

## Pioniers in monitoring

# Afstemming tussen mens, proces en techniek



*De Kromhoutkazerne in Utrecht, één van de projecten waar het monitoringsysteem is geïmplementeerd.*

*Steeds meer organisaties besteden haar facilitaire exploitatie uit of overwegen dat te doen. De overheid kent hierin de meest verregaande vorm door te kiezen voor PPS- constructies.*

*Doordat de opdrachtgever alleen gebruik maakt van het gebouw en haar faciliteiten, worden er bij de contractvorming verregaande afspraken gemaakt waar de opdrachtnemer aan dient te voldoen. De rapportage en controle op het nakomen van deze afspraken wordt eveneens bij opdrachtnemer neergelegd in de vorm van een monitoringsysteem. Naast de functionele eisen die aan dit systeem worden gesteld, mag het duidelijk zijn dat er ook verregaande betrouwbaarheid en integriteit van de gegevens wordt geëist.*

**TEKST: JACK HEESTERBEEK, JOOST KISSELS EN MAIKEL NABUURS**

Strukton Worksphere en NPQ FM Solutions geven gezamenlijk invulling aan het monitoringsysteem voor drie PPS-trajecten waarin Strukton Worksphere participeert. Het monitoringsysteem gaat daarbij verder dan de eisen die de opdrachtgever stelt door het proactief aan te wenden en actief

sturing te kunnen geven aan de exploitatie en vooral ook niet de menselijke component uit het oog te verliezen.

### **Monitoring als middel**

Techniek is de basis van monitoring, maar techniek alleen schiet te kort. Het monitoringsysteem van

Strukton Worksphere/NPQ registreert alle facilitaire services, meldt storingen en hersteltijden, waarschuwt voor kortingen en komt via het betalingsmechanisme automatisch tot een factuur. De technische mogelijkheden zijn verbluffend, mits mens, techniek en

processen goed op elkaar zijn afgestemd. Want monitoring is in onze een middel, geen doel.

### Een paar grote stappen verder

Monitoring bestaat natuurlijk al langer. Op talloze projecten gebruiken facilitaire dienstverleners (Facilitair managementinformatiesystemen om klachten, wensen, informatieverzoeken en storingen te beheersen. Het Prequest-monitoringsysteem dat de Business Unit Exploitatie van Strukton WorkspHERE en NPQ Solutions exclusief samen hebben ontwikkeld, gaat echter nog een paar grote stappen verder.

Het gaat hierbij om zogeheten DBFMO-contracten, waarbij de overheid ontwerp (design), bouw (build), financiering (finance), onderhoud (maintenance) en exploitatie (operate) voor twintig tot dertig jaar uitbesteedt aan private partijen. De opdrachtgever wordt in die periode geheel ontzorgd. Dat gaat zo ver dat de Exploitatie bv (EBV) ook verantwoordelijk is voor de afrekening op het gebied van facilitair management. Zij houdt zelf de geleverde prestaties bij, berekent ook zelf de beschikbaarheidskortingen als die prestaties tekortschieten en maakt dat alles geheel inzichtelijk voor de opdrachtgever. Zo'n DBFMO-contract, een bijzondere vorm van publiek-private samenwerking (PPS), stelt de hoogste eisen aan het in te zetten monitoringsysteem. Dat systeem moet elk moment toegankelijk zijn en bovendien zo transparant dat de opdrachtgever er absoluut op kan vertrouwen dat zijn belangen volledig worden gediend. Het monitoringsysteem is een primair systeem dat permanent beschikbaar moet zijn, juist omdat het de beschikbaarheid van alle andere systemen meet.

### Het systeem maakt prestaties meetbaar

De basis van het monitoringsysteem dat Strukton WorkspHERE en NPQ voor deze speciale projecten hebben ontwikkeld, is een facilitair managementinformatiesysteem (FMIS). Het FMIS registreert meldingen, reserveringen en afhandeltijden en houdt bij of die meldingen tijdig en conform contract worden afgehandeld. Wat het monitoringsysteem bijzonder maakt, is de uitbreiding met een beta-

lingsmechanisme en een dashboard. Het dashboard biedt de mogelijkheid om te anticiperen op hersteltermijnen en betalingseffecten. Soms moet er met spoed worden ingegrepen, soms is het goedkoper om dat niet te doen. Met groene, oranje en rode indicatoren wordt op het dashboard aangegeven welke zaken aandacht behoeven en welke tot kortingen leiden als er niet snel wordt opgetreden. Het dashboard is op elk moment digitaal beschikbaar, zowel voor de opdrachtgever als de regieorganisatie en de uitvoerende partijen.

## Het monitoringsysteem is een primair systeem dat permanent beschikbaar moet zijn

Een van de bijzonderheden van het monitoringsysteem is dat het wordt gekoppeld aan andere systemen binnen het gebouw, zoals het gebouwbeheersysteem. Het monitoringsysteem houdt alle prestaties bij, maakt die op het dashboard inzichtelijk en produceert door middel van het betalingsmechanisme periodieke rapportages met de financiële consequenties. De afrekening gebeurt op basis van afgesproken service level agreement (sla's) en kritische prestatie-indicatoren (kpi's). Dit maakt de vaak subjectieve beleving van de dienstverlening meetbaar. Deze zake-lijke werkwijze is bij grootschalige projecten een vereiste.

### Monitoring is vooral ook een proces

Aan de implementatie van het monitoringsysteem gaat een heel proces

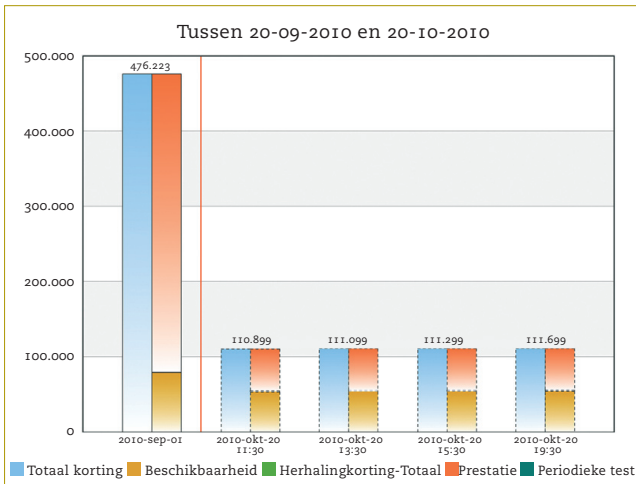
vooraf. Het monitoringsysteem omvat namelijk alle contracteisen, vertaald naar beschikbaarheid en prestatie-eisen. Bepaalde ruimten in een gebouw moeten bijvoorbeeld vrijwel continu beschikbaar zijn, voor andere ruimten gelden minder strenge eisen. Sommige systemen mogen nooit uitvallen, voor andere geldt een bepaalde hersteltijd. De vertaling van die klanteisen en -wensen naar het monitoringsysteem is een cruciale stap in de totstandkoming van het monitoringsysteem. Elke klant heeft daarbij eigen wensen en eisen, afhankelijk van zijn speci-

fieke situatie. Dat vergt diepgaand overleg tussen de regieorganisatie/exploitiemanager en de opdrachtgever. Want monitoring is niet alleen een systeem, het is vooral ook een proces. Een proces waarover afspraken moeten worden gemaakt en waarbinnen mensen moeten samenwerken. In een uitgebreid monitoringplan worden al die eisen en afspraken omschreven.

Het monitoringsplan moet daarom ook nadrukkelijk een gezamenlijk document zijn, een plan dat alle betrokkenen het vertrouwen geeft dat de afspraken helder, haalbaar en effectief zijn. Het maken van zo'n plan kost haast net zoveel tijd als het bouwen en implementeren van het systeem zelf. Voor de grote projecten waar Strukton WorkspHERE en NPQ nu mee bezig zijn, was dat in totaal een jaar: een half jaar om geza-

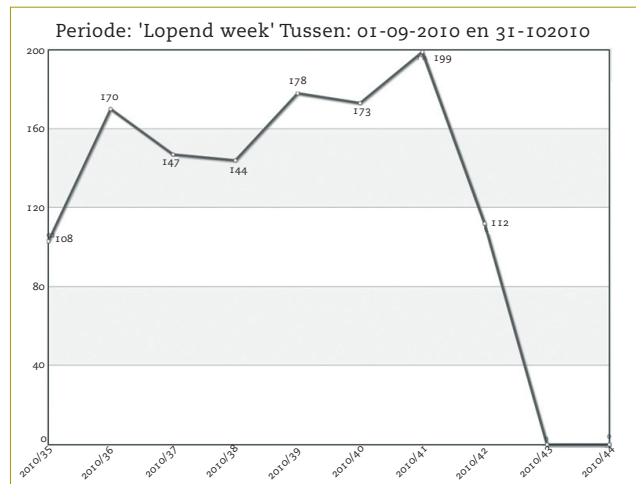


Jack Heesterbeek (l) (CEO NPQ FM Solutions), Joost Kissels (exploitiemanager Business Unit Exploitatie van Strukton WorkspHERE) en Maikel Nabuurs (r) (business consultant en projectmanager monitoring Business Unit Exploitatie van Strukton WorkspHERE).



**Dashboard 1 – Kosten per periode**

Grafische weergave totale kortingen, inclusief specificatie. Hieruit kan worden afgelezen welke kortingen in een periode zijn toegepast.



**Dashboard 2 – Meldingen per periode**

Het verloop van het aantal meldingen (hier per week) wordt duidelijk zichtbaar als het wordt weergegeven in een lijndiagram.

menlijk een plan te schrijven, een half jaar om het te implementeren. Het is van groot belang om exact te weten wat de opdrachtgever wil, waar het hem om gaat en hoe dat het beste georganiseerd kan worden. Als bijvoorbeeld in de output-specificatie voor een bepaalde storing een hersteltijd van een dag is vastgesteld, is dat dan een werkdag van 8 uur of gaat het om 24 uur? En hoe zit het met weekenden? Pas als de eisen precies duidelijk zijn, kan het monitoringsysteem worden ingericht.

Het monitoringplan beschrijft de wijze waarop storingen en meldingen worden afgehandeld, hoe wordt omgegaan met wijzigingen in het systeem, met koppelingen naar andere systemen en met autorisaties van medewerkers. Als dat allemaal staat en is afgestemd met de opdrachtgever en de leveranciers, ligt er een gezamenlijk plan waarop NPQ het systeem kan bouwen.

**Het monitoringsysteem zorgt voor korte lijnen**

De Business Unit Exploitatie van Strukton WorkspHERE is een demand regieorganisatie en voert dus de regie over de toeleveranciers. Strukton WorkspHERE spreekt service level agreements (sla's) af met de opdrachtgever en vertaalt die in sla's voor de verschillende leveranciers. Als het nodig is, bemiddelt de regieorganisatie tussen de leverancier en de opdrachtgever, omdat afspraken in de praktijk soms toch net weer anders uitwerken. De opdrachtgever

heeft daardoor altijd één aanspreekpunt; de regieorganisatie die verantwoordelijk is voor exploitatiemanagement. Monitoring maakt de dienstverlening naar twee kanten inzichtelijk: richting de klant én richting de leveranciers. Het brengt de perceptie van de dienstverlening terug van emotie naar feiten. Juist omdat de prestaties meetbaar zijn gemaakt, wordt de beoordeling eerlijk en transparant.

die de werkorders uitvoeren en het gebouwbeheersysteem aan elkaar geknoopt. De meldingen vanuit het gebouwbeheersysteem komen via het monitoringsysteem direct binnen bij de centrale servicedesk. De regieorganisatie kan hierdoor, zonder zelf iets van techniek te weten, zien dat er iets aan de hand is en dit aan de betrokken dienstverlener melden, nog voordat de storing door de gebruikers is opgemerkt. Hoe sneller meldingen worden doorgezet, hoe

## Voor elke klant moet een apart mechanisme worden ontworpen

De nieuwe werkwijze biedt leveranciers bovendien de mogelijkheid om naar eigen inzicht aan de eisen te voldoen. Het gaat in deze contracten niet om de inspanning, maar om de resultaten: de output. Vooraf is duidelijk hoe de prestaties worden gemeten en hoe de vergoeding en de kortingen worden berekend. Als iets defect is, moet het binnen de hersteltijd worden gerepareerd. En als iets niet stuk mag gaan, moet het tijdig worden vervangen. De leverancier heeft hierbij de volledige vrijheid om zijn dienstverlening in te richten zoals het hem het beste lijkt. Zo'n contractvorm is voor veel ondernemers een mooie uitdaging.

**Snel melden, is snel herstellen**

In het monitoringsysteem zijn de werkorderstromen, de leveranciers

sneller het herstel kan plaatsvinden. De automatisering van het systeem leidt daardoor tot minder inspanningen en tot minder kosten. Dat vraagt natuurlijk wel de nodige samenwerking, ook tussen de toeleveranciers. Het facilitaire proces wordt uitgevoerd door verschillende partijen, die soms ook van elkaar afhankelijk zijn. Bijvoorbeeld omdat er iets gerepareerd moet worden, waarna de ruimte moet worden schoongemaakt. Als de eerste leverancier te laat is, kan de tweede niet op tijd aan het werk, en is de ruimte niet op tijd beschikbaar. Ook daarover moeten afspraken worden gemaakt. Dat vergt afstemming en coördinatie van de regieorganisatie. Het monitoringsysteem is nu bij drie PPS-projecten geïmplementeerd, waaronder de Kromhoutka-

**Verschillen tussen PPS en EM**

Het grootste verschil tussen een exploitatiemanagementcontract (EM) en een PPS-contract (PPS) is dat bij een PPS-contract de huisvesting nog gebouwd moet worden. Het gebouw kan nog helemaal worden afgestemd op de eisen. Als voor een bepaalde ruimte een korte hersteltijd staat, dan kan de installatie daarop worden aangepast. Bij een PPS-contract heeft de exploitatiemanager dus invloed op het bouwproces; hij kan in de ontwerp- en bouwfase meedenken over de consequenties van keuzes voor de exploitatiefase. Daarbij kijkt hij bijvoorbeeld naar facilitaire lijnen, de looplijnen, de routing en de aanwezigheid van verhuisramen die eventuele verhuisactiviteiten gemakkelijker maken. Hij denkt mee over de aanschaf van installaties in relatie tot de lifecyclekosten. En dat alles kan een groot verschil maken in de exploitatiekosten. Bij contracten voor bestaande huisvesting is de huisvesting een gegeven. Maar het monitoringplan en het monitoringsysteem worden volgens hetzelfde principe opgebouwd: de demand manager van de opdrachtgever en de demand regieorganisatie

gaan gezamenlijk aan de slag om het monitoringplan te schrijven. Op basis daarvan kan NPQ het monitoringsysteem inrichten. Voor bestaande bedrijven geldt overigens ook dat ze op een bepaald moment toch voor (nieuwe) huisvestingsvraagstukken komen te staan. Dat biedt de exploitatiemanager de kans om mee te denken, bijvoorbeeld als het gaat om flexibiliteit, duurzaamheid, lifecyclekosten en energieverbruik. Hij kan de opdrachtgever helpen die keuzes te maken die de kwaliteit van de huisvesting tijdens de exploitatiefase verhogen, terwijl de kosten lager blijven. Een ander verschil tussen PPS-contracten en andere contracten is de looptijd. Voor PPS'en geldt een looptijd van twintig tot dertig jaar, voor exploitatiemanagementcontracten geldt doorgaans een periode van vijf jaar. Na die vijf jaar wordt opnieuw onderhandeld of wordt de opdracht opnieuw aanbesteed. Het voordeel daarvan is dat de regieorganisatie in die vijf jaar ervaring heeft opgedaan met de sla's en die ervaring in de onderhandelingen kan betrekken.

**Oefenen in Maarssen**

De Strukton Groep in Maarssen (50.000 m2, vijf werkmaatschappijen en directies) werkt zelf al enige jaren met het monitoringsysteem van NPQ, om het systeem en zijn mogelijkheden van binnen en van buiten te leren kennen. De Businessunit Exploitatie van Strukton WorkspHERE voert als regieorganisatie de regie over de facilitaire dienstverlening, de Strukton Groep is de demand-organisatie. De regieorganisatie werkt met een vast budget op jaarbasis en stuurt de leveranciers van de hard en soft services aan. Er zijn service level agreements en kritische prestatie-indicatoren afgesproken, waarop gemonitord wordt. Het monitoringsysteem omvat urgentiecodes, meldingen, hersteltermijnen en kortingsprincipes. Het enige verschil met externe opdrachtgevers is dat de kortingen wel inzichtelijk worden gemaakt, maar niet worden afgerekend.

Het verschil met de traditionele werkwijze is groot. Voorheen was het facilitair bedrijf vooral ondersteunend bezig, vaak reactief acterend en werd beschouwd als een kostenpost. Maar binnen een demand regieorganisatie neemt facility management een nieuwe positie in: er wordt gewerkt op basis van contracten voor preventief, periodiek en eventueel achterstallig onderhoud. De monitoring is daarvan een onderdeel. Er zijn afspraken die nageleefd moeten worden en als dat niet tijdig gebeurt of als storingen niet tijdig worden opgelost en afgemeld, dan levert dat betalingskortingen op. De nieuwe werkwijze zet de facilitaire dienstverlening op scherp. Dat was voor medewerkers even wennen, maar het heeft ook een nieuwe beroepstrots wakker gemaakt.

zerne, het systeem voor de huisvesting voor de Dienst Uitvoering Onderwijs en de Belastingdienst in Groningen wordt in maart 2011 opgeleverd. In deze beginfase doen zich wel wat kinderziektes voor, maar geen grote problemen. Een van de grootste technische uitdagingen zit in het betalingsmechanisme. Voor elke klant moet een apart mechanisme worden ontworpen, omdat elke klant eigen eisen stelt aan beschikbaarheid. Elk project is uniek. Dat betekent ook dat de beschikbaarheidskortingen voor ieder project opnieuw gedefinieerd moeten worden. Wellicht dat naarmate de ervaring met dergelijke projecten toeneemt en de basis breder wordt, er ook standaardpakketten kunnen worden ontwikkeld die voor meer projecten toepasbaar zijn.

**De voordelen zijn ook op andere contracten toepasbaar**

De trend in facilitair management is maincontracting. Opdrachtgevers kiezen steeds vaker één partij die het totale facility management regelt. En al zal het aantal PPS-contracten

in de Nederlandse situatie beperkt blijven, de voordelen ervan, zoals de toepassing van het betalingsmechanisme en het dashboard, zijn ook op andere contracten toepasbaar. Bijvoorbeeld voor exploitatiemanagementcontracten. Bij deze contractvorm wordt momenteel nog nauwelijks gewerkt met kortingen en bonussen op basis van geleverde prestaties. Maar dat gaat in de toekomst zeker gebeuren.

**Monitoring van prestaties leidt tot een frisse blik**

Monitoring is onderdeel van een nieuwe vorm van samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Deze manier van samenwerken vraagt ook een andere manier van denken. Om storingen te voorkomen, gaat de demand regieorganisatie voorop in een proactieve werkwijze. Met de informatie van het dashboard kan proactief worden opgetreden met het oog op de beschikbaarheid van ruimten, goede prestaties en een hoge klanttevredenheid. Het is belangrijk om belangrijke onderdelen op voorraad te hebben

en snel te reageren. Door dat alles wordt de facilitaire dienstverlening zakelijker. Monitoring maakt de facilitaire dienstverlening inzichtelijk. Het systeem maakt aantoonbaar of wel of niet aan de afspraak is voldaan en meet de klanttevredenheid. Dat geeft een goede basis voor een gesprek over de kwaliteit van de dienstverlening en mogelijk aanvullende of corrigerende maatregelen. Het betalingsmechanisme en de kortingen voor niet geleverde prestaties kunnen voor medewerkers eerst wat bedreigend overkomen, maar ook dat blijkt een kwestie van wennen. Als iedereen zich aan de afspraken houdt, zijn alle partijen meer tevreden dan ooit. Het monitoren van prestaties maakt de dienstverlening dynamischer en bevordert de klanttevredenheid. Facility management blijft echter wel mensenwerk. Dat betekent dat heldere communicatie, gevoel voor kwaliteit en persoonlijke samenwerking minstens zo belangrijk zijn.

