

Integrale kostprijs produceren is transparantie creëren



Ontwikkeling integraal kostprijsmodel op basis van de NEN2748

Tessa Wildschut
Haagse Hogeschool
Opleiding Facility Management
Mei 2006

Integrale kostprijs produceren is transparantie creëren



Ontwikkeling integraal kostprijsmodel op basis van de NEN2748

Tessa Wildschut

Mei 2006

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

Docentbegeleider	Mevr. B.A. Heemskerk-Nooij
Medebeoordelaar	Mevr. G.J.E. van Tellegen
Opdrachtgever	Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap Rijnstraat 50 2500 BJ Den Haag
Mentoren	Mevr. M. Plomp Dhr. H. Baak
Periode onderzoek	december 2005 – mei 2006

Auteursreferaat

Onderzoek is gedaan naar de **mogelijkheden** van een **integraal kostprijsmodel** voor het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en de directie **Facilitair Management**. De onderzoeksvraag is “op welke wijze kan een integraal kostprijsmodel op basis van de NEN2748 voor de directie Facilitair Management van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap ontwikkeld worden, zodat de kosten en kwaliteit in één model aan elkaar gekoppeld kunnen worden?” De achterliggende doelstelling hiervan is het helder maken van de **integrale kostprijs** van de **facilitaire activiteiten**, zodat de directie FM **dienstverleningsovereenkomsten** kan afsluiten en **transparantie** en **kostenbewustzijn** gecreëerd kunnen worden. Belangrijkste conclusie is de noodzaak van de introductie van de **NEN2748** in de facilitaire organisatie en financiële administratie en de ontwikkeling van een **integraal kostprijsmodel** op basis van de NEN2748.

Indexreferaat

FM, scriptie, rijksoverheid, ministerie van OCW, kwaliteit, integraal kostprijsmodel, integrale kostprijsberekening, producten en diensten catalogus, NEN2748, facilitaire activiteiten, dienstverleningsovereenkomsten.

Managementsamenvatting

In dit rapport is onderzoek gedaan naar de mogelijkheden van een integraal kostprijsmodel voor de directie Facilitair Management van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Het transparant maken van de organisatie is al geruime tijd een wens van het ministerie en de directie FM. Hierdoor is de behoefte aan het inzichtelijk maken van de kwaliteit en de integrale kostprijzen van de facilitaire activiteiten ontstaan. De belangrijkste randvoorwaarde is het introduceren en toepassen van de NEN2748. De directie FM wil één model waarin het kwaliteitsniveau en de kosten van de facilitaire producten en diensten inzichtelijk worden gemaakt.

Probleemstelling

De centrale vraag in deze scriptie luidt als volgt:

“Op welke wijze kan een integraal kostprijsmodel op basis van de NEN2748 voor de directie Facilitair Management van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap ontwikkeld worden, zodat de kosten en kwaliteit in één model aan elkaar gekoppeld kunnen worden?”

Het onderzoek bestaat uit twee onderdelen, namelijk documentanalyse en empirisch onderzoek. Bij de documentanalyse worden artikelen uit vakbladen, boeken, contracten, internetsites en verslagen gezocht en geanalyseerd. Tijdens het empirisch onderzoek zijn interviews gehouden met begeleiders, ministeries en bedrijven buiten de overheid. Naar aanleiding van het onderzoek zijn op basis van de Activity Based Costing methode integrale kostprijzen berekend en is de huidige PDC ingedeeld volgens de NEN2748, waarna het kwaliteitsniveau en de integrale kostprijzen zijn toegevoegd.

Conclusies en aanbevelingen

De belangrijkste conclusie is dat de directie FM momenteel niet weet op welke wijze integrale kostprijzen berekend kunnen worden voor de facilitaire producten en diensten. Daarnaast is de NEN2748 nog helemaal niet geïntroduceerd binnen het ministerie en de directie FM. De belangrijkste aanbevelingen in dit rapport zijn om de integrale kostprijzen uit dit rapport over te nemen, evenals de nieuwe PDC volgens de NEN2748. Voor het introduceren van de NEN2748 binnen de organisatie moeten ook het Facilitair Management Informatie Systeem en de financiële administratie ingedeeld worden volgens de NEN2748.

Voorwoord

De opleiding Facility Management wordt in het vierde jaar afgesloten met een afstudeeropdracht. Gedurende deze periode staat het zelfstandig oplossen van een facilitair beleidsprobleem in een bestaande organisatie centraal.

Gedurende de afstudeerperiode heb ik, in opdracht van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap te Den Haag, onderzoek verricht. In deze scriptie wordt verslag gedaan van dit onderzoek.

Zonder de goede begeleiding van mijn begeleiders binnen het ministerie en de docentbegeleidster had deze afstudeeropdracht niet tot een geslaagd einde gebracht kunnen worden. Daarom wil ik van deze gelegenheid gebruik maken om de volgende personen te bedanken:

Allereerst Mariska Plomp en Han Baak voor het beschikbaar stellen van de afstudeeropdracht. Daarnaast wil ik hen bedanken voor de begeleiding, gastvrijheid, kennis, kritische noot en steun tijdens de afstudeerperiode.

Mijn docentbegeleidster Bernadette Heemskerk voor haar begeleiding, kritische noot en tips. Daarnaast bedank ik natuurlijk ook Geeske Tellegen, medebeoordelaar, voor het mee- en tegenlezen van mijn scriptie.

Mijn medestudente Priscilla Schouten voor haar steun, tips en samenwerking tijdens de afstudeerperiode.

Tot slot alle medewerkers van de directie FM en het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap voor hun gastvrijheid, tijd en bijdrage aan mijn onderzoek.

Tessa Wildschut
Den Haag, 23 mei 2006

Inhoudsopgave

Inleiding	1
1. Methoden van Onderzoek	3
1.1 Onderzoeksproces	3
1.1.1 Type onderzoek	3
1.1.2 Dataverzamelingmethoden	3
1.1.3 Onderzoeksvormen	4
1.2 Documentanalyse	4
1.2.1 Externe gegevens	4
1.2.2 Interne gegevens	4
1.3 Empirisch onderzoek	5
1.3.1 Interviews	5
1.3.2 Observatie	6
2. Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap	7
2.1 Het ministerie	7
2.2 Directie Facilitair Management	7
3. Theorie	10
3.1 Kwaliteit	10
3.2 Kosten	10
3.3 NEN2748	11
3.4 Producten en dienstencatalogus	12
3.5 Integraal kostprijsmodel	13
3.5.1 Opbouw van een integraal kostprijsmodel	13
3.5.2 Directe en indirecte kosten	13
3.5.3 Berekenen van een integrale kostprijs	13
3.5.4 Verdeelsleutels	16
4. Huidige situatie	17
4.1 Interviews	17
4.2 Kwaliteit	17
4.3 Kosten	18
4.4 NEN2748	18
4.5 Producten en dienstencatalogus	19
5. Resultaten van Onderzoek	20
5.1 Documentanalyse	20
5.2 Empirisch onderzoek	21
5.2.1 Interne interviews	21
5.2.2 Externe interviews	23
5.2.3 Observatie	26

6.	Conclusie	27
6.1	Kosten	27
6.2	NEN2748	27
6.3	Producten en dienstencatalogus	27
6.4	Integraal kostprijsmodel	28
6.5	Probleemstelling	28
7.	Aanbevelingen	29
7.1	NEN2748	29
7.2	Producten en dienstencatalogus	30
7.3	Integraal kostprijsmodel	31
7.3.1	Verdeelsleutels	32
7.3.2	Indeling van de budgetten	32
7.4	Dienstverleningsovereenkomst	33
7.5	Project "Facilitaire kosten en kwaliteit"	33
8.	Implementatie	34
8.1	NEN2748	34
8.2	PDC	34
8.3	Integraal kostprijsmodel	34
8.4	Maandrapportage	35
8.5	Dienstverleningsovereenkomst	35
8.6	Implementatieschema	35
9.	Financiën	37
9.1	Gemaakte kosten	37
9.2	Projectkosten	38
9.3	Beheerkosten	39
9.4	Totale kosten aanbevelingen	40
9.5	Baten adviezen	40
	Literatuuropgave	42
	Bijlage	45
	Bijlage 1. Verantwoording onderzoek	46
	Bijlage 2. Zoektermen	48
	Bijlage 3. Topiclijst interne interviews	49
	Bijlage 4. Topiclijst externe interviews	50
	Bijlage 5. Interviews	51
	Bijlage 5.1 Interviews manager Uitvoering	51
	Bijlage 5.2 Interviews manager SLM&C	58
	Bijlage 5.3 Interview projectmedewerkster afdeling P&A	60
	Bijlage 5.4 Interview ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties	62
	Bijlage 5.5 Interview ministerie van Buitenlandse Zaken	64
	Bijlage 5.6 Interview ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport	66
	Bijlage 5.7 Interview ING	68

Ontwikkeling integraal kostprijsmodel op basis van de NEN2748

Bijlage 5.8 Interview CapGemini.....	71
Bijlage 5.9 Interview Hospitality Consultants	73
Bijlage 5.10 Interview WBServices	76
Bijlage 6. Dienstenoverzicht directie FM.....	78
Bijlage 7. Formatieoverzicht directie FM.....	79
Bijlage 8. Uitgaventabel op basis van de NEN2748	81
Bijlage 9. PDC directie FM.....	82
Bijlage 10. Terugkoppeling IOFD, 9 maart 2006	83
Bijlage 11. Verdeling diensten PDC o.b.v. de NEN2748	84
Bijlage 12. Nieuwe PDC o.b.v. de NEN2748	85
Bijlage 13. Berekeningen van integrale kostprijzen	97
Bijlage 14. Integraal kostprijsmodel directie FM	99
Bijlage 15. Maandrapportage.....	103
Bijlage 16. Dienstverleningsovereenkomst.....	105

Inleiding

Voor u ligt het resultaat van het afstudeeronderzoek uitgevoerd bij het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

Bezuinigingen, versoberingen, haperende economie, dit alles leidt tot een focus op kosten. De facilitair manager moet de facilitaire kosten volledig transparant maken, zodat kostenbeheersing ontstaat. Kostenbeheersing is noodzakelijk, omdat hierdoor efficiënt en effectief ingespeeld kan worden op de behoeften van de interne klant. Service Level Agreements en standaardisatie van producten en diensten zijn instrumenten om de kosten beheersbaar te houden en het kwaliteitsniveau eenduidig. De ontwikkeling van een facilitair model ten behoeve van het creëren van transparantie binnen de directie Facilitair Management van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) is een nieuwe ontwikkeling binnen het facilitair management van de overheid¹.

Aanleiding

Er zijn een tweetal aanleidingen voor het komende onderzoek.

Ten eerste is het transparant maken van de organisatie al lange tijd een wens van het ministerie van OCW en de directie FM. Om deze reden is binnen het ministerie en de directie FM behoefte aan het inzichtelijk maken van integrale kostprijzen van de facilitaire producten en diensten. Indien een interne klant de directie FM laat weten voor het komende jaar tien verhuizingen gepland te hebben en wil weten welke kosten hieraan verbonden zijn en welke kwaliteit geleverd wordt dan is de directie FM niet in staat om deze vragen te beantwoorden. De kosten van de facilitaire producten en diensten zijn niet inzichtelijk, omdat de directie FM geen antwoord kan geven op vragen als welke directe en indirecte kosten meegerekend moeten worden. Wanneer de integrale kostprijzen inzichtelijk zijn gemaakt, is het voor de directie FM mogelijk om passende begrotingen en budgetten op te stellen. Tevens wordt het mogelijk om kosten door te belasten op basis van de afname van diensten.

Ten tweede is in het Interdepartementale Overleg van Facilitaire Directeuren besloten om te benchmarken op het gebied van kosten, kwaliteit en klanttevredenheid. Hierbij is de NEN2748 als randvoorwaarde gekozen. Deelname aan de benchmark "kosten" is alleen mogelijk indien een ministerie de kosten inzichtelijk heeft op basis van de NEN2748. Zowel het ministerie van OCW als de directie FM zijn van mening dat het inzichtelijk maken van de kosten noodzakelijk is, niet alleen voor de interdepartementale benchmark, maar ook voor het transparant maken van de directie FM. Vanuit deze twee gedachten heeft het ministerie een afstudeeropdracht geformuleerd. De grootte van de opdracht heeft er toe geleid dat deze door twee studenten voltooid dient te worden. Hierdoor is deze scriptie onderdeel van een coproductie geworden. Beide studenten zijn verantwoordelijk voor het uitbrengen van een gewogen advies. In deze scriptie wordt een advies uitgebracht op het gebied van kosten. In de scriptie van de medestudente Facility Management wordt een advies gegeven op het gebied van kwaliteit.

¹ Rapport: Visie Facility Management Rijksoverheid, FMWEB

“Op welke wijze kan er een integraal kostprijsmodel op basis van de NEN2748 voor de producten en dienstencatalogus van de directie Facilitair Management van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap ontwikkeld worden?”

Subprobleemstelling:	Informatie:	Te vinden in:
Wat is en wat doet het ministerie van OCW?	Intranet en website ministerie van OCW	Hoofdstuk 2 Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
Waaruit bestaat de directie Facilitair Management?	Intranet ministerie van OCW	Hoofdstuk 2.2 Directie Facilitair Management
Welke randvoorwaarden gelden er voor de opdracht?	Interview “Verduidelijking van de opdracht 2”, gehouden 23-01-2006	Bijlage 1 Verantwoording onderzoek
	Interview “PDC & Adviesrapport”, gehouden op 13-02-2006	
	Interview “PDC & koppeling met NEN2748”, gehouden 27-02-2006	
Wat is een producten en dienstencatalogus? Welke facilitaire producten en diensten zijn er? En op welke producten en diensten heeft de opdracht betrekking?	Literatuur	Hoofdstuk 3 Theorie Hoofdstuk 2, paragraaf Facilitaire activiteiten en Bijlage 5 Interviews
Wat is de NEN2748?	Literatuur	Hoofdstuk 3 Theorie
Wat is een integraal kostprijsmodel?	Literatuur	Hoofdstuk 3 Theorie
Wat is het gewenste eindproduct? En op welke wijze lossen organisaties, zowel binnen als buiten de branche, het probleem op?	Interview “Verduidelijking van de opdracht 2”, gehouden 23-01-2006	Bijlage 5 Interviews
	Interview “Interdepartementale benchmark”, gehouden 31-01-2006	
	Interview “Meetmethodiek Kwaliteit van Facilitaire Activiteiten”, gehouden 03-02-2006	
	Interview “WBServices”, gehouden 16-02-2006	
	Interview “Hospitality Consultants”, gehouden 28-03-2006	
	Interview “ING”, gehouden 28-03-2006	

Tabel 1. Antwoorden op subprobleemstellingen

Probleemstelling

In deze scriptie worden de mogelijkheden van een integraal kostprijsmodel uiteengezet. Daarnaast wordt een integraal kostprijsmodel ontwikkeld en geadviseerd wat de directie FM in staat stelt de kosten van haar facilitaire producten en diensten helder te formuleren. De centrale vraag in deze scriptie luidt als volgt:

“Op welke wijze kan een integraal kostprijsmodel op basis van de NEN2748 voor de directie Facilitair Management van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap ontwikkeld worden, zodat de kosten en kwaliteit in één model aan elkaar gekoppeld kunnen worden?”

Om aan het eind van het onderzoek antwoord te kunnen geven op de centrale vraag, zijn de volgende subprobleemstellingen opgesteld:

- Wat is en doet het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap?
- Waaruit bestaat de directie Facilitair Management?
- Welke randvoorwaarden gelden er voor de opdracht?
- Wat is een producten en dienstencatalogus, welke facilitaire producten en diensten zijn er en op welke facilitaire producten en diensten heeft de opdracht betrekking?
- Wat is de NEN2748?
- Wat is een integraal kostprijsmodel?
- Wat is het gewenste eindproduct en op welke wijze lossen organisaties, zowel binnen als buiten de branche, het probleem op?

De subprobleemstellingen zijn beantwoord met behulp van de informatie verkregen uit theorie, documentatie en interviews. In tabel 1 op de linkerpagina is schematisch weergegeven op welke wijze de subprobleemstellingen zijn beantwoord en waar de antwoorden in de scriptie terug te vinden zijn.

Leeswijzer

- Hoofdstuk 1 behandelt de methoden van onderzoek met achtereenvolgens het onderzoeksproces, het theoretisch onderzoek en het empirisch onderzoek met de interviews en observatie;
- In hoofdstuk 2 staat de organisatie waar de afstudeeropdracht wordt uitgevoerd centraal;
- Hoofdstuk 3 behandelt de gebruikte theorie;
- In hoofdstuk 4 wordt uitgebreid stilgestaan bij de huidige situatie;
- Hoofdstuk 5 staat in het teken van de resultaten van het onderzoek;
- De scriptie wordt afgesloten met een conclusie, aanbevelingen, implementatie van de aanbevelingen en tot slot de financiële paragraaf.

De scriptie is geschreven voor het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, de directie FM en haar medewerkers. Tevens is deze scriptie geschreven voor de opleiding Facility Management van de Haagse Hogeschool en voor een ieder die zich voor dit onderwerp interesseert.

1. Methoden van Onderzoek

In dit hoofdstuk wordt het onderzoeksproces beschreven. Om een duidelijk beeld te krijgen van het probleem en de bestaande theorie is het belangrijk om gericht onderzoek te doen. Het hoofdstuk bestaat uit drie onderdelen, te weten: onderzoeksproces, theoretisch onderzoek en empirisch onderzoek.

1.1 Onderzoeksproces

Een goed onderzoeksplan is nodig om het daadwerkelijke onderzoek in goede banen te leiden. Zo kan de informatie structureel verzameld worden. Ook is het op deze manier beter vast te stellen of de informatie daadwerkelijk bruikbaar is en of ze kan bijdragen aan het oplossen van een probleem. Het onderzoeksproces bestaat uit een aantal fasen, waarvan de belangrijkste hieronder worden benoemd².

1.1.1 Type onderzoek

Ten aanzien van onderzoekstypen zijn een tweetal indelingen mogelijk. De eerste indeling is naar kwalitatief en kwantitatief onderzoek. In dit onderzoek zijn voornamelijk gegevens van kwalitatieve aard gebruikt, omdat de uitkomst van het onderzoek geen getal moet zijn zoals bij een kwantitatief onderzoek. Het gaat om het nauw in kaart brengen van een complex vraagstuk. De tweede indeling is afhankelijk van het soort probleemstelling c.q. onderzoeksvragen, die moeten worden beantwoord. Hierbij kan een onderscheid gemaakt worden tussen beschrijvend, exploratief en toetsend onderzoek. Dit onderzoek is voornamelijk een beschrijvend onderzoek.

1.1.2 Dataverzamelingsmethoden

De dataverzamelingsmethoden³ zijn grofweg als volgt te onderscheiden:

- Gebruik maken van bestaande gegevens;
- Observeren;
- Vragen c.q. interviewen.

Bij dit kwalitatieve onderzoek is gebruik gemaakt van een veelomvattende dataverzamelingsmethode, namelijk participerende observatie. Participerende observatie omvat niet alleen observeren, maar ook interviewen en verzamelen van documenten⁴.

² Syllabus: Methoden van onderzoek en de Markt, 2002-2003, auteur: C. Genet

³ Syllabus: Methoden van onderzoek en de Markt, 2002-2003, auteur: C. Genet

⁴ Boek: De aanpak van onderzoek, auteur: J.H.M. Tromp en E.F.H. Rietmeijer

1.1.3 Onderzoeksvormen

Van alle onderzoeksvormen⁵ zijn de volgende de belangrijkste:

- Deskresearch;
- Survey;
- Casestudy;
- Experiment.

Casestudy is de onderzoeksvorm die in dit onderzoek gebruikt is. Door middel van deskresearch is literatuurstudie gedaan en hebben interviews en observatie plaatsgevonden. Door middel van casestudy is nauwkeurig en diepgaand het onderzoeksobject bestudeerd. In bijlage 1 is de verantwoording van het onderzoek te lezen.

1.2 Documentanalyse

Allereerst zijn gesprekken met de begeleiders gevoerd om de afstudeeropdracht af te bakenen en de wensen en eisen van de opdrachtgever duidelijk in kaart te brengen. Naar aanleiding van deze gesprekken zijn onderwerpen naar voren gekomen voor de deskresearch, zoals kwaliteit, kosten, NEN2748, PDC en integraal kostprijsmodel. In hoofdstuk 3, Theorie wordt dieper ingegaan op deze onderwerpen.

1.2.1 Externe gegevens

Externe gegevens bevatten informatie die van buiten de eigen organisatie komt⁶.

Boeken, vakbladen, internet en syllabi vallen onder externe informatie. Tijdens het vooronderzoek en het daadwerkelijke onderzoek is gebruik gemaakt van algemene en meer specifieke informatie met betrekking tot het onderzoek.

De geraadpleegde boeken zijn gebruikt om informatie te vergaren over het onderwerp kosten en de daarbij horende begrippen. De toegevoegde waarde van de boeken is terug te vinden in hoofdstuk 3 Theoretisch kader. Naast boeken zijn ook verschillende vakbladen geraadpleegd. Facto Magazine en Facility Management Magazine waren met betrekking tot het onderwerp de meest relevante vakbladen. Ook is gebruik gemaakt van internet, waarbij de zoekmachines Google, Ilse en Lycos zijn geraadpleegd. In bijlage 2 zijn de zoektermen en de resultaten verwerkt.

1.2.2 Interne gegevens

Interne gegevens bevat informatie vanuit de eigen organisatie. Vanuit het ministerie is tijdens het onderzoek gebruik gemaakt van contracten en Service Level Agreements (SLA) waarin de kosten van de facilitaire producten en diensten zijn beschreven.

Daarnaast zijn bedrijfsgegevens, het organogram, verslagen van het Interdepartementale Overleg van Facilitaire Directeuren (IOFD), beleidsdocumenten en verslagen van de projectgroep Totaal Onderzoek Financiering (TOF) gebruikt.

De contracten en SLA's zijn geraadpleegd voor de informatie over de wijze waarop kosten van diensten worden vastgelegd en hoe de kosten ingedeeld zijn in onder

⁵ Syllabus: Methoden van onderzoek en de Markt, 2002-2003, auteur: C. Genet

⁶ Boek: De aanpak van onderzoek, auteur: J.H.M. Tromp en E.F.H. Rietmeijer

andere personeelskosten en productiekosten. Daarnaast zijn twee nota's geraadpleegd. Beide nota's hadden als onderwerp de interdepartementale benchmark op het gebied van kwaliteit en kosten. Tot slot zijn verslagen van de projectgroep TOF gelezen voor informatie over de wijze waarop de projectgroep gegevens heeft verzameld, op welke wijze deze gegevens bewaard zijn gebleven en waar deze gegevens terug te vinden zijn.

1.3 Empirisch onderzoek

Tijdens dit onderzoek zijn het interviewen van medewerkers en betrokkenen en het observeren van de huidige situatie de enige methoden om de werkelijkheid te achterhalen.

1.3.1 Interviews

Het houden van interviews leent zich goed voor het in kaart brengen van opinies, verwachtingen, behoeften en kennis⁷. Voor dit onderzoek zijn mondelinge, individuele interviews afgenomen met open vragen. Naast interviews binnen het ministerie hebben ook externe interviews plaatsgevonden.

Interne interviews

Interviews binnen het ministerie zijn gehouden met de manager Uitvoering, manager Service Level Management & Control en een projectmedewerkster van de afdeling Project & Advies, omdat deze personen inzicht hebben in de opdracht, de aanwezige informatie en de eerdere projecten. Hierbij ging het om diepte-interviews. Voor deze vorm van interviewen is gekozen om de achterliggende gedachten en aanleidingen tot de opdracht te achterhalen. Voorafgaand aan de interviews is een topiclijst opgesteld aan de hand van het theoretisch onderzoek. Deze is te vinden in bijlage 3.

Externe interviews

Naast de interne interviews zijn ook externe interviews gehouden. Op deze manier is het mogelijk om te onderzoeken of het probleem binnen het ministerie ook bij andere organisaties bestaat, hoe andere organisaties met dit probleem omgaan en of er reeds oplossingen bestaan voor het probleem.

De externe interviews zijn te verdelen in twee series, namelijk de interviews welke gehouden zijn bij drie ministeries en ING en interviews gehouden bij drie aanbieders van kwaliteitsmeetsystemen. Er is voor gekozen om bij ministeries en ING te interviewen om te achterhalen op welke wijze andere ministeries en bedrijven buiten de overheid invulling geven aan de NEN2748, of zij integrale kostprijzen berekenen en op welke wijze die integrale kostprijzen worden berekend. Voor de aanbieders van kwaliteitsmeetsystemen is gekozen om te achterhalen op welke wijze kwaliteit en kosten aan elkaar gekoppeld kunnen worden in één model. Bij de externe interviews is gekozen voor halfgestructureerde interviews. Voor deze vorm van interviewen is gekozen, omdat de topics voor de interviews vastlagen. In bijlage 4 is de topiclijst te vinden. De interviews zijn afgenomen door twee studenten. Beide studenten waren

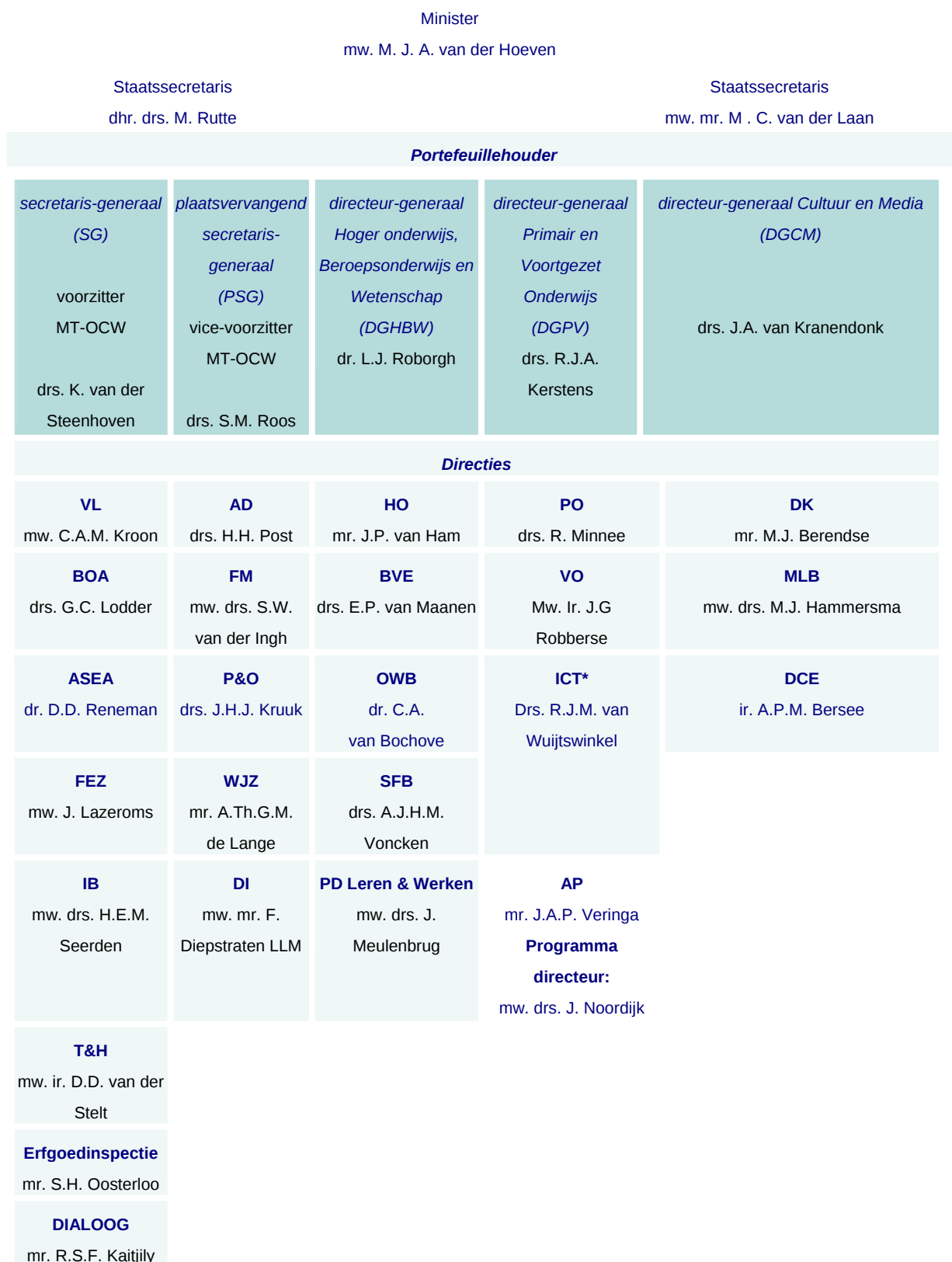
⁷ Syllabus: Methoden van onderzoek en de Markt, 2002-2003, auteur: C. Genet

verantwoordelijk voor het stellen van de vragen, het doorvragen en het vastleggen van de antwoorden door middel van notities. In bijlage 5 zijn de interne en externe interviews te lezen.

1.3.2 Observatie

Observatie van de huidige situatie binnen de directie FM heeft voornamelijk onbewust plaatsgevonden door de aanwezigheid bij het ministerie. Bij herhaaldelijk waarnemen is het gedrag vastgelegd in aantekeningen, welke later verwerkt zijn in de scriptie.

In het volgende hoofdstuk wordt dieper ingegaan op de organisatie, het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en de directie Facilitair Management, waar de afstudeeropdracht heeft plaatsgevonden.



Figuur 1. Organogram ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

2. Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

“OCW werkt aan een slim, vaardig en creatief Nederland. Het ministerie werkt voor mensen. Leerlingen, studenten en hun ouders. Kunstenaars, museumdirecteuren en leraren. Onderwijzers en docenten van primair tot hoger onderwijs. Wetenschappelijke onderzoekers, medewerkers van radio en televisie, bibliotheken en kunstinstellingen. Beleid wordt gemaakt vóór mensen, dóór mensen. Bewindslieden, bestuur, leidinggevend en medewerkers van het ministerie werken daar dagelijks hard aan⁸.”

In de komende paragrafen wordt een beschrijving gegeven van het ministerie. Allereerst wordt in paragraaf 2.1 ingegaan op de organisatiestructuur, waarna in paragraaf 2.2 de directie Facilitair Management aan bod komt. In deze paragraaf wordt dieper ingegaan op de doelstelling, missie, visie en het dienstenaanbod van de directie.

2.1 Het ministerie

Bij het ministerie werken ongeveer 1600 ambtenaren, verdeeld over politieke en ambtelijke functies en 24 directies. Het ministerie heeft één minister en twee staatssecretarissen welke het beleid bepalen en verantwoorden naar de burgers. Op dit moment is de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap mevrouw M. van der Hoeven. Staatssecretaris van Cultuur & Media is mevrouw M. van der Laan, de heer M. Rutte is staatssecretaris van Onderwijs. Het Management Team OCW (MT-OCW), bestaande uit de Secretaris Generaal (SG), de plaatsvervangend Secretaris Generaal (pSG) en vier Directeur Generaals (DG), is verantwoordelijk voor een goede onderlinge afstemming van de verschillende beleidsterreinen en voor de uitvoering en de uitvoerbaarheid van het ontwikkelde beleid. In figuur 1 op de linkerpagina is in het organogram van het ministerie de structuur en de indeling van de directies duidelijk weergegeven.

2.2 Directie Facilitair Management

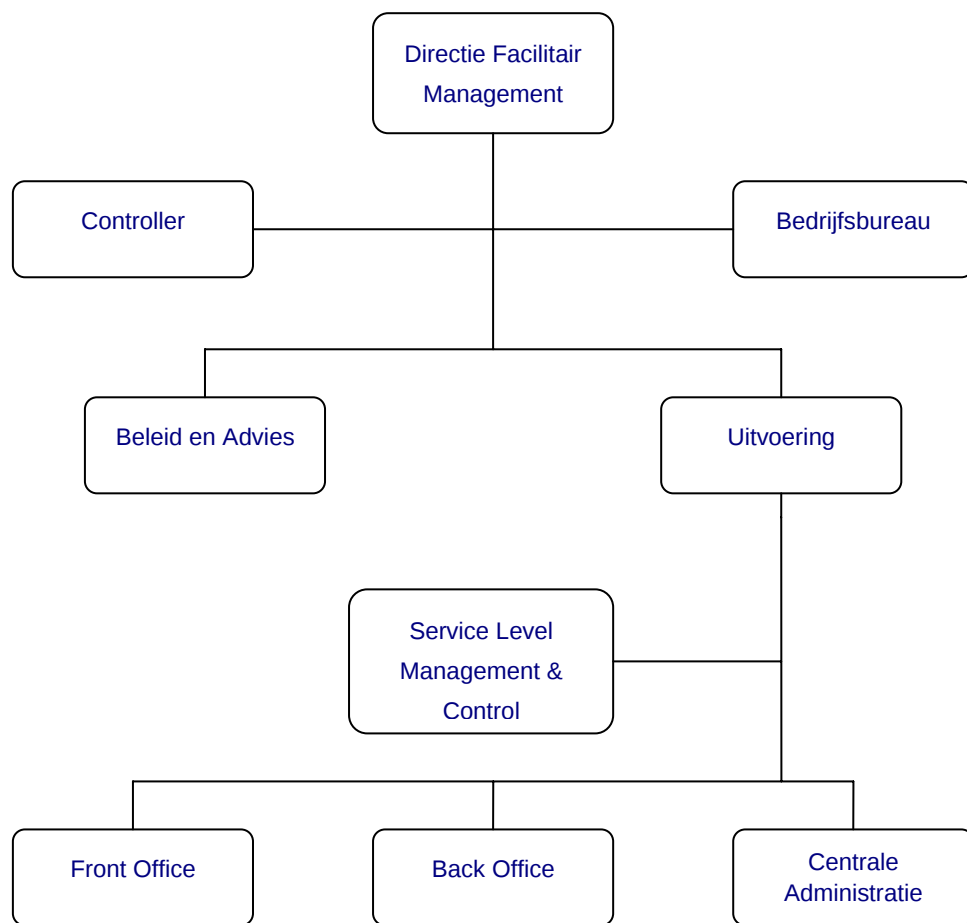
In 2001 heeft het ministerie besloten om het Facilitair Bedrijf te reorganiseren. In 2005 is de reorganisatie uiteindelijk voltooid. Hiermee is ook de naam Facilitair Bedrijf veranderd in directie Facilitair Management. In deze paragraaf wordt dieper ingegaan op de doelstelling, missie, visie en het dienstenaanbod van de directie.

In de organisatie

Binnen het ministerie is de directie FM verantwoordelijk voor het ondersteunen van het primaire proces. De positie van de directie FM binnen het ministerie bevindt zich onder de plaatsvervangend Secretaris Generaal (pSG). De directie FM is verantwoordelijk voor de facilitaire ondersteuning van de centrale organisatie.

De directie FM heeft als taak het ministerie zodanig te faciliteren en te adviseren dat de door het ministerie geformuleerde beleidsdoelstellingen uitvoerbaar zijn en zij in staat is de veranderende rol in de samenleving vorm te geven. De directie FM faciliteert

⁸ Website ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap: <http://www.minocw.nl/org/>



Figuur 2. Organogram directie Facilitair Management

beleidsdirecties in enerzijds gebouwgebonden dienstverlening en services en anderzijds in beleid en advies op een aantal bedrijfsvoeringsterreinen zoals huisvesting en inkoop⁹. Zoals op de linkerpagina in het organogram van de directie FM te zien is, is de directie, naast de stafafdelingen Bedrijfsvoering en Control, opgedeeld in twee afdelingen: de afdeling Beleid & Advies en de afdeling Uitvoering. Onder de afdeling Beleid & Advies vallen activiteiten als advies en inkoopvoorlichting. De afdeling Uitvoering is verantwoordelijk voor de uitvoering van de gebouwgebonden dienstverlening en services, zoals vervoersmanagement en schoonmaak. Deze afdeling bestaat uit een Front- en Backoffice, een Centrale Administratie en de afdeling Service Level Management & Control. In bijlage 6 is een volledig dienstenoverzicht van de directie FM te vinden. Gedurende de afstudeerperiode zijn werkzaamheden verricht bij de afdeling Service Level Management & Control (SLM&C). De afdeling SLM&C heeft onder meer tot taak het monitoren van de facilitaire contracten, het meten van de performance en het verzorgen van (Europese) aanbestedingen voor facilitaire producten en diensten. Binnen de directie FM zijn 128 medewerkers werkzaam. Deze medewerkers zijn verdeeld over de afdelingen Beleid & Advies, Bedrijfsvoeringstaf en Uitvoering. De medewerkers van de uitbestede diensten worden niet meegerekend als medewerkers van de directie FM. De directie vervult 103,8 FTE's en bestaat uit ongeveer 104 werkplekken. In bijlage 7 is het formatieoverzicht van de directie FM te raadplegen.

Doelstelling

De doelstelling van de directie FM is om een kwalitatief goede facilitaire dienstverlening te leveren. Tevens is de directie FM verantwoordelijk voor het ontwikkelen van beleid op het gebied van inkoop, huisvesting, en milieu- en energie op concernniveau. De directie FM vervult een sturende rol op de genoemde beleidsterreinen met het oog op een efficiëntere en effectievere bedrijfsvoering. Zij moet daarbij tevens positie kunnen innemen om de interdepartementale samenwerking op facilitair gebied te kunnen versterken.

Missie en visie

De missie van de directie FM luidt als volgt:

“De afdeling Uitvoering biedt haar facilitaire producten en diensten aan conform vooraf gemaakte afspraken in termen van kwaliteit, tijd en geld en communiceert daarover op een heldere en transparante wijze. Binnen de overeengekomen kaders biedt de afdeling Uitvoering vanuit haar (specifieke) deskundigheid de best passende facilitaire oplossing”. De visie van de directie FM heeft betrekking op het aanbieden van facilitaire producten en diensten binnen vastgesteld beleid en kaders volgens afspraken met de klant en met oog voor ontwikkelingen. De afdeling Uitvoering zoekt hierbij actief naar samenwerking en contact met partijen binnen en buiten het ministerie¹⁰.

⁹ Intranet ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap: <http://intranet/OCWNetRoot/index.asp>

¹⁰ Rapport over de organisatie en formatie 2005 van de directie Facilitair Management, mei 2005

Facilitaire activiteiten

In het facilitaire aanbod is een duidelijke tweedeling. Er wordt onderscheid gemaakt tussen gebouwgebonden dienstverlening en services. Onder de gebouwgebonden dienstverlening verstaat de directie schoonmaak en beveiliging, maar ook technisch gebouwonderhoud. Onder services worden diensten als de klantenservice en buitenlandse dienstreizen verstaan.

In paragraaf 2.1.1 is reeds beschreven dat de directie FM uit twee afdelingen bestaat, namelijk de afdeling Beleid & Advies en de afdeling Uitvoering. Daarnaast valt ook de afdeling Centrale Administratie onder de afdeling Uitvoering. De diensten die vallen onder de afdelingen Beleid & Advies en Centrale Administratie zijn in eigen beheer. De diensten die onder de afdeling Uitvoering vallen, zijn veelal uitbesteed.

Het onderzoek zal zich richten op de diensten die horen bij de afdeling Uitvoering. Dit zijn de diensten beveiliging, buitenlandse dienstreizen, catering, groenvoorziening, klantenservice, post, reprografie en schoonmaak.

3. Theorie

In dit hoofdstuk staat de geraadpleegde theorie centraal. In de eerste paragraaf wordt dieper ingegaan op het begrip kwaliteit en de relatie tussen kwaliteit en kosten. In de daarop volgende paragrafen wordt achtereenvolgens ingegaan op de begrippen NEN2748, producten en dienstencatalogus, integraal kostprijsmodel en transparantie.

3.1 Kwaliteit

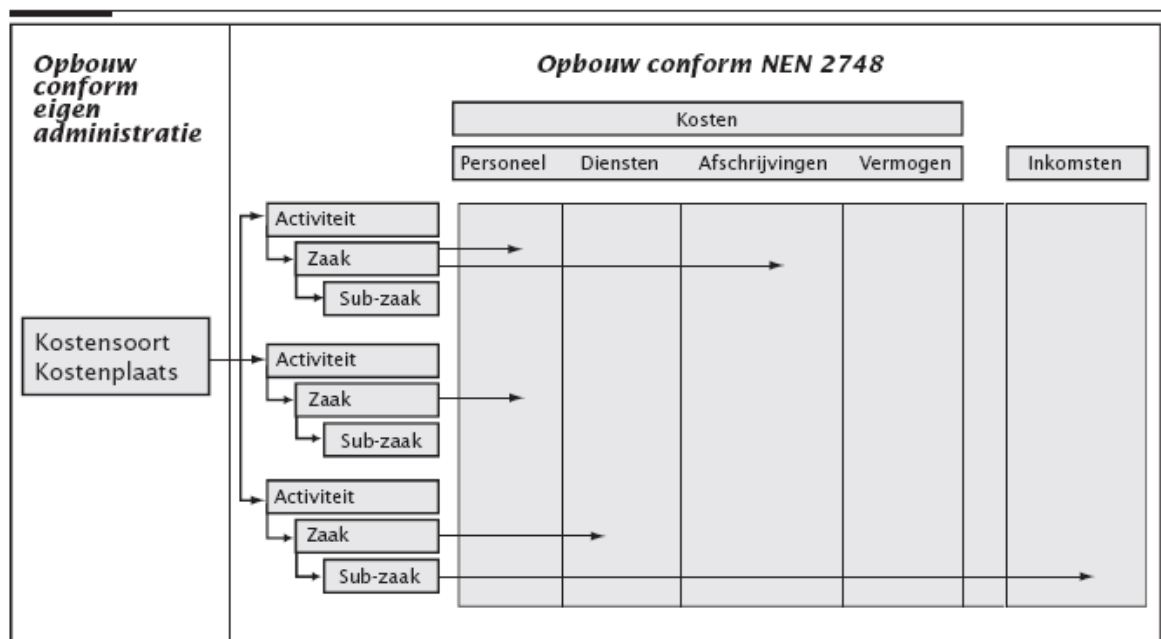
Het begrip kwaliteit kan in veel verschillende definities worden omschreven. Doordat er geen allesomvattende definitie van kwaliteit bestaat en er veel verschillende interpretaties van zijn, is het niet gemakkelijk om kwaliteit te definiëren. De NEN en ISO normering gaat uit van de volgende definitie van kwaliteit: *"Het geheel van eigenschappen en kenmerken van een product of dienst dat van belang is voor het voldoen aan vastgelegde afspraken, dan wel aan vanzelfsprekende behoeften"*. In deze scriptie wordt gewerkt met de NEN2748. Om deze reden zal de werkdefinitie van het begrip kwaliteit dezelfde zijn als bovenstaande definitie.

Kwaliteit is in twee onderdelen te verdelen, namelijk de "zachte" en "harde" kant. De "zachte" kant is de normering. Hieronder wordt de wijze waarop de kwaliteit van producten en diensten wordt vastgelegd, gemeten en gewaarborgd verstaan. Met behulp van kritische prestatie indicatoren en kritische succesfactoren kan de kwaliteit van producten en diensten worden beheerd en beheerst. De "harde" kant zijn de kosten. In paragraaf 3.2 wordt dieper ingegaan op dit onderwerp.

3.2 Kosten

Er worden hoge eisen gesteld aan het niveau van presteren van facilitaire organisaties. Daarnaast stelt de interne klant steeds hogere eisen aan het functioneren van een facilitaire organisatie en de kosten die daarmee gepaard gaan. Door het sluiten van dienstverleningsovereenkomsten (DVO's) worden onderlinge verplichtingen vastgelegd en kan men elkaar aanspreken op het eventueel niet nakomen van afspraken. Een facilitaire organisatie wordt door de interne klant beoordeeld. Om op deze ontwikkelingen in te kunnen spelen is een goede beheersing en sturing van facilitaire processen en de daaraan verbonden kosten noodzakelijk. De facilitaire kosten kunnen worden weergegeven in facilitaire kengetallen. Een kengetal kan omschreven worden als *een verhoudingsgetal dat vergelijking van kosten of prestaties mogelijk maakt*. Kengetallen zijn ervaringscijfers die uitdrukking geven aan de kosten en inspanningen die nodig zijn om een eenheid of product te realiseren. Met andere woorden, kengetallen zijn getallen met betrekking tot de kosten van bijvoorbeeld een werkplek per medewerker¹¹. Er zijn verschillende manieren waarop facilitaire kengetallen berekend kunnen worden. De indeling en berekening volgens de NEN2748 is daar één van. In de volgende paragraaf komt het begrip NEN2748 uitgebreid aan bod.

¹¹ Boek: De vele gezichten van facility management, auteur: W. Ytsma



Figuur 3. Rubricering volgens de NEN2748¹

¹ Bron: Het Facilitaire Kengetallen Handboek, aflevering 9 september 2005

3.3 NEN2748

Normalisatie is het proces waarbij afspraken worden gemaakt tussen belanghebbende partijen over de (technische) specificaties van een product, dienst of bedrijfsproces. De NEN2748 komt voort uit dit groter geheel en heeft betrekking op het rubriceren van facilitaire kosten. De NEN2748 is een administratieve ordening die het mogelijk maakt om op bedrijfseconomisch verantwoorde wijze een optimale bijdrage te leveren aan het succes van de organisatie. De NEN2748 is van toepassing op zowel faciliteiten in eigendom als faciliteiten niet in eigendom en beperkt zich uitsluitend tot kantooromgevingen¹². De NEN2748 geeft een indeling en eenduidig te registreren en geeft een begripsomschrijving van termen voor facilitaire voorzieningen. Daarnaast kan de NEN2748 een hulpmiddel zijn om de interne administratie op orde te brengen of (dienstverlenings) overeenkomsten te sluiten.

In de NEN2748 worden de facilitaire kosten en opbrengsten opgedeeld in rubrieken.

Facilitaire kosten omvatten kosten en opbrengsten van vijf functies, namelijk:

Functiegroep 1. Huisvesting (onderhoud, renovaties e.d.);

Functiegroep 2. Diensten en middelen (schoonmaak, catering, inrichting, kantoorartikelen e.d.);

Functiegroep 3. Informatie- en communicatietechnologie;

Functiegroep 4. Externe voorzieningen (verblijf extern, inrichting thuiswerkplek, facilitair vervoer e.d.);

Functiegroep 5. Facility Management (milieu, arbo, kwaliteit e.d.).

Het aanbieden van diensten valt onder de eerste vier functiegroepen. Het managen van het inrichten van de facilitaire functie en het adviseren over die diensten valt onder de functiegroep Facility Management. Elke functie wordt vervolgens weer onderverdeeld in verschillende activiteiten die bij de functie horen. Tenslotte worden de activiteiten onderverdeeld in zaken en eventuele subzaken¹³. In figuur 3, op de linkerpagina, is de werkwijze weergegeven.

De invoering en toepassing van de NEN2748 kent verschillende bezwaren. Ten eerste sluit de inrichting van de (financiële) administratie van een facilitaire organisatie vaak niet aan op de structuur die wordt gehanteerd in de NEN2748. Ten tweede is de facilitaire organisatie vaak niet in de positie om binnen de organisatie te beslissen over de aanpassingen van de administratie. De administratie sluit vaak aan op de behoeften van het primaire proces. Ten derde is de beschrijving van de onderdelen van de NEN2748 vaak op meerdere manieren uit te leggen. Dat betekent dat een facilitaire organisatie delen van de norm zelf moet vertalen naar de eigen organisatie.

Ondanks deze bezwaren heeft het gebruik van de NEN2748 ook voordelen. Allereerst leidt de invoering en toepassing van de NEN2748 tot een beter inzicht in de ordening van facilitaire producten en diensten en de bijbehorende kosten. Enerzijds ontstaat hierdoor meer inzicht in de structuur en activiteiten van de facilitaire organisatie. Anderzijds kunnen facilitaire organisaties makkelijker met elkaar worden vergeleken

¹² Artikel: "NEN2748: facilitaire kostenkengetallen en het nut van de facilitaire index"

¹³ Nederlandse Norm NEN2748. Termen voor facilitaire voorzieningen, rubricering en definiëring

doordat de kosten en formatieomvang makkelijker per product en/of dienst zijn te achterhalen. Ten tweede draagt het gebruik van de NEN2748 bij aan betere sturing en beheersing en daarmee aan de vraaggerichtheid en transparantie en de vergelijkbaarheid met andere facilitaire organisaties¹⁴.

Het introduceren en toepassen van de NEN2748 in een organisatie kan op verschillende manieren. De producten en dienstencatalogus indelen volgens de NEN2748 is daar één van.

3.4 Producten en dienstencatalogus

De producten en dienstencatalogus (PDC) is een belangrijke schakel in de communicatie met de klant en gebruiker. De PDC beschrijft de verschillende producten en diensten die door de facilitaire organisatie worden geleverd. In de PDC dient de volgende informatie te worden verstrekt:

- *Een omschrijving van het facilitaire product.* In de PDC moet duidelijk staan omschreven wat er met het product wordt bedoeld;
- *De leverbare kwaliteitsniveaus.* Wanneer een facilitaire organisatie verschillende kwaliteitsniveaus kan leveren, moet dit in de PDC worden vermeld;
- *De bestelwijze.* Hoe moet het product worden besteld, gaat dit via het servicemeldpunt of via de accountmanager en is er voor het product een handtekening van de budgethouder nodig;
- *De prijs.* Wat kost het product per m² of per fte;
- *Informatie over klachten en after-saleservice.* Waar kan de afnemer terecht met klachten, op- en aanmerkingen over het geleverde of te leveren facilitaire product¹⁵.

In een PDC kan onderscheid worden gemaakt naar producten en diensten in basisvoorzieningen, plusvoorzieningen en aanvullende diensten. Met de basisdienstverlening (basispakket) wordt bedoeld: die producten en diensten die standaard aan alle afnemers worden aangeboden. Het basispakket is een minimale vereiste voor een effectieve en efficiënte ondersteuning van het primaire proces. Het basispakket omvat voornamelijk diensten waarvan de kosten niet door de klanten te beïnvloeden zijn. Deze diensten worden ook wel gebouwgebonden diensten genoemd. Het pluspakket betreft de levering van de aanvullende voorzieningen waarvoor afzonderlijke afspraken moeten worden gemaakt tussen de afnemer en de facilitaire organisatie. Het pluspakket omvat algemene producten en diensten waarvan de kosten wel door de klanten beïnvloed kunnen worden. De materiële en/of personele kosten van de levering van deze producten en diensten kunnen worden doorbelast aan de afnemers. Tenslotte kan aanvullende dienstverlening worden onderscheiden. Aanvullende dienstverlening heeft betrekking op de levering van producten en diensten waarvoor geen individuele afspraken zijn gemaakt en waar incidenteel behoefte aan is. In dat geval worden afzonderlijke afspraken gemaakt met de afnemer over levering en

¹⁴ Artikel: "Inzicht in de facilitaire organisatie door toepassing van de NEN2748", auteur: L.P. de Rouw e.a.

¹⁵ Boek: Facility Management, auteur: G.W.A. Maas en J.W. Pleunis

kosten¹⁶. De kosten van de facilitaire producten en diensten kunnen berekend en weergegeven worden met behulp van een integraal kostprijsmodel.

3.5 Integraal kostprijsmodel

Een integraal kostprijsmodel is een model waarin de prijzen van alle producten en diensten van een organisatie weergegeven kunnen worden per eenheid. In de prijzen worden de personeelskosten, productiekosten en algemene kosten, zoals huur van het pand, verrekend¹⁷. Een integraal kostprijsmodel kan op verschillende manieren worden opgebouwd.

3.5.1 Opbouw van een integraal kostprijsmodel

Een organisatie kan zelf bepalen op welke wijze invulling wordt gegeven aan een integraal kostprijsmodel. Er kan een indeling worden gemaakt op basis van de afdelingen, kostenplaatsen, kostensoorten of NEN2748.

3.5.2 Directe en indirecte kosten

Bij het berekenen van de integrale kostprijs wordt onderscheid gemaakt tussen directe kosten en indirecte kosten. Indirecte kosten zijn kosten waarvan de relatie met producten, diensten of processen niet rechtstreeks kan worden gelegd, zoals administratie, ICT, energie en afschrijvingen. Bij directe kosten is dit wel mogelijk. De meeste directe kosten zijn variabel, omdat zij afhankelijk zijn van de afnemers. Zij zijn direct afhankelijk van het aantal producten of diensten dat wordt aangeboden. Veel indirecte kosten daarentegen zijn vast, omdat deze altijd betaald moeten worden. Voorbeelden van indirecte, vaste kosten zijn huur van een ruimte of salaris van medewerkers. Directe kosten worden in alle kostprijs-calculatiemethoden als een vaststaand gegeven benaderd, omdat een oorzakelijk verband bestaat tussen een product of dienst en de daaraan verbonden kosten¹⁸.

3.5.3 Berekenen van een integrale kostprijs

Er zijn diverse methoden om de integrale kostprijs van producten en diensten te berekenen. De verschillende methoden van kostprijscalculatie onderscheiden zich door de verrekening van de indirecte kosten die door een organisatie worden gemaakt. Er zijn een drietal methoden van kostprijsberekening te onderscheiden.

De productgeoriënteerde calculatiemethode

De productgeoriënteerde kostprijsberekening stelt dat de indirecte kosten toenemen met de hoeveelheid inspanning die nodig is om een product te fabriceren. De bekendste productgeoriënteerde calculatiemethode is het hanteren van opslagpercentages voor de indirecte kosten. Dit wil zeggen dat een percentage van de indirecte kosten wordt genomen dat bij de directe kosten wordt opgeteld om de kostprijs te berekenen.

¹⁶ Artikel: "Inzicht in de facilitaire organisatie door toepassing van de NEN2748", auteur: L.P. de Rouw e.a.

¹⁷ Boek: Moderne Management Accounting, auteur A. Atkinson e.a.

¹⁸ Boek: Basisboek Bedrijfseconomie, auteur: P. de Boer e.a.

De afdelings- of dienstgerichte calculatiemethode

Een andere traditionele calculatiemethode is het toerekenen van kosten naar afdelingen of diensten binnen de organisatie. Hierbij worden de indirecte kosten gegroepeerd op basis van de plaats die de kosten innemen in het productieproces. Dit wil zeggen door welke bedrijfsfuncties of verantwoordelijke afdelingen de kosten worden veroorzaakt. Deze methode staat bekend als de kostenplaatsmethode. Aan de hand van verdeelsleutels worden de indirecte kosten in de kostprijs doorberekend. Deze verdeelsleutels zijn gebaseerd op de mate waarin de prestaties van een afdeling of dienst worden ingezet bij de totstandkoming van een product.

De activiteitgeoriënteerde calculatiemethode

De bekendste methode die activiteiten als kostenveroorzakers benoemt is de Activity Based Costing, ofwel de ABC-methode. In deze methode wordt niet uitgegaan van enkelvoudige handelingen, maar worden totale processen bekeken. Het belangrijkste onderscheid ten opzichte van de traditionele methoden is dat de ABC-methode uitgaat van meerdere kostenveroorzakende factoren. De ABC-methode bestaat uit drie fasen. Fase 1 is de activiteitenanalyse. In deze fase worden alle activiteiten in kaart gebracht die in de organisatie plaatsvinden. Tevens wordt bekeken welke inspanningen elke afzonderlijke activiteit vergt. Fase 2 is het benoemen van kosten en kostenveroorzakers. Vervolgens worden alle kosten in de organisatie vastgesteld, waarbij het verband tussen deze kosten en de eerder benoemde activiteiten door middel van wegingsfactoren wordt uitgedrukt. Voor alle kostenposten afzonderlijk wordt bepaald welk deel ervan aan welke activiteit kan worden toegerekend. Fase 3 is het berekenen van de kostprijzen. De kostprijzen worden berekend door de verschillende kostenveroorzakers per calculatie-eenheid te bepalen en deze kosten van elk van de activiteiten aan de verschillende calculatie-eenheden toe te rekenen. Het toerekenen van kosten geschiedt met behulp van verdeelsleutels, zoals per werkplek, medewerker, FTE, kilometer, m² bruto vloeroppervlak (BVO) of m² netto vloeroppervlak¹⁹. Hieronder volgt een voorbeeld van de Activity Based Costing:

Indirecte kosten bedragen € 200.000 waarvan:

Energie	€ 20.000
Diensten	€ 50.000
Meldingen	€ 60.000
Aantal onderhoudsbeurten	€ 70.000

Deze moeten verdeeld worden over twee type diensten:

- **Dienst 1**
Aantal stuks: 10.000 eenheden
Aantal directe arbeidsuren: 25.000 uur
Directe materiaalkosten per eenheid: € 40
Directe arbeidskosten per eenheid: € 37,50

¹⁹ Artikel: "De integrale kostprijs van facilitaire diensten.", <http://www.factomedia.nl>

- **Dienst 2**

Aantal stuks: 5.000 eenheden

Aantal directe arbeidsuren: 15.000 uur

Directe materiaalkosten per eenheid: € 42

Directe arbeidskosten per eenheid: € 45

Activiteit	Kosten	Costdriver	Aantal eenheden costdriver		
	In euro's		Dienst 1	Dienst 2	Totaal
Energie	20.000	KhW	40.000	60.000	100.000
Diensten	50.000	Arbeidsuren	600	1.400	2.000
Storingen/ meldingen	60.000	Aantal meldingen	1.500	3.500	5.000
Aantal onderhoudsbeurten	70.000	Aantal beurten	300	400	700

De kostprijs per product:

Activiteit	Kosten	Totale eenheid	Tarief per costdriver	Kostprijs per			
	In euro's			Dienst 1		Dienst 2	
				Per 10.000	Per stuk	Per 5.000	Per stuk
Directe materialen					€40		€42
Directe arbeid					€37,50		€45
Indirecte kosten:							
Energie	20.000	100.000 KhW	0,20 per KhW	40.000 x 0,20	€0,80	60.000 x 0,20	€2,40
Diensten	50.000	2.000 uur	25 per uur	600 x 25	€1,50	1.400 x 25	€7,00
Meldingen	60.000	5.000 x	12 per melding	1500 x 12	€ ,80	3.500 x 12	€8,40
Aantal beurten	70.000	700 x	100 per beurt	300 x 100	€3,00	400 x 100	€8,00
Totaal					€84,60		€112,80

3.5.4 Verdeelsleutels

De integrale kostprijs van de facilitaire producten en diensten kan worden weergegeven per verdeelsleutel. Tevens is het mogelijk om onderscheid te maken in de wijze waarop gebouwgebonden kosten en niet gebouwgebonden kosten van facilitaire activiteiten worden weergegeven in verdeelsleutels. Mede door het inzichtelijk maken van kosten wordt binnen een organisatie transparantie gecreëerd. Na bestudering van de theorie is onderzoek gedaan naar de wijze waarop de kosten inzichtelijk gemaakt kunnen worden en op welke wijze de NEN2748 geïntroduceerd kan worden als gevolg van de interdepartementale benchmark op het gebied van kwaliteit en kosten. In het volgende hoofdstuk staat dan ook de huidige situatie centraal.

4. Huidige situatie

In de inleiding is te lezen dat er twee aanleidingen zijn voor dit onderzoek. Ten eerste wil het ministerie de directie FM transparant maken door het inzichtelijk maken van de kwaliteit en integrale kostprijzen van de facilitaire producten en diensten. Het inzichtelijk maken van de integrale kostprijzen maakt het voor de directie FM mogelijk om passende begrotingen en budgetten op te stellen. Daarnaast is het mogelijk om kosten door te belasten op basis van de afname van diensten. Ten tweede is interdepartementaal besloten om te benchmarken op het gebied van kosten, kwaliteit en klanttevredenheid. In het IOFD is de NEN2748 als randvoorwaarde gekozen. Deelname aan de benchmark "kosten" en "kwaliteit" is alleen mogelijk indien een ministerie de NEN2748 in de facilitaire organisatie en financiële administratie heeft geïntroduceerd en toegepast. In maart 2006 heeft het IOFD gekozen voor de Meetmethodiek Kwaliteit van Facilitaire Activiteiten (MKFA) van CapGemini, mede omdat het gebaseerd is op de NEN2748.

4.1 Interviews

Gedurende het onderzoek zijn interviews gehouden. Vooral in de beginfase van het onderzoek zijn regelmatig oriënterende interviews gehouden met de begeleiders. Tijdens deze interviews is het onderzoek meerdere malen besproken om meer duidelijkheid over de opdracht te krijgen. Daarnaast zijn de achterliggende gedachten en aanleiding voor de opdracht en eventuele oplossingen aan bod gekomen. Na het houden van diverse interviews met begeleiders was het doel half januari duidelijk. Tevens zijn interviews afgenomen bij drie ministeries en vier organisaties buiten de overheid. Er is voor gekozen om interviews te houden bij de ministeries Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en Volksgezondheid, Welzijn & Sport, omdat uit interviews met de begeleiders naar voren is gekomen dat deze ministeries gelijk lopen met het ministerie van OCW als het gaat om het vastleggen van kwaliteit en berekenen van integrale kostprijzen. Voor het ministerie van Buitenlandse Zaken is gekozen, omdat wederom uit interviews met de begeleiders naar voren kwam dat dit ministerie de kwaliteit van de facilitaire producten en diensten beheert en beheerst en de integrale kostprijzen van deze producten en diensten heeft berekend. Naast de interviews bij de ministeries zijn interviews afgenomen bij CapGemini, WBServices en Hospitality Consultants, omdat deze organisaties kwaliteit en kosten van facilitaire producten en diensten inzichtelijk proberen te maken met behulp van modellen. Voor ING is gekozen, omdat zij bezig is met het inzichtelijk maken van de facilitaire organisatie voor medewerker en klant. ING wil een transparante organisatie hebben voor medewerkers en klanten. ING beheert en beheerst de kwaliteit en kosten van de facilitaire producten en diensten.

4.2 Kwaliteit

Momenteel zijn de kwaliteit en de diverse kwaliteitscriteria van de facilitaire producten en diensten niet duidelijk voor de directie FM. Daarnaast heeft de directie FM geen inzicht in de wijze waarop de kwaliteit van de facilitaire producten en diensten beheerd en beheerst kan worden. Indien de kwaliteitscriteria niet inzichtelijk zijn, kan niet ingespeeld worden op de wensen en eisen van de interne klant. Daarnaast is het voor

de interne klant niet duidelijk wat verwacht kan worden van een product, dienst of van de directie FM. In de PDC van de directie FM wordt heel beknopt het serviceniveau van de producten en diensten beschreven. In de scriptie van de medestudente Facility Management wordt dieper ingegaan op het aspect kwaliteit van de facilitaire producten en diensten van de directie FM.

4.3 Kosten

Op moment van schrijven is de directie FM bezig om een omslag te maken van een aanbodgerichte naar vraaggerichte organisatie. Om deze omslag te bewerkstelligen zijn verschillende gegevens nodig. Eén daarvan is de kosten per product of dienst. Het is voor de directie FM niet helder wat de kosten zijn van haar producten en diensten, omdat de kosten nooit berekend zijn. De kosten van de tastbare producten zijn eenvoudig te vinden, doordat deze kosten vastliggen. Een voorbeeld hiervan is een bureaustoel. De kosten van deze stoel zijn te vinden in de catalogus van leverancier Gispen. De kosten van de niet tastbare producten zijn echter moeilijk in kaart te brengen. Een voorbeeld hiervan is de dienst verhuizing. Indien de directie FM deze kosten inzichtelijk wil maken voor de interne klant, ontstaan vragen als welke directe en indirecte kosten meegerekend moeten worden. Doordat een dergelijk onderzoek veel tijd vergt van de directie FM, zijn de integrale kostprijzen nooit berekend. Een gevolg hiervan is dat het voor de directie FM niet mogelijk is om passende begrotingen en budgetten op te stellen. Momenteel zijn begrotingen en budgetten gebaseerd op gegevens van vorig jaar en de geplande activiteiten voor het aankomende jaar. Op basis van deze gegevens wordt een schatting gemaakt.

4.4 NEN2748

Door de aankomende interdepartementale benchmark tussen alle dertien ministeries op het gebied van kwaliteit, kosten en klanttevredenheid moet de NEN2748 ingevoerd worden. Met behulp van de NEN2748 wil de directie FM de facilitaire kosten inzichtelijk maken. Momenteel is de NEN2748 nog niet ingevoerd en toegepast binnen het ministerie en de directie FM en is nog geen ervaring met de NEN2748. Een manier om de NEN2748 te introduceren is door deze te verwerken in een integraal kostprijsmodel. Binnen het ministerie en de directie FM wordt nog niet gebruik gemaakt van een integraal kostprijsmodel. Daarnaast is de directie FM er nog niet in geslaagd om kostprijzen van de facilitaire producten en diensten te berekenen. Er is op dit ogenblik nauwelijks ervaring met kostprijsberekeningen. In 2003 heeft de werkgroep “kosten” een uitgaventabel opgesteld om binnen alle departementen op eenzelfde wijze de kosten op te stellen. Deze tabel is, net als de huidige PDC, input voor het ontwikkelde integrale kostprijsmodel voor de directie FM. In bijlage 7 is één pagina van deze uitgaventabel opgenomen.

4.5 Producten en dienstencatalogus

In de huidige PDC is het aanbod van de producten en diensten van de directie FM beschreven. Deze producten en diensten zijn onderverdeeld in een basis-, plus- en specifiek pakket. De diensten in het basispakket worden door alle medewerkers in het gebouw afgenomen en worden vanuit een centraal budget gefinancierd. De diensten in het specifieke pakket zijn bestemd voor de bewindslieden en de MT-OCW leden van het ministerie. Ook deze diensten worden vanuit het centrale budget gefinancierd. Diensten die worden aangeboden in het pluspakket zijn voor alle medewerkers beschikbaar en worden door de medewerkers zelf gefinancierd. In de kolom serviceniveau wordt kort beschreven welke kwaliteit de klant kan verwachten. Bij sommige diensten staat wat de reactietermijn is, maar echte kwaliteitscriteria worden niet genoemd. Tevens is het niet mogelijk om de kosten van de producten en diensten af te lezen in de PDC. In bijlage 9 is één pagina van de huidige PDC van de directie FM opgenomen.

Minimale inhoud PDC	Beschreven	Niet beschreven
Omschrijving facilitair product	X	
Leverbare kwaliteitsniveaus	X	
Bestelwijze		X
Leveringcondities		X
Prijs		X
Informatie over klachten en after-saleservice	X	

Tabel 2. Minimale eisen PDC, beschreven of niet in de PDC van de directie FM

5. Resultaten van Onderzoek

De probleemstelling, die als een rode draad door het onderzoek loopt, luidt als volgt:

“Op welke wijze kan een integraal kostprijsmodel op basis van de NEN2748 voor de directie Facilitair Management van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap ontwikkeld worden, zodat de kosten en kwaliteit in één model aan elkaar gekoppeld kunnen worden?”

Het was de wens van de directie FM dat onderzoek verricht zou worden naar het ontwikkelen van een model waarbij het mogelijk is om de kwaliteit en de kosten van de facilitaire producten en diensten met elkaar te koppelen. Het doel van dit onderzoek is het ontwikkelen van een integraal kostprijsmodel op basis van de NEN2748. Het integrale kostprijsmodel is voor gebruik binnen het ministerie en de uitkomsten zullen input vormen voor de Meetmethodiek Kwaliteit van Facilitaire Activiteiten (MKFA) van CapGemini. De MKFA stelt een organisatie in staat om kwaliteit van facilitaire activiteiten te meten en te vergelijken met een andere organisatie. De combinatie met de mogelijkheid van een vergelijking van de facilitaire kosten conform de NEN2748 maakt het MKFA tot een uniek instrument voor een facilitaire organisatie. De MKFA is ingedeeld in modulen die overeenkomen met de rubricering van facilitaire activiteiten die door de NEN2748 gehanteerd worden²⁰. In bijlage 10 is het besluit voor deze meetmethodiek te lezen. In de komende paragrafen worden de resultaten van het onderzoek beschreven.

5.1 Documentanalyse

Een manier om de NEN2748 te introduceren binnen de directie FM is om deze te verwerken in de PDC. Door de PDC op te stellen volgens de richtlijnen van de NEN2748 wordt een eenduidige definitie gegeven voor de kwaliteit van de facilitaire producten en diensten en wordt een handvat gegeven om de kosten te berekenen. Tevens kan met behulp van de NEN2748 deelgenomen worden aan de interdepartementale benchmark. Daarnaast is uit de theorie gebleken dat voor de weergave van kwaliteit en kosten van de facilitaire producten en diensten gebruik gemaakt kan worden van de PDC, door aanpassingen te doen. In hoofdstuk 3, paragraaf 3.4 zijn een aantal minimale eisen genoemd. In tabel 2 op de linkerpagina is schematisch weergegeven welke onderdelen in de PDC van de directie FM zijn beschreven en welke onderdelen nog ontbreken. Hieronder worden deze punten kort beschreven.

- *Omschrijving van het facilitaire product.* In de PDC van de directie FM wordt een duidelijke omschrijving gegeven van de facilitaire producten en diensten. Er wordt echter niet beschreven hoe bijvoorbeeld een standaardwerkplek eruit hoort te zien;
- *Leverbare kwaliteitsniveaus.* Wanneer de facilitaire organisatie verschillende kwaliteitsniveaus kan leveren, moet dit in de PDC worden vermeld. In de PDC

²⁰ Uitleg Meetmethodiek Kwaliteit van Facilitaire Activiteiten, CapGemini

wordt onderscheid gemaakt tussen drie pakketten, een basis-, plus- en specifiekpakket. De diensten in het basis- en pluspakket kunnen door alle medewerkers in het gebouw worden afgenomen en worden centraal gefinancierd. De diensten in het specifieke pakket zijn bestemd voor de bewindslieden en de bestuursraadleden van het ministerie en moeten door de gebruikers zelf betaald worden;

- *Bestelwijze*. In de PDC staat kort beschreven op welke wijze een product of dienst van de directie FM besteld kan worden. Niet beschreven is of een interne klant zelf een bestelling kan plaatsen of dat dit dient te geschieden door een accountmanager en of een handtekening van een budgethouder nodig is voor een bestelling;
- *Leveringscondities*. Onder welke condities een product of dienst geleverd kan worden, de besteltermijn en of de interne klant een levering zelf moet ophalen, worden niet in de PDC vermeld;
- *Prijs*. In de PDC is het niet mogelijk om de kostprijzen van facilitaire producten en diensten af te lezen;
- *Informatie over klachten en after-saleservice*. Dit onderwerp wordt wel beschreven in de PDC. Er staat per product of dienst waar interne klanten heen kunnen met vragen, klachten en opmerkingen.

In bijlage 11 is te lezen welke producten en diensten onder welke rubriek vallen.

5.2 Empirisch onderzoek

De resultaten van de interviews worden voor de duidelijkheid gesplitst in interne en externe interviews. Allereerst zal gekeken worden naar de resultaten van de interviews met begeleiders.

5.2.1 Interne interviews

De interne interviews zijn verwerkt in een datamatrix.

Respondent	Manager Uitvoering	Manager SLM & C	Project medewerkster afdeling P&A
Wat is de aanleiding voor de opdracht?	Het beheren en beheersen van producten en diensten gebeurt niet op de juiste manier.	Beheren en beheersen van producten en diensten niet op de juiste manier.	-
Hoe ziet de huidige situatie eruit?	Kosten niet inzichtelijk, geen passende begrotingen, budgetten worden opgesteld.	Geen inzicht kosten en kwaliteit van levering producten en diensten.	Twee jaar geleden wilde FM het Shared Serviceconcept invoeren. De SG vond dit te vooruitstrevend. Vorig jaar heeft SG alsnog ingestemd.

Ontwikkeling integraal kostprijsmodel op basis van de NEN2748

Welke randvoorwaarden gelden er?	De NEN2748. Daarnaast moeten medewerkers ermee kunnen werken.	NEN2748.	-
Wat is het gewenste eindproduct?	Integraal kostprijsmodel en adviezen over berekenen kostprijs, verdeling budgetten e.d.	Modellen voor meten kwaliteit en berekenen kosten met koppeling aan de PDC.	FM wil advies over de wijze waarop budgetten ingedeeld kunnen worden en hoe er doorbelast kan worden aan de interne klant.
Waarom de NEN2748 betrekken bij de opdracht?	Vanwege de interdepartementale benchmark.	Vanwege de interdepartementale benchmark.	-
Zijn er eerdere projecten geweest voor het berekenen van facilitaire kosten?	Ja, projectgroep TOF. Doel was berekenen facilitaire kengetallen. Dit was in 2004.	Werkgroep TOF in 2004.	-
Zo ja, waarom zijn deze projecten gestopt?	SG vond directie FM te vooruitstrevend.	-	-
Zijn er gegevens, documenten of verslagen bewaard gebleven?	Ja, verslagen van TOF zijn bewaard gebleven. Deels op de G:/schijf	Navragen bij manager Uitvoering.	-
Zijn er ministeries en organisaties buiten de overheid die met hetzelfde probleem zitten als OCW?	Er zijn ministeries en bedrijven die verder zijn dan OCW.	Ja.	Ja.
Zo ja, welke zijn dit en kunnen wij contact met deze ministeries en organisaties opnemen?	Ministeries BZK, BuZa en V&W. Daarnaast KPN en ING.	Ministeries zijn BZK, BuZa en V&W.	VROM is erg ver met het doorbelasten van kosten aan de interne klant.

Figuur 4. Datamatrix interne interviews

Conclusie

De belangrijkste aanleiding voor het onderzoek is dat de producten en diensten niet op de juiste manier beheerd en beheerst worden, doordat inzicht in de kwaliteit en kosten

van geleverde diensten ontbreekt. Hierdoor is het niet mogelijk om passende begrotingen en budgetten op te stellen. Twee jaar geleden wilde de directie FM het Shared Serviceconcept invoeren. Hiervoor werd de projectgroep TOF opgericht met als doel het berekenen van facilitaire kengetallen, omdat met behulp van facilitaire kengetallen budgetten geormerkt kunnen worden. De directie FM werd echter teruggeroepen door de Secretaris Generaal (SG). Vorig jaar heeft de SG alsnog ingestemd met de invoering van het Shared Serviceconcept. Als eindproduct wil de directie FM een integraal kostprijsmodel en daarnaast adviezen over het berekenen van integrale kostprijzen, het doorbelasten van kosten naar andere directies, de verdeling van budgetten over de directies. Tevens wil de directie FM dat de integrale kostprijzen worden vermeld in de PDC.

5.2.2 Externe interviews

Net als de interne interviews zijn ook de externe interviews verwerkt in een datamatrix. De externe interviews zijn verdeeld in twee groepen, namelijk interviews gehouden bij ministeries en ING en interviews gehouden bij aanbieders van kwaliteitsmeetsystemen. Wederom zullen conclusies getrokken worden naar aanleiding van de antwoorden, gegeven tijdens de interviews.

Interviews ministeries en ING

Respondent	Zijn de kosten van de facilitaire producten en diensten berekend? Zo ja, zijn hierin ook de personeelskosten meegenomen?	Worden de kosten van de facilitaire producten en diensten doorbelast?	Zo ja, voor welke verdeelsleutel(s) is gekozen en waarom juist voor die verdeelsleutel? En hoe reageert de interne klant op het doorbelasten van de kosten?
Ministerie BZK	Ja, de kosten zijn van alle producten en diensten berekend. Personeelskosten worden bij sommige diensten meegerekend. Bijvoorbeeld bij catering en beveiliging.	Diensten uit het pluspakket worden doorbelast aan de klant. Basisvoorzieningen niet.	Er is niet voor verdeelsleutels gekozen. Er wordt een factuur gestuurd die betaald moet worden.
Ministerie BuZa	Ja, van alle producten en diensten zijn de kosten berekend. Kosten zijn zonder personeelskosten berekend. In het totaal plaatje wel.	Intern belasten wij geen kosten door. Kosten worden wel aan derden doorbelast.	Er wordt gebruik gemaakt van de algemene richtlijnen van het ministerie van Financiën.
Ministerie VWS	Nee, eerst basisproducten en -diensten goed in kaart brengen.	Nee, in principe niet. Privé-aankopen worden wel	Dit gebeurt nog niet. Zijn er wel mee bezig.

Ontwikkeling integraal kostprijsmodel op basis van de NEN2748

		doorbelast.	
ING	ING heeft alle kosten van producten en diensten berekend. Ook de personeelskosten worden hierin meegenomen	Gebouw-gebonden diensten worden niet doorbelast, kosten waar klant invloed op heeft wel.	Gebouw-gebonden kosten gaan per m ² en niet gebouw-gebonden kosten bijvoorbeeld per kilometer.
	Maakt de organisatie gebruik van een PDC?	Hoe is deze PDC opgebouwd?	Staan de kosten in de PDC genoemd?
Ministerie BZK	Ja, er is een PDC die via intranet te vinden is.	Er is geen echte opbouw.	Kosten staan niet in PDC vermeld.
Ministerie BuZa	Ja, er is een PDC.	Alle producten en diensten vermeld die nodig zijn voor primair proces.	Nee, kosten zijn niet genoemd in de PDC, maar wel in MKFA.
Ministerie VWS	Ja, er is een PDG die via het intranet te vinden is.	In rubrieken.	Vermeld is wie moet betalen, wat de leveringsvoorwaarden zijn.
ING	Ja, er wordt gebruik gemaakt van een PDC.	-	Kosten waar klant invloed op heeft worden vermeld in PDC. Integrale m ² prijs wordt niet vermeld.
	Maakt de organisatie gebruik van de NEN2748?	Zo ja, op welke wijze?	Wordt de NEN2748 ook gebruikt voor de PDC?
Ministerie BZK	Kostenindeling is volgens de NEN2748. Financiële administratie werkt niet met de NEN2748.	-	Nee.
Ministerie BuZa	Al jaren. NEN2748 is net zo belangrijk als NEN4000 voor BHV en calamiteitszorg.	NEN2748 is ingevoerd in PDC. Eigenlijk komt de NEN overal in terug.	Ja.
Ministerie VWS	Intern wordt de NEN2748 niet gebruikt.	-	Doel is om de NEN2748 door te voeren in de PDC.
ING	De NEN2748 wordt niet gehanteerd binnen ING.	-	-

Figuur 5. Datamatrix externe interviews ministeries en ING

Conclusie

Uit de interviews is gebleken dat alleen het ministerie van BuZa de kwaliteit en kosten van facilitaire producten en diensten beheert en beheerst en de NEN2748 heeft toegepast in de bedrijfsvoering. Het ministerie van VWS is sinds vier jaar bezig om KPI's en kosten van de facilitaire producten en diensten in kaart te brengen, maar heeft deze nog niet doorgevoerd in de bedrijfsvoering. Daarnaast is de NEN2748 nog niet geïntroduceerd binnen VWS. Het ministerie van BZK is iets verder dan het ministerie van OCW. BZK heeft CapGemini geholpen bij het ontwikkelen van de Meetmethodiek Kwaliteit van Facilitaire Activiteiten, waardoor zij het model al hebben ingevuld. Ook bij BZK is nog geen sprake van invoering van de NEN2748 in de bedrijfsvoering. De verwachtingen van deze ministeries waren hoog, maar alleen het ministerie van Buitenlandse Zaken heeft de verwachting waar kunnen maken. Dit betekent dat als het ministerie van OCW naar aanleiding van deze scriptie besluit om de kosten en de NEN2748 te implementeren in de PDC en deze NEN-norm verder wordt geïntroduceerd en toegepast in de bedrijfsvoering, het ministerie voorloopt op de andere ministeries. ING heeft de kwaliteit en kosten van de facilitaire producten en diensten inzichtelijk gemaakt, waardoor deze te beheren en beheersen zijn. Maandelijks wordt een rapportage uitgegeven aan klanten. In deze rapportage geeft ING de prestatie-indicatoren weer van de diensten en de daarbij behorende kostprijs. ING maakt geen gebruik van de NEN2748.

Interviews aanbieders kwaliteitsmeetsystemen

	CapGemini	Hospitality Consultants	WBServices
Werking model?	Koppeling facilitaire kwaliteit met kosten. 1200 vragen. Opgebouwd volgens INK-model en NEN2748.	De Facility Cost Ratio en de Facility Performance Ratio worden gewogen. Kosten, kwaliteit en tevredenheid worden gemeten.	Kwaliteit wordt objectief gemeten d.m.v. een palmtop waarin een meetprogramma staat. Elke dag worden andere ruimten gemeten.
KTO meegenomen?	Nee	Ja	Nee
Voordelen model?	Via beveiligde webapplicatie te bezoeken. Geen onderscheid tussen in- en uitbestede diensten. Bevraagt alleen zaken die te maken hebben met kosten en kwaliteit. Het model kan helpen bij afsluiten SLA's en	Twee groepssessies met andere bedrijven. Digitaal KTO. Kostenanalyse op basis van NEN-systematiek. Kwaliteitsniveau - bepaling van locatieonderzoek en analyse bestaande contracten.	Objectieve kwaliteit. De werkelijke kwaliteit van de schoonmaak kan gemeten worden. Duidelijke rapportages die op te roepen zijn wanneer de klant dat wil.

	DVO's.	Benchmark van resultaten.	
Hoe vaak analyse?	1x per jaar.	Eenmalig.	Onbegrensd.
Hoe meten resultaten?	Aantal sterren.	De facilitaire kosten worden gedeeld door het kwaliteitsniveau. Indien de uitkomst lager is dan 1, dan is het goed. De klanttevredenheid wordt ook gedeeld door het kwaliteitsniveau. De uitkomst is goed indien deze hoger is dan 1.	Via een palmtop worden ruimten gemeten. De gegevens worden opgeslagen in Planon waar rapportages uit te halen zijn.
Wat zijn de kosten?	€121.250,- voor twee jaar.	€15.000,- per keer.	Niet bekend.
Model op de markt?	Ja.	Nee.	Ja.
Wat gebeurt er met de data?	Blijft in beheer bij CapGemini.	Blijft in beheer bij HC, maar OCW en HC zijn samen eigenaar.	Blijft in beheer van klant.
Hoe vaak moet het model ingevuld worden?	1x per jaar, daarna gegevens updaten.	Eenmalig.	Eenmalig per pand de ruimten invoeren.
Koppeling kwaliteit- kosten?	Ja.	Ja.	Nee.

Figuur 6. Datamatrix interviews aanbieders kwaliteitsmeetsystemen

Conclusie

Deze aanbieders zijn benaderd, omdat in eerste instantie een model ontwikkeld moest worden. Nadat bekend werd dat het model van CapGemini aangekocht werd, zijn deze interviews irrelevant geworden. De output van deze interviews is interessant, maar niet bruikbaar in de scriptie. Deze interviews zullen niet verder meegenomen worden.

5.2.3 Observatie

Met behulp van observatie is de huidige situatie binnen de directie FM, voornamelijk onbewust, waargenomen. De informatie die uit de interne interviews naar voren is gekomen, is bevestigd door de observatie. Observatie heeft bevestigd dat kwaliteitscriteria en kosten van de facilitaire producten en diensten niet duidelijk zijn.

6. Conclusie

In dit hoofdstuk worden conclusies getrokken over de onderwerpen kosten, PDC, NEN2748, integraal kostprijsmodel en transparantie. Daarnaast wordt in dit hoofdstuk antwoord gegeven op de probleemstelling.

6.1 Kosten

Het is voor de directie niet duidelijk welke kosten juist wel en niet betrokken moeten worden bij het berekenen van een integrale kostprijs. In paragraaf 6.4 wordt dieper ingegaan op de wijze waarop het berekenen van de integrale kostprijzen voor de producten en diensten van de directie FM in zijn werk gaat. In hoofdstuk 7, paragraaf 7.3 worden van twee facilitaire diensten de integrale kostprijzen daadwerkelijk berekend.

6.2 NEN2748

Het oorspronkelijke doel van de NEN2748 is een handvat bieden om de facilitaire organisatie en de financiële administratie in te richten. Daarnaast is het ook mogelijk om instrumenten van de facilitaire organisatie in te delen volgens de NEN2748, zoals een producten- en dienstencatalogus. Het toepassen van de NEN2748 in de facilitaire en financiële organisatie maakt het mogelijk om kosteninzicht en kostenbewustzijn te creëren bij de interne klant. Momenteel is de NEN2748 nog niet geïntroduceerd binnen het ministerie en de directie FM.

6.3 Producten en dienstencatalogus

De PDC moet aan een vijftal eisen voldoen. Allereerst moet duidelijk omschreven staan wat met een product of dienst bedoeld wordt, waarna de leverbare kwaliteitsniveaus beschreven moeten zijn. Ook moet beschreven zijn hoe een product of dienst besteld kan worden, of dit via een servicemeldpunt of via een accountmanager gaat. Tot slot moet de prijs van een product of dienst en informatie over klachten en after-saleservice worden vermeld in de PDC. Daarnaast kan in een PDC onderscheid gemaakt worden naar producten en diensten in basisvoorzieningen, plusvoorzieningen en aanvullende diensten. Uit onderzoek is gebleken dat de huidige PDC van de directie FM niet voldoet aan de vijf eisen. Een omschrijving van een product of dienst en het te leveren kwaliteitsniveau worden beschreven, net als informatie over klachten en after-saleservice. Bij bestelwijze is kort beschreven op welke wijze een product of dienst besteld kan worden. Niet beschreven is of een interne klant zelf een bestelling kan plaatsen of een accountmanager een bestelling moet plaatsen en of een handtekening van een budgethouder nodig is. De onderwerpen leveringscondities en prijs ontbreken beide in de huidige PDC van de directie FM.

6.4 Integraal kostprijsmodel

Een integraal kostprijsmodel maakt het mogelijk om de kosten van producten en diensten van een organisatie weer te geven. Indien de kosten inzichtelijk zijn gemaakt is het mogelijk om deze door te belasten naar de verschillende afdelingen in een organisatie. Een integraal kostprijsmodel kan ingedeeld worden op basis van de NEN2748. De kosten zijn echter anders ingedeeld. Het berekenen van integrale kostprijzen kan op drie verschillende manieren, namelijk met behulp van de productgeoriënteerde calculatiemethode, de afdelings- of dienstgerichte calculatiemethode of de activiteitgeoriënteerde calculatiemethode. Binnen het ministerie en de directie FM wordt momenteel geen integraal kostprijsmodel gehanteerd.

6.5 Probleemstelling

De probleemstelling in het onderzoek luidde als volgt:

“Op welke wijze kan een integraal kostprijsmodel op basis van de NEN2748 voor de directie Facilitair Management van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap ontwikkeld worden, zodat de kosten en kwaliteit in één model aan elkaar gekoppeld kunnen worden?”

Voorafgaand aan het onderzoek zijn een aantal randvoorwaarden gesteld, namelijk:

- Het adviseren van een model voor alle facilitaire producten en diensten;
- Het implementeren van de NEN2748;
- De klant moet in één oogopslag de kwaliteit en prijs verhouding kunnen zien;
- Transparantie creëren binnen de directie FM;
- Integraal kostprijsmodel opstellen en integrale kostprijzen berekenen;
- Mogelijkheid tot het afsluiten van dienstverleningsovereenkomst met behulp van het geadviseerde model.

Om een integraal kostprijsmodel op basis van de NEN2748 te kunnen ontwikkelen, moeten allereerst de facilitaire organisatie en de financiële administratie ingedeeld worden volgens de NEN2748, waarna alle kosten van de facilitaire producten en diensten van de directie FM in kaart gebracht moeten worden. Integrale kostprijzen kunnen op diverse wijze berekend worden. In het volgende hoofdstuk wordt dieper ingegaan op de wijze waarop de integrale kostprijzen berekend worden. De kosten en kwaliteit kunnen aan elkaar gekoppeld worden in de PDC. De PDC wordt opgebouwd volgens de NEN2748 en zal transparantie creëren binnen de directie FM doordat kwaliteitscriteria en kostprijzen in de PDC benoemd worden. Tevens biedt de PDC de mogelijkheid om DVO's af te sluiten. De PDC dient als onderlegger en input voor de DVO's. Verdere uitleg over de PDC is te lezen in het volgende hoofdstuk. Door de PDC op deze manier in te delen wordt inzichtelijkheid gecreëerd.

7. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden aanbevelingen gedaan voor het oplossen van het probleem bij de directie FM. In de komende paragrafen worden achtereenvolgens aanbevelingen gedaan op het gebied van kwaliteit, kosten, producten- en dienstencatalogus, NEN2748, integraal kostprijsmodel en transparantie.

7.1 NEN2748

De NEN2748 moet geïntroduceerd en toegepast worden in de facilitaire organisatie en financiële administratie, omdat het indelen van instrumenten van de facilitaire organisatie volgens de NEN2748 niet voldoende is. Interne voordelen van de NEN2748 zijn enerzijds het ontstaan van meer inzicht in de structuur en activiteiten van de facilitaire organisatie. Anderzijds draagt het gebruik van de NEN2748 bij aan betere sturing en beheersing en daarmee aan de vraaggerichtheid en transparantie en de vergelijkbaarheid met andere facilitaire organisaties. Naast de interne voordelen heeft de implementatie van de NEN2748 in de bedrijfsvoering tot gevolg dat beter, sneller en specifiekere gebenchmarkt kan worden, omdat alle departementen de kosten op eenzelfde wijze gerubriceerd hebben. Een eerste stap is het Facilitair Management Informatie Systeem (FMIS) in te delen volgens de NEN2748. Binnen het ministerie wordt gebruik gemaakt van FMIS Planon. Na contact met de consultants van Planon is gebleken dat de NEN2748 in Planon geïntroduceerd kan worden. Het FMIS levert een belangrijke bijdrage in het uiteindelijk succesvol implementeren van de NEN2748, omdat:

- Het FMIS gegevens bevat ten behoeve van de ratiobepaling en het genereren van kengetallen zoals m² BVO, m² NVO en werkplekken ten behoeve van benchmarking;
- Het FMIS gegevens bevat om kosten voor individuele huurders inzichtelijk te maken op basis van bijvoorbeeld gebruikte m², aantal ruimten of aantal werkplekken;
- Het FMIS-systeem enerzijds een producten- en dienstencatalogus bevat en anderzijds een operationele werkorder administratie voor uitvoerende activiteiten. Indien deze activiteiten worden voorzien van een juiste kostenrubricering dan krijgt het FMIS een actieve bijdrage in Activity Based Costing²¹. Op basis van de Activity Based Costing methode worden de integrale kostprijzen van de facilitaire producten en diensten berekend. In paragraaf 7.3 wordt hier dieper op ingegaan.

Uitgangspunt hierbij is uiteraard een gedegen voorbereiding en implementatie van het FMIS met veel aandacht voor de inrichting van processen, werkwijzen en relaties met andere systemen. Voor het introduceren en toepassen van de NEN2748 in de facilitaire organisatie en financiële administratie wordt het oprichten van een projectgroep aanbevolen, omdat vooraf onderzoek verricht moet worden naar de wijze

²¹ Artikel: "NEN2748: facilitaire kostenkengetallen en het nut van de facilitaire index", juli 2005

waarop de NEN2748 geïntroduceerd kan worden en naar de mogelijkheid om de financiële administratie in te richten volgens de NEN2748.

7.2 Producten en dienstencatalogus

De huidige PDC van de directie FM voldoet niet aan de minimale eisen. Om deze reden moet de PDC omgebouwd worden. Allereerst moeten de facilitaire producten en diensten verdeeld worden over de vijf rubrieken van de NEN2748. Hierna moeten de integrale kostprijzen uit deze scriptie en de kwaliteitscriteria uit de scriptie van de medestudente Facility Management worden overgenomen in de PDC. Daarnaast zijn de ontbrekende eisen ingevuld. In figuur 7 staat vermeld welke aanpassingen zijn gedaan en in bijlage 12 is de nieuwe PDC weergegeven.

Huidige PDC	Nieuwe PDC
Basis: Alle medewerkers kunnen er gebruik van maken. De producten en diensten worden vanuit een centraal budget gefinancierd.	Basis: Klant heeft geen invloed op de dienst en op de kwaliteit en kosten van de dienst.
Plus: Decentraal gefinancierd	Plus: Kosten zijn beïnvloedbaar door de klant.
Specifiek: De producten en diensten worden vanuit een centraal budget gefinancierd.	Specifiek: Pakket voor bewindslieden en MT-OCW leden.
Tarief: Niet berekend.	Tarief: Berekend.
Leveringsvoorwaarden: Hoe is het product of de dienst te verkrijgen?	Kwaliteitsniveau: Op basis van vier KPI's: bereikbaarheid, doorlooptijden, klachten en leveringsvoorwaarden.
Serviceniveau: Wat is de doorlooptijd van het product of de dienst?	Voorwaarden dienstverlener: Wat wordt van de dienstverlener verwacht om te voldoen aan het kwaliteitsniveau.
Aanspreekpunt: Persoon of dienst.	Voorwaarden klant: Wat wordt van de klant verwacht om te voldoen aan het kwaliteitsniveau.

Figuur 7. Huidige PDC versus nieuwe PDC

Op deze manier is de PDC veel overzichtelijker en kan de interne klant onder andere in één oogopslag zien wat de prijs-kwaliteit verhouding is en op welke wijze besteld kan worden. Het advies is dan ook om de nieuwe versie van de PDC in zijn geheel over te nemen en deze te plaatsen op het intranet van het ministerie. Tevens wordt geadviseerd om eerst een "pilot" te starten met een onafhankelijke directie binnen het ministerie. Met het starten van een "pilot" kan gekeken worden of de PDC daadwerkelijk aansluit op wensen, eisen en behoeften van de interne klant. Daarnaast wordt duidelijk of de nieuwe versie van de PDC daadwerkelijk bruikbaar is.

7.3 Integraal kostprijsmodel

Een integraal kostprijsmodel maakt de kosten van facilitaire producten en diensten inzichtelijk. Net als de PDC wordt ook het integrale kostprijsmodel ingedeeld op basis van de NEN2748. De kosten van de facilitaire producten en diensten worden in twee onderdelen gesplitst, namelijk directe en indirecte kosten. Hierdoor zijn veranderingen in kosten makkelijker door te voeren. Voor de berekening van integrale kostprijzen voor de facilitaire producten en diensten wordt geadviseerd in de eerste fase alleen de kostenposten personeel en diensten mee te nemen. Voor de berekening van de integrale kostprijzen is gebruik gemaakt van de Activity Based Costing methode, omdat deze ook toegepast wordt in de NEN2748. Met andere woorden de Activity Based Costing methode en de NEN2748 sluiten op elkaar aan en bijten elkaar niet. Hieronder volgt een voorbeeld van de berekening van een gebouwgebonden dienst en een niet gebouwgebonden dienst. In bijlage 13 zijn de berekeningen van de overige diensten te vinden en in bijlage 14 is het integrale kostprijsmodel te vinden.

Gebouwgebonden dienst

Voor de berekening van een kostprijs van een gebouwgebonden dienst, volgens de Activity Based Costing methode, is de dienst catering als voorbeeld genomen. De kosten van de gebouwgebonden diensten worden per m² NVO weergegeven.

Materiaalkosten:	€ 798.857,50
Personeelskosten:	€ 974.382,-
Totale kosten:	€ 1.773.239,50
€ 1.773.29,50 : 62.576 m ² NVO = € 28,34 p/m²	

Niet gebouwgebonden dienst

Voor de berekening van een kostprijs van een niet gebouwgebonden dienst, volgens de Activity Based Costing methode, is de dienst vervoer bewindslieden en leden MT-OCW als voorbeeld genomen. De kosten van deze niet gebouw gebonden dienst wordt per FTE weergegeven.

Materiaalkosten:	€ 209.375,-
Personeelskosten:	€ 422.842,50
Totale kosten:	€ 632.217,50
€ 632.217,50 : 1595 FTE = € 396,37 p/FTE	

NB. Momenteel is het nog niet mogelijk om indirecte kosten te betrekken bij de berekening van de kostprijzen. De reden hiervoor is dat deze kosten nauwelijks te achterhalen zijn en daardoor niet over de diensten verdeeld kunnen worden. Na introductie van de NEN2748 in de financiële administratie worden de indirecte kosten zichtbaar en is het mogelijk om deze kosten over de diensten te verdelen.

In de volgende paragraaf wordt dieper ingegaan op de keuze van de verdeelsleutels voor de weergave van gebouwgebonden diensten en niet gebouwgebonden diensten.

7.3.1 Verdeelsleutels

De integrale kostprijs van de facilitaire producten en diensten zullen worden weergegeven per verdeelsleutel. Geadviseerd wordt om de gebouwgebonden kosten van de facilitaire activiteiten weer te geven per m² NVO. De reden hiervoor is dat de interne klant geen invloed heeft op de kosten van deze diensten. Daarnaast is de interne klant verplicht om deze diensten af te nemen, omdat deze diensten “vast” zitten aan het gebouw en het primaire proces van het ministerie. De kosten van facilitaire activiteiten waar de interne klant wel invloed op heeft worden per FTE of kilometer weergegeven, zoals de dienst buitenlandse dienstreizen. De reden hiervoor is dat op deze manier begrip ontstaat bij de interne klant voor de wijze van doorbelasting. Tot slot wordt geadviseerd om tijdschrijven te introduceren. Met behulp van tijdschrijven kunnen de kosten van de facilitaire producten en diensten nauwkeurig in kaart worden gebracht. Van belang is dat medewerkers in grote lijnen de tijd bijhouden, bijvoorbeeld in uren en niet op de minuut of seconde nauwkeurig.

7.3.2 Indeling van de budgetten

De directie FM heeft als wens de interne klant meer kostenbewust te maken. In de nieuwe PDC zijn de integrale kostprijzen van de facilitaire producten en diensten weergegeven. Op deze manier wordt de interne klant zich bewust van de kosten van deze producten en diensten. Daarnaast wordt geadviseerd om de budgetten anders te verdelen binnen het ministerie zodat doorbelasten van kosten mogelijk wordt gemaakt. Geadviseerd wordt om het centrale budget, waaruit de directie FM momenteel de producten en diensten betaald die door andere directies worden afgenomen, deels te decentraliseren. Kortom het budget wordt in tweeën gedeeld. Vanuit het centrale gedeelte van het budget, waarover de directie FM het beheer heeft, worden de kosten van gebouwgebonden diensten betaald. Het andere deel van het budget, het decentrale gedeelte, wordt verdeeld over de diverse directies van het ministerie. Iedere directie betaalt vanuit dit budget de kosten voor de afname van niet gebouwgebonden diensten. Tevens wordt geadviseerd om maandelijks te rapporteren aan de managers van de diverse directies. In deze rapportage worden de kritische prestatie indicatoren per dienst en de daarbij behorende kostprijs vermeld. In een cirkeldiagram wordt weergegeven waaruit deze kosten bestaan. Hierdoor hebben de directies inzicht in de opbouw van kosten en krijgen de directies inzicht in de wijze waarop kosten gereduceerd kunnen worden. Tevens komt in deze managementrapportage naar voren welke directies van diensten gebruik hebben gemaakt. Door het melden van de frequentie en de totale kosten wordt kostenbewustzijn gecreëerd bij de directies. Indien drie keer een vergaderlunch in rekening is gebracht en deze lunch is nooit genuttigd, dan zal een directie de vierde keer nadenken voordat een lunch gereserveerd wordt of wordt de lunch afgezegd indien deze niet door kan gaan. In bijlage 15 is een voorbeeld van een maandrapportage terug te vinden.

7.4 Dienstverleningsovereenkomst

De directie FM heeft aangegeven DVO's af te willen sluiten met de diverse directies. In een DVO kunnen aspecten als levering en contractuele afspraken tussen opdrachtgever en opdrachtnemer worden samengesteld. Tevens is het handig om de DVO's op te stellen aan de hand van de NEN2748. De DVO's kunnen op de volgende manier ingedeeld worden:

- *Omschrijving dienst.* Omschrijving wat een product of dienst inhoudt;
- *Pakket.* Keuze voor basis-, plus- en specifiekpakket aangeven;
- *Leveringsvoorwaarden.* Wie is gerechtigd tot het afnemen van een product of dienst;
- *Kwaliteitscriteria.* De kwaliteit van dienstverlening en het nakomen van de DVO wordt getoetst met behulp van de kwaliteitscriteria. De kwaliteitscriteria zijn kwalitatief;
- *Voorwaarden dienstverlener.* Welke voorwaarden worden er aan de dienstverlener gesteld;
- *Voorwaarden klant.* Welke voorwaarden worden er aan de klant gesteld;
- *Prijs.* Tegen welke prijs worden de producten en diensten geleverd?

In bijlage 16 is een voorbeeld van een dienstverleningsovereenkomst opgenomen. Bij het afsluiten van een DVO tussen de directie FM en een directie zijn de manager Uitvoering, twee medewerkers van de afdeling SLM&C, de manager en accountmanager van de desbetreffende directie aanwezig.

7.5 Project “Facilitaire kosten en kwaliteit”

Tot slot wordt geadviseerd om een project te starten. De projectgroep wordt gevormd door twee medewerkers van de afdeling SLM&C, één medewerker van de Klantenservice, één organisatorisch medewerker services van de afdeling Backoffice en twee medewerkers control & administratie van de afdeling Centrale Administratie. De projectgroep, genaamd “Facilitaire kosten en kwaliteit”, verricht onderzoek naar de wijze waarop de NEN2748 geïntroduceerd kan worden in de facilitaire organisatie en financiële administratie en naar de wijze waarop Planon ingedeeld kan worden volgens de NEN2748. Daarnaast is de projectgroep verantwoordelijk voor het waarborgen van de kwaliteit van de facilitaire producten en diensten en het bijhouden van de integrale kostprijzen. De projectgroep dient jaarlijks de kritische prestatie indicatoren, vastgesteld door de medestudente Facility Management, up-to-date te houden en te evalueren. Tevens dient deze projectgroep, bij wijzigingen in kosten, de integrale kostprijzen opnieuw te berekenen. Gedurende twee jaar zal de projectgroep werkzaamheden verrichten ten behoeve van de introductie van de NEN2748, het waarborgen en meten van de kwaliteit en het bijhouden van de integrale kostprijzen. De projectgroep is verantwoordelijk voor het invoeren van de aanbevelingen en het bijstellen ervan. Nadat de aanbevelingen geïntegreerd zijn in de organisatie nemen medewerkers van de directie FM taken en werkzaamheden van de projectgroep over en wordt de projectgroep opgeheven.

8. Implementatie

De aanbevelingen moeten geïmplementeerd worden. In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe de aanbevelingen geïmplementeerd kunnen worden binnen de directie FM. Daarnaast worden de aanbevelingen, het tijdsbestek, de activiteit, wie de activiteit moet uitvoeren en eventuele bijzonderheden schematisch weergegeven. Allereerst wordt aanbevolen om bij de doorvoering van de aanbevelingen voldoende draagvlak te creëren binnen de directie FM, maar ook binnen het ministerie. Het betrekken van de medewerkers en interne klant bij de veranderingen is van groot belang. Ook communicatie is van cruciaal belang bij het implementatietraject. Medewerkers kunnen het succesvol implementeren van de aanbevelingen maken of breken.

8.1 NEN2748

Zoals eerder is beschreven moet de NEN2748 geïntroduceerd en toegepast worden in de facilitaire organisatie en financiële administratie. Het implementeren van de NEN2748 in de facilitaire organisatie en financiële administratie is niet iets wat binnen een paar dagen voltooid is. Doordat het implementeren in beide onderdelen van de organisatie te veel werk is voor één persoon en eerst onderzocht moet worden op welke wijze de NEN2748 geïntroduceerd kan worden, moeten meer mensen op deze taak gezet worden. Het instellen van een projectgroep biedt uitkomst. In deze projectgroep zitten medewerkers die in hun dagelijkse werkzaamheden veel te maken hebben met de financiële administratie. Door hun ervaring met de financiële administratie weten zij precies hoe het systeem werkt en hoe de NEN2748 te implementeren is. In deze projectgroep moeten ook medewerkers zitten die werkzaam zijn in de facilitaire organisatie. Ook Planon moet ingedeeld worden volgens de NEN2748. Dit is echter pas mogelijk als het ministerie doelstellingen heeft bepaald met betrekking tot de wijze waarop de NEN2748 geïntroduceerd moet worden binnen de organisatie en heeft bepaald of de gegevens gebruikt gaan worden voor een interne of externe vergelijking. Dit onderzoek wordt ook uitgevoerd door de projectgroep.

8.2 PDC

Het implementeren van de nieuwe PDC is redelijk gemakkelijk te realiseren. Door een medewerker van de directie Voorlichting wordt een mededeling over de nieuwe PDC en de nieuwe PDC op intranet geplaatst. De invoering van de nieuwe PDC zal weinig weerstand oproepen omdat de medewerkers momenteel ook werken met eenzelfde soort PDC.

8.3 Integraal kostprijsmodel

De projectgroep is verantwoordelijk voor het bijhouden en doorvoeren van veranderingen in kosten in het integrale kostprijsmodel. Daarnaast is de projectgroep verantwoordelijk voor de communicatie van de integrale kostprijzen naar de interne klant toe. Deze communicatie gaat grotendeels via de nieuwe PDC. Het is echter ook mogelijk om de mensen uit de projectgroep te benaderen.

8.4 Maandrapportage

De afdeling SLM&C stelt maandelijks de rapportages op. De benodigde gegevens kunnen uit Planon gegenereerd worden. Met behulp van maandrapportages kunnen de kwaliteitscriteria en de kosten van de facilitaire producten en diensten gecommuniceerd worden naar de interne klant. Mede hierdoor krijgt de interne klant inzicht in de acties die ondernomen worden ten aanzien van de kwaliteit en kosten.

8.5 Dienstverleningsovereenkomst

De afdeling SLM&C sluit in samenwerking met de manager Uitvoering dienstverleningsovereenkomsten met de verschillende directies af. Bij het afsluiten van een DVO zijn ook de manager en accountmanager van de desbetreffende directie betrokken. De directie FM zal de interne klant moeten overtuigen van het nut van de invoering van de DVO's. Momenteel worden de facilitaire producten en diensten door de directie FM betaald. Met de invoering van DVO's zal dit veranderen, waardoor weerstand kan ontstaan.

8.6 Implementatieschema

In onderstaand schema wordt weergegeven welke activiteiten ondernomen moeten worden bij welke aanbevelingen, het tijdsbestek en door wie de activiteiten uitgevoerd moeten worden.

Aanbeveling	Tijdsbestek	Activiteit	Wie	Bijzonderheden
Introduceren NEN2748 in facilitaire organisatie en financiële administratie	6 tot 12 maanden	Facilitaire organisatie en financiële administratie inrichten op basis van de NEN2748	Projectgroep "Facilitaire kosten en kwaliteit"	
FMIS Planon indelen volgens NEN2748	Na opstellen doelstelling 1 á 2 weken	FMIS Planon inrichten volgens de rubrieken van de NEN2748	Beheerder Planon	Het ministerie en de directie FM moeten eerst duidelijk op papier hebben hoe Planon volgens de NEN2748 ingedeeld moet worden
Indeling PDC volgens de NEN2748	2 dagen	Producten en diensten onderverdelen in de vijf rubrieken van de NEN2748	Beide studenten	Reeds gedaan
Nieuwe versie PDC en mededeling op intranet plaatsen	1 dag	Huidige PDC vervangen door de nieuwe versie	Medewerker directie Voorlichting	Nieuwe versie van de PDC wordt digitaal aangeleverd
Integraal	4 maanden	Na inventarisatie van alle	Student	Reeds gedaan

Ontwikkeling integraal kostprijsmodel op basis van de NEN2748

kostprijsmodel ontwikkelen op basis van de NEN2748		kosten en onderzoek naar wijze van calculatie zijn integrale kostprijzen berekend van producten en diensten. Voor de indeling van integraal kostprijsmodel zijn de rubrieken van de NEN2748 aangehouden		
Verdeling budgetten		Het centrale budget wordt deels opgedeeld en verdeeld over de directies	Manager Uitvoering e.a.	
Toevoegen kwaliteit en kosten aan de PDC	4 maanden	Na onderzoek naar kwaliteit en kosten zijn kwaliteitscriteria en integrale kostprijzen toegevoegd aan PDC	Beide studenten	Reeds gedaan
Opstellen maand-rapportages	5 dagen per maand		Medewerker afdeling SLM&C	
Opstellen DVO's	4 weken		Twee medewerkers afdeling SLM&C i.s.m. manager Uitvoering	
Bijhouden DVO's	2 x per jaar á 2 dagen		Medewerker afdeling SLM&C i.s.m. manager Uitvoering	

Figuur 8. Implementatieschema

9. Financiën

In dit hoofdstuk worden de baten en lasten, die de invoering van de aanbevelingen met zich meebrengen beschreven. Doordat het moeilijk is om een schatting te geven van de baten, kunnen de gegevens gedeeltelijk afwijken van de uiteindelijke, werkelijke baten.

9.1 Gemaakte kosten

Gedurende het onderzoek zijn een aantal instrumenten ontwikkeld. De kosten die bij de ontwikkeling zijn gemaakt, zijn in drie onderdelen te verdelen:

- Ontwikkeling van de nieuwe PDC;
- Ontwikkeling van het integrale kostprijsmodel;
- Ontwikkeling van maandrapportage en dienstverleningsovereenkomst.

Ontwikkeling PDC

Voor de ontwikkeling van de PDC zijn twee stagiaires verantwoordelijk. Gedurende de 115 dagen van de afstudeeropdracht zijn de stagiaires werkzaam geweest binnen het ministerie van OCW.

Ontwikkeling integraal kostprijsmodel

Voor de ontwikkeling van het integrale kostprijsmodel is één stagiaire verantwoordelijk. Gedurende de 115 dagen van de afstudeeropdracht heeft de stagiaire onderzoek verricht naar de mogelijkheden van een integraal kostprijsmodel, is een integraal kostprijsmodel ontwikkeld en zijn integrale kostprijzen berekend.

Ontwikkeling maandrapportage

Voor de ontwikkeling van een voorbeeld van de maandrapportage zijn twee stagiaires verantwoordelijk. Gedurende een halve dag is een voorbeeld van een maandrapportage ontwikkeld.

Ontwikkeling dienstverleningsovereenkomst

Voor de ontwikkeling van een voorbeeld van de dienstverleningsovereenkomst zijn twee stagiaires verantwoordelijk. Gedurende een halve dag is een voorbeeld van de dienstverleningsovereenkomst ontwikkeld. De totale kosten voor de ontwikkeling komen neer op:

115 dagen * € 14,- p/dag =	€ 1.610,- per stagiaire
€ 1.610,- * 2 stagiaires =	€ 3.220,-

9.2 Projectkosten

Aanbevolen wordt om een projectgroep te starten die zich richt op onderzoek naar de introductie van de NEN2748 binnen de facilitaire organisatie en financiële administratie. Daarnaast is geadviseerd om deze projectgroep gedurende twee jaar te laten bestaan, totdat de aanbevelingen zijn ingevoerd en geïntegreerd in de organisatie. Hiermee zijn kosten gemoeid. In deze paragraaf worden deze kosten uiteengezet.

Projectgroep "Facilitaire kosten en kwaliteit"

De projectgroep bestaat uit twee medewerkers van de afdeling SLM&C (beiden schaal 10), één medewerker van de Klantenservice (schaal 6), één organisatorisch medewerker service van de afdeling Backoffice (schaal 7) en twee medewerkers control & administratie van de afdeling Centrale Administratie (beiden schaal 7). De kosten voor de projectgroep zijn:

2 medewerkers SLM&C * € 6.540,- p/mnd =	€ 13.080,-
€ 13.080,- * 20 mnd =	€ 261.600,- p/2 jaar
1 medewerker Klantenservice * € 6.000,- p/mnd =	€ 6.000,-
€ 6.000,- * 20 mnd =	€ 120.000,- p/2 jaar
1 medewerker Backoffice * € 5.400,- p/mnd =	€ 5.400,-
€ 5.400,- * 20 mnd =	€ 108.000,- p/2 jaar
2 medewerkers Centrale Administratie * € 5.400,- p/mnd =	€ 10.800,-
€ 10.800,- * 20 mnd =	€ 216.000,- p/2 jaar
Totale kosten:	€ 705.600,-
€ 705.600,- : 2 =	€ 352.800,- p/jaar

NB. Voor de berekening is gekozen voor 20 maanden in verband met vakanties en vrije dagen.

Implementatie PDC

Voor de implementatie van de PDC kan gebruik gemaakt worden van intranet. De nieuwe PDC komt digitaal op intranet. Daarnaast wordt een melding gemaakt op intranet van het bestaan van de nieuwe PDC. De kosten voor de implementatie blijven beperkt tot de personeelskosten van de directie Voorlichting, omdat zij de PDC moeten plaatsen. Voor het plaatsen van de PDC en een melding op intranet is één medewerker (schaal 9) van de directie Voorlichting verantwoordelijk en wordt één dag uitgetrokken. De kosten zijn als volgt:

1 dag * € 310,- p/dag =	€ 310,-
-------------------------	----------------

Afsluiten dienstverleningsovereenkomsten

Dienstverleningsovereenkomsten worden door twee medewerkers van de afdeling SLM&C, in samenwerking met de manager Uitvoering, afgesloten met de diverse directies. Vanuit de andere directies zijn de manager van die betreffende directie en accountmanager betrokken bij het afsluiten van DVO's met de directie FM. De afdeling SLM&C is gemiddeld vier weken bezig met het afsluiten van een DVO met een directie. Binnen het ministerie zijn er 25 directies. De manager Uitvoering en de manager van de desbetreffende directie zijn verantwoordelijk voor het doorlezen en controleren van de informatie vermeld in de DVO's en zijn aanwezig bij het tekenen van de DVO's. Gemiddeld neemt dit 1 á 2 dagen in beslag. De kosten zijn als volgt te berekenen:

4 weken * € 327,- p/dag =	€ 6.540,- per medewerker SLM&C
€ 6540,- * 2 medewerkers =	€ 13.080,- per directie
€ 13.080,- * 25 directies =	€ 327.000,- afsluiten DVO's met alle directies
4 weken * € 442,- p/dag =	€ 8.840,- per accountmanager
€ 8840,- * 25 directies =	€ 22.100,- accountmanager alle directies
2 dagen * € 442,- p/dag =	€ 884,- controleren DVO's door manager Uitvoering
2 dagen * € 442,- p/dag =	€ 884,- controleren DVO's door manager per directie
€ 884,- * 25 directies =	€ 22.100,- controleren DVO's alle directies
Totale kosten:	€ 769.884,- afsluiten DVO's met alle directies

9.3 Beheerkosten

Alleen invoeren van de aanbevelingen is niet voldoende. Eén of meerdere keren per jaar moeten de aanbevelingen nader bekeken en bijgewerkt worden. In deze paragraaf zijn deze kosten uitgewerkt.

Beheer integraal kostprijsmodel

De integrale kostprijzen moeten bij een tussentijdse verandering in de kosten opnieuw berekend worden. Om deze reden worden per kwartaal de integrale kostprijzen bijgewerkt. Het integrale kostprijsmodel is verwerkt in Excel, waardoor aanpassingen gemakkelijk doorgevoerd kunnen worden. Voor het doorvoeren van aanpassingen en opnieuw berekenen van de integrale kostprijzen is de komende twee jaar de projectgroep verantwoordelijk. Na twee jaar neemt de controller van de afdeling Uitvoering (schaal 13) deze taak over en worden per kwartaal 2 á 3 dagen uitgetrokken om de integrale kostprijzen bij te werken. De kosten zijn:

3 dagen * € 442,- p/dag =	€ 1.326,- p/kwartaal
€ 981,- * 4 =	€ 5.304,- p/jaar

Beheer maandrapportage

De maandelijkse rapportages worden opgesteld door een medewerker (schaal 10) van de afdeling SLM&C. Gegevens die nodig zijn voor een maandrapportage zijn te vinden in Planon. Het verwerken van de gegevens en het opstellen van een maandrapportage neemt één week in beslag. De kosten voor het opstellen komen neer op:

5 dagen * € 327,- p/dag =	€ 1.635,- p/mnd
€ 1.635,- * 12 mnd =	€ 19.620,- p/jaar

Beheer dienstverleningsovereenkomst

Minimaal één keer in de 6 maanden moet een terugkoppeling plaatsvinden tussen de directies en de afdeling SLM&C. Per directie kost dit twee medewerkers van de afdeling SLM&C 2 á 3 dagen. De kosten komen neer op:

3 dagen * € 327,- p/dag =	€ 981,- per medewerker
€ 981,- * 2 medewerkers =	€ 1.962,- per directie
€ 1.962,- * 25 directies =	€ 49.050,- p/6 mnd
€ 49.050,- * 2 =	€ 98.100,- p/jaar

9.4 Totale kosten aanbevelingen

In onderstaand schema zijn alle kosten van de aanbevelingen weergegeven. Tevens wordt in het schema aangegeven of de kosten éénmalig of terugkerend zijn.

Aanbeveling	Kosten	Eenmalig of terugkerend
Kosten ontwikkeling	€ 3.220,-	Eenmalig
Projectgroep	€ 352.800,-	Terugkerend per jaar
Plaatsen PDC en mededeling op intranet	€ 310,-	Eenmalig
Afsluiten DVO's	€ 769.884,-	Eenmalig
Beheer integraal kostprijsmodel	€ 5.304,-	Terugkerend per jaar
Beheer maandrapportage	€ 19.620,-	Terugkerend per jaar
Beheer dienstverleningsovereenkomst	€ 98.100,-	Terugkerend per jaar

Totale éénmalige kosten:	€ 773.414,-
Totaal terugkerende kosten:	€ 475.824,- per jaar

9.5 Baten adviezen

De adviezen brengen ook baten met zich mee. De kwaliteit van de facilitaire producten en diensten wordt gewaarborgd, waardoor de kwaliteit beter te beheren en beheersen is. Mede hierdoor kan de directie FM beter inspelen op de wensen en eisen van de interne klant. Daarnaast zijn de kosten van de facilitaire producten en diensten inzichtelijk. Hierdoor wordt de interne klant meer kostenbewust. Mede door het inzichtelijk maken van de kwaliteit en kosten van de facilitaire producten en diensten kan de directie adequaat reageren op vragen van de interne klant, waardoor tijd en kosten bespaard worden, dienstverleningsovereenkomsten afgesloten kunnen worden

met de diverse directies en de directie FM transparant worden voor de interne klant en de directies. Tot slot zijn de bovengenoemde gegevens de basisgegevens voor het invullen van de Meetmethodiek Kwaliteit van Facilitaire Activiteiten. De baten zijn op dit moment niet in geld uit te drukken, omdat de aanbevelingen nog heel immaterieel zijn. Indien de adviezen doorgevoerd worden kunnen de tijd- en kostenbesparing uitgedrukt worden in geld.

NB. De kosten en baten van de adviezen zijn gebaseerd op aannames.

Literatuuropgave

Artikel:

- Broek, W. van e.a.: NEN2748: facilitaire kostenkengetallen en het nut van de facilitaire index. In: Facto Magazine, juli 2005.
- Diepman, F.J.: Inschatten van kwaliteitskosten. In: Facto Magazine, oktober 1999.
- Hunnik, A.A. van e.a.: De integrale kostprijs van facilitaire diensten. De toepassing van Activity Based Costing. In: Facto Magazine, november 2000.
- Rouw, L.P. de e.a.: De NEN2748 in de praktijk. Inzicht in de facilitaire organisatie door toepassing van NEN2748. In: Overheid Facilitair. 2003.
- Werneke, C.: Interne klantcontacten bij ING Facility Management. Van 'face-to-face' naