij de uitkomsten merk je emotionele weerstanden. Hierbij merkt Verheugd op: 'het leven bestaat uit emoties dus die moet je onderkennen en gebruiken. Spreek je iemand persoonlijk aan dan is het voor hem veel moeilijker iets naast zich neer te leggen.' Standaardexcuses als 'fouten in de methodiek' en 'we hebben verkeerde gegevens aangeleverd' komen dan boven. Soms zijn deze overigens terecht. Hoewel naar buiten toe verdedigd wordt, wordt van binnen wel degelijk gekeken naar verbeteringsmogelijkheden.

De doorlooptijd van het project is van af het besluit tot uitbrengen van het rapport ongeveer 6 maanden geweest. Het zou in ongeveer 3 a 4 maanden moeten kunnen. Het heeft echter langer geduurd door vakantie en door de keuze meer effort te stoppen in het verzamelen van de data. Dit laatste leverde meer problematiek op dan verwacht.

Het leren is gestimuleerd door elk departement een plaatsbepaling met daarbij de redenen van die plaats te sturen (3 A4). Door dit per departement te doen wordt men persoonlijk aangesproken en dan is het moeilijk naast je neer te leggen.

Benchmarking kan alleen goed gedaan worden in een beschermde omgeving, omdat je je bloot geeft. De manieren van manipulatie zijn legio. Door van tevoren een presentatie te geven aan de plaatsvervangend secretaris-generaals (PSG's) waarin gevraagd werd het proces tijd te geven en niet bij de eerste keer te oordelen. Dat men zich hieraan houdt, dient wel in de gaten gehouden worden. FMWeb is dan ook bedoeld om vaker plaats te laten vinden.

Een van de conclusies was dat de administraties geharmoniseerd dienen te worden. Hiervoor is Verheugd bezig met de ontwikkeling van een uitgaventabel. Deze is gebaseerd op de NEN 2748. De NEN 2748 is echter te uitgebreid bevonden en daarom in een nieuwe tabel hervormd. Er zijn nu van de vijf categorieën geen 256 indicatoren meer, maar slechts 35. Er moet een evenwicht gevonden in overzicht en detaillering. Zowel teveel als te weinig is niet goed. Inmiddels zijn Shell en Aegon in gesprek om te kijken of zij deze ook kunnen gebruiken.

Conclusies voor eigen AO

- Toespitsing van administraties op de gebruikte norm lijkt essentieel (Van 't Spijker kwam tot dezelfde conclusie).
- Een veilige omgeving lijkt noodzakelijk om tot een goede benchmark te komen.
- Verheugd heeft na de vergelijking het leerproces proberen te stimuleren door een plaatsbepaling van elk departement op te stellen.
- De discussie over verschillen is belangrijker dan de getallen.
- De doorlooptijd bedroeg enkele maanden waarbij de intentie is dit vaker uit te gaan voeren.

Gespreksverslag C. van Diepen-Knegjens – 7-3

Datum:	Maandag, 7 maart, 9.30 tot 10.30 uur
Interview met:	Mw. Corinna Van Diepen-Knegjens
Huidige functie:	Adviseur, Twynstra Gudde
Relatie/aanleiding:	Mw. Van Diepen-Knegjens heeft leiding gegeven aan het Twynstra Gudde team dat FMWeb heeft ondersteund.
Doel:	Inzicht in methodiek, doelen, belemmerende factoren, overstap van vergelijking naar leerproces.

Met betrekking tot succesvol benchmarken is vooral de motivatie. De 'drive' van organisaties om dit traject in te gaan. Deze is te verdelen in twee mogelijkheden:

- Verantwoording; minder intensief, diep en interessant.
- Verbeteren: 'leren te leren'

Om weerstanden te overwinnen moet je betrokkenen erbij betrekken. Dit is iets wat je ook moet aanvoelen. Je moet ervoor zorgen dat deelnemers het gevoel krijgen dat zij graag willen. Dat het hun project is. Daarnaast moet je drempels lager maken en vragen zo snel mogelijk wegnemen. Hierin is een goede opdrachtgever/ voorzitter belangrijk. Dit is je interne voelspriet. Indien de hoogste leidinggevende meegeeft (b.v. in de planning) dan zal de rest dat ook doen. Bij FMWeb heeft dit goed gewerkt; de planning was strikt. Degene die zorgde dat een vergadering niet doorging, moest zorgen dat hij iedereen weer bij elkaar kreeg. Deze sociale druk (niemand wil de 'zwarte piet' toespeeld krijgen) heeft belangrijk geholpen.

De resultaten zijn in 3 x 4 workshops gepresenteerd waarbij steeds de 'best in practice' binnen de groep geïdentificeerd is. Overigens zijn de resultaten niet altijd wetenschappelijk te onderbouwen wanneer de best in class wordt bepaald, door de laagste kosten/beste prestatie en mate van innovatie. Maar soms gaat het ook op gevoel.

Het kiezen van partners: men wil graag gelijkwaardige partners want dat vergelijkt makkelijker maar dan krijg je moeilijker 'vernieuwing'. Op de site www.twynstragudde.nl/kennisbank staat hierover het volgende (toegevoegd naar tip van Van Diepen-Knegjens):

'Er zijn twee hoofdvormen van organisatieverandering te onderkennen: organisatieverbetering en organisatievernieuwing. Bij organisatieverbetering horen de woorden iedereen, voortdurend en geleidelijk. Bij verbeteren willen betrokkenen morgen het weer beter doen, ook al ging het vandaag goed. Bij organisatievernieuwing horen woorden als schoksgewijs, tijdelijk en revolutionair. Hierbij willen betrokkenen eerst anders, dan beter.'

Het 'gewone' benchmarken richt zich sterk op kwantitatieve gegevens. Tegenwoordig wordt geroepen dat men een 'procesbenchmark' wil, terwijl eigenlijk niemand weet wat dit precies inhoudt. Benchmarken is veel werk. Twynstra Gudde heeft de mensen, kennis en instrumenten om dit te doen. Hierbij speelt het commerciële aspect een rol; als je betaalt krijg je ondersteuning bij de gegevensverzameling. De gegevens aanleveren kan in twee weken gedaan worden maar realistischer is vier tot zes weken. Bij vrijwillig benchmarken duurt het vaak langer en gaat men niet tot het 'naadje'. Bij vrijwillig benchmarken mis je de kwaliteitsslag omdat er onvoldoende validatie kan plaatsvindensluipen er ongemerkt foutieve getallen in (nulletje vergeten, onbegrip over definities).

Betreffende de gegevens uit de Facana-database; deze komen uit de benchmarkprojecten gedaan door Twynstra Gudde en worden gecheckt door ervaringsdeskundigen waaronder Van Diepen-Knegjens. Hoewel er internationale bedrijven opgenomen zijn, zijn de gegevens beperkt tot objecten in de Nederlandse markt.

Doel van FMWeb was o.a. om bij de departementen het 'leren te leren' van elkaar bij te brengen en te leren te werken met NEN 2748. Je moet niet te gedetailleerd onderzoeken maar meer de 80-20 regel gebruiken. Hierbij zoek je naar het verbeterpotentieel.

Essentieel daarbij is dat je dan ook niet alleen naar de (kosten)kengetallen maar ook naar de prestatiegegevens kijkt (b.v. hoeveel m² maak je per uur schoon). Je moet je hierbij beperken tot 3 a 4 en maximaal 5 prestatiegegevens.

De Netherlands Facility Costs Index (NFCI) geeft inzicht in hoeveel geld er omgaat in de sector. Dit geeft inzicht in de trends (kostenniveaus) en zorgt voor aandacht vanuit het management. Dit is geen benchmarkinstrument (pretendeert ook niet dat wel te zijn) omdat kostenkengetallen alleen onvoldoende zijn om te benchmarken. Je mist de verklarende factoren. Toch biedt het wel een meerwaarde.

Benchmarken moet geen eindeloos project zijn. Het is soms moeilijk om te zien of je te maken hebt met weerstand of met redelijke argumenten. Het helpt dat Twynstra Gudde een onafhankelijk bureau is en tegelijkertijd kennis en ervaring heeft met interventietechnieken. Weerstand kan o.a. voortkomen uit het gevoel bedreigd te worden door eventuele ongunstige resultaten (afrekenmechanisme). Belangrijk is hoe het management hierin staat. Verder helpt de sociale druk indien het een groepsbenchmark betreft om het proces aan de gang te houden. Bij FMWeb was de 'uitsteller' degene die de nieuwe planning zou moeten opstellen. Niemand wilde dat zijn.

Je moet deelnemers over de eerste drempels helpen. Het proces kent twee belangrijke fasen.
 1^e verzamel fase (dataverzameling) incl. de datacheck (onduidelijkheden oplossen)
 2^e analysefase resultaten analyseren/voorleggen/doorspreken ()

Je moet een beproefde instrumentarium en aanpak hebben. Daarnaast is een team met ervaring en gemotiveerde opdrachtgever belangrijk. HERHALING. Door iedereen op zijn verantwoordelijkheid te wijzen, help je het project lopend te houden.

Vrijwilligheid is geen vrijblijvendheid, daar kan Van Diepen-Knegjens wel mee instemmen. Kengetallen kun je gebruiken bij beleidskeuzen.

Het leereffect begint bij het inventariseren. Gegevens zijn vaak minder snel beschikbaar dan men dacht 'Ik heb de gegevens helemaal niet paraat'. Daarnaast leert men te werken met kengetallen en te kijken naar de eigen manier van werken en gegevens te analyseren.

Theorieën lijken allemaal op elkaar maar het hangt er net van af hoe je het benchmarkproces opdeelt. Afhankelijk van de situatie zul je meer en kleinere stapjes moeten nemen. Het is vooral belangrijk kritisch te blijven kijken naar de uitvoering van je benchmarkproces en hoe dit aansluit bij de doelstellingen van de organisatie. Veel hangt af van hoe je het benchmarkproces en de resultaten brengt. Het 'managen van verwachtingen'.

Het harmoniseren van administraties biedt belangrijke voordelen. Niet alleen gaat het in het vervolg sneller maar ook bij andere richtlijnen is het handiger. Overigens moet je ook zoeken naar alternatieven dan benchmarking. Daarom moet je je doel voor ogen hebben.

Conclusies voor eigen AO

- De gegevensverzameling bij benchmarking kan binnen enkele weken uitgevoerd worden.
- Het leereffect treedt al op bij het verzamelen
- Sociale druk bij een groepsbenchmark kan een sterk positieve werking hebben.
- Vrijwilligheid is geen vrijblijvendheid⁶⁹
- Belangrijkste succesfactor is de drive van organisaties

⁶⁹ Van der Zwan noemde dit in het interview van 3 maart al

Gespreksverslag P. Souren (provincie Limburg) – 30-3

Datum:	Woensdag, 30 maart, 13.30 tot 14.10 uur
Interview met:	Dhr. Patrick Souren
Huidige functie:	Coördinerend beleidsmedewerker bij afdeling Facilitaire Zaken, Provincie Limburg
Relatie/aanleiding:	Neemt deel aan benchmarkproject van provincies.
Doel:	Inzicht krijgen in redenen, KSF's en knelpunten
Notitie:	Doorverwezen naar Vanessa Tak van CapGemini

Doel is om te komen tot trendrapportages. Het initiatief is hierbij vanuit provincie Noord-Brabant gekomen. Vraag is hoe het zit met de facilitaire kosten en de trends binnen de overheid, om vervolgens te komen tot een vergelijking tussen de provincies.

Hierbij is CapGemini in de arm genomen die deze rapportages opstelt. Dit jaar neemt provincie Limburg voor het eerst deel. Vanaf april zullen de Provincies toegang hebben tot een website van CapGemini waar de gegevens ingevuld dienen te worden.

CapGemini zorgt voor de uitvoer en de achterliggende gedachte van de benchmark. Belangrijk is een eenduidige formulering (het gaat immers over nvo, bvo, aantal medewerkers en fte, kosten van de catering, meubilair, etc).

Van juli tot september worden de getallen gecontroleerd en geanalyseerd door CapGemini en uitgezet in grafieken en dergelijke. In september zijn de voorlopige resultaten bekend. Deze worden doorgesproken (gezamenlijk). Er wordt dan gekeken naar waar gaten zitten en waar fouten zitten. In oktober volgt een congres met presentatie van de resultaten.

Souren meent dat verschillen verklaard kunnen worden en dat er geleerd kan worden. het blijkt, meent hij, dat uitbesteding goedkoper is dan inbesteding. Door dit onderzoek kan er een trend bijgehouden worden.

Een voorbeeld verkregen van CapGemini, aldus Souren, is een vergelijking van cateringkosten. Er was een bedrijf met hoofdvestiging (1000 medewerkers) en nevenvestigingen. De kosten per medewerker waren significant verschillend (nevenkantoren waren 'duurder'). Er is toen een behoefte onderzoek uitgevoerd waarna het aanbod veranderd is (verminderd) en door een andere leveranciersconstructie (i.p.v. officiële cateraar nu bakker op de hoek en supermarkt) zijn de kosten teruggedrongen. Dit is ontdekt door een benchmark (Frank; hierbij dus sprake van een interne benchmark).

In dit project wordt gewerkt met NEN 2748. De administraties van de concernafdelingen werken hier niet mee zodat de gegevens dus uitgezocht moeten worden. De getallen zullen een niet te grote marge hebben. Hierbij wordt hulp verkregen van CapGemini. Het blijkt dat in de NEN 2748 veel onduidelijkheden zitten (wat is een kast? Een hoge kast zal meer tijd kosten om schoon te maken dan een lage).

Daarnaast loopt er een pilot (sinds dit jaar) om te kijken hoe kwaliteit meegenomen kan worden. De kwaliteit beïnvloedt immers ook de kosten. Vanuit CapGemini vindt ondersteuning plaats doormiddel van hun ervaring. Daarnaast kijkt er een controlepersoon van de NEN-commissie mee.

Aan het doorspreken van de resultaten september neemt het afdelingshoofd deel. Deze gaat omdat hij de tactische beslissingen neemt. Doel van dit 'ronde tafelgesprek' is om te kijken of een bepaald idee (b.v. 'uitbesteden is goedkoper') wel klopt.

Conclusies moeten onderbouwd zijn maar zullen ook op basis van gevoel gaan. Het is het ontdekken van sterke en zwakke punten en dit naast de algemene trend leggen.

Belangrijk verschil is dat provincies politieke organisaties zijn in tegenstelling tot commerciële bedrijven. Bij provincies wordt veel meer gekeken vanuit een bezuinigingsoogpunt waar bij commerciële bedrijven gekeken wordt vanuit een winstoogpunt. Hoewel beiden een maximaal rendement willen halen, is de inkomsten bron belangrijk anders. Bedrijven kijken naar concurrenten en bij de constatering dat de concurrent hetzelfde rendement behaalt, is het voldoende terwijl provincies door de burgers ' bij bepaalde resultaten.

De reden dat de Provincie Limburg nu pas deelneemt is dat nu de tijd rijp is en de juiste mensen gevonden zijn om het traject te doorlopen. Tevens zit de afdeling in een verandertraject waardoor andere prioriteiten zijn gesteld. De benchmark dient, naast het leren en verbeteren, als profilering binnen de organisatie. De afdeling Facilitaire Zaken is een ondersteunende afdeling, waardoor het moeilijker is om budget te krijgen. Op de afdeling wordt wel beleid gemaakt, maar deze is niet duidelijk zichtbaar naar de burger. Door resultaten te overleggen, kan er beter gebudgetteerd worden en komt makkelijker budget vrij.

Belangrijkste conclusies

- NEN 2748 is niet altijd duidelijk.
- NEN 2748 is nog niet eerder ingevuld
- Gegevens worden opgevraagd via website (snelheid, netheid?)
- Ook hier externe ondersteuning (FKG - Overmars, Provincies - CapGemini)
- Benchmark niet alleen 'leren' maar ook profilering binnen eigen organisatie
- Leren door resultaten door te spreken. Hierbij overtuigd dat dit resultaat oplevert.
- Trendrapportages creëren (lijkt op NFC-Index)
- Er is wel inzicht in de kritische succes factoren (KSF's) maar door ervaringen op te doen kunnen deze beter gemonitord worden.

Gespreksverslag V. Tak (CapGemini) – 6/4

Datum:	Woensdag, 6 april, 15.20 tot 16.15 uur
Interview met:	Mw. Vanessa Tak
Huidige functie:	Consultant GapGemini, ongeveer 2 jaar afgestudeerd.
Relatie/aanleiding:	Capgemini faciliteert trendrapportages bij Gemeenten, Provincies, ROC's, GGD-en en HBO's
Doel:	-
Notitie:	Doorverwezen via Patrick Souren.

Wellicht dat CapGemini dit jaar ook voor de Waterschappen en Thuiszorg een trendonderzoek gaat doen.

Er wordt eerst een startbijeenkomst gehouden waarin kennismaking en begripsbepaling de doelstelling zijn. De vragenlijst wordt in samenwerking met de deelnemers opgesteld. Deze wordt vervolgens voorgelegd (ongeveer half april). Daarna worden de gegevens opnieuw voorgelegd ter controle. In september is het rapport klaar waarna deze op een congres in november overhandigd wordt. Eind november volgt een ronde tafel gesprek waarin de deelnemers met elkaar in discussie gaan. Vanaf 2005 zal in de Rondetafelbijeenkomsten worden beoordeeld wat de deelnemers met de uitkomsten/conclusies van de trendrapportage hebben gedaan. Bij deze bijeenkomst speelt CapGemini vooral een faciliterende rol. De invulling wordt gegeven door de deelnemers.

Tak's ervaring is dat alle deelnemers enthousiast zijn en graag meewerken. Bij de discussie probeert CapGemini gelijkwaardige organisaties bij elkaar te zetten voor een betere vergelijking. Overigens weten organisaties wel van elkaar of ze vergelijkbaar zijn of niet.

Trendrapportages worden nu ongeveer tien jaar door CapGemini uitgevoerd. Daarnaast heeft Capgemini in samenwerking met het Centrum voor Facility Management en een 25 tal overheidsinstellingen de Meetmethodiek Kwaliteit van Facilitaire Activiteiten ontwikkeld. Deze methodiek meet op objectieve wijze de kwaliteit van facilitaire activiteiten. Dit jaar zal in alle trendrapportages de module schoonmaak van de meetmethodiek kwaliteit verplicht worden opgenomen. Gekoppeld aan de kostenvragen op het gebied van schoonmaak in de trendrapportage geeft dit interessante stuurinformatie voor de organisatie." (opmerking bij verwerking door Frank; is de aandacht voor kwaliteit een trend? Waarbij de aandacht van de puur financiële prestaties ook gericht wordt op kwaliteit? Een verschuiving van interesse of een beter inzicht?)

In de trendrapportages zijn de verklarende factoren moeilijk te zien. Dit is ook de reden van het opzetten van het kwaliteitsmeetsysteem⁷⁰. De trendrapportages worden voortdurend aangepast. Vroeger heerste er nog weleens de gedachte 'als je het maar intern kunt verklaren'. Nu wordt gekeken of dat al niet uit het rapport kan blijken. De kwaliteit wordt bepaald aan de hand van een vragenlijst met voornamelijk 'ja/nee/weet niet/niet van toepassing' vragen. Hierachter zit dan weer een bepaalde weging. De kwaliteit wordt gemeten aan de hand van de Meetmethodiek Kwaliteit van Facilitaire Activiteiten.⁷¹

Het voordeel van het invullen van de gegevens via de website van CapGemini is dat men te alle tijde er aan kan werken, verschillende personen het kunnen invullen (je moet niet alles zelf willen doen. Er zijn mensen het sneller en beter kunnen dan jezelf). Daarnaast kun je je gegevens niet kwijtraken omdat deze gelijk in de centrale database van CapGemini gaan.

⁷⁰ Hierbij wordt gewerkt om naast grafieken met kosten, de kwaliteit te waarderen met sterren. Dit systeem zit nog in de ontwikkelfase.

⁷¹ De Meetmethodiek Kwaliteit van Facilitaire Activiteiten is op dit moment ontwikkeld voor een tiental facilitaire activiteiten en wordt continue verbeterd. In de toekomst zal de meetmethodiek voor meerdere facilitaire activiteiten worden ontwikkeld

Bijna niemand heeft zijn administratie ingericht volgens NEN 2748 (bekend bij Tak: Gemeente Houten). Dit komt omdat er ook wettelijke bepalingen zijn die niet aansluiten bij NEN 2748. CapGemini levert spreadsheets aan om te helpen bepalen waar de gegevens vandaan moeten komen. Daarnaast wordt er, in overleg met de deelnemers, soms afgeweken van de NEN norm. Dit om makkelijker aan de gegevens te kunnen komen.

Het leereffect hangt vooral van de deelnemers af. Deze zullen actief moeten participeren. Hierbij merkt Tak dat deelnemers bellen voor contactgegevens van anderen en CapGemini bouwt ook zelf aan het eigen netwerk.

Hoewel men wel streeft naar het opnemen van klanttevredenheid richt men zich nu nog op het objectief meten van kwaliteit. Wanneer dit goed staat kan er naar de subjectieve metingen gekeken worden. De werkgroepen zijn weer van start gegaan om over dergelijke vraagstukken te denken.

De kosten hangen af van de deelnemers. Momenteel doen er ongeveer 10 provincies mee (laatste jaren gegroeid). Bij de gemeenten is het iets afgenomen tot ongeveer 80. Voornaamste oorzaak is reorganisaties en herstructurering van gemeenten. Momenteel doen er ongeveer 15 ROC's mee. CapGemini heeft een ondergrens gesteld aan het aantal deelnemers. Bij provincies is dit b.v. 4. Bij de Trendrapportage Gemeenten staan de bedragen voor deelname vast i.v.m. het grote aantal deelnemers. Bij de Trendrapportages Provincies en ROC's daarentegen zijn de kosten voor deelname afhankelijk van het aantal deelnemers. Hoe meer deelnemers hoe lager de kosten

Conclusies voor eigen AO

- Internet biedt een aantal voordelen boven papier zo lijkt het. O.a. de snelheid.
- Opnieuw kiest men voor een discussie om tot een leereffect te komen
- Als enige KSF noemt Tak de motivatie. Deze is absoluut noodzakelijk (dit speelde ook een rol bij FMWeb, Twynstra Gudde, Van der Zwan).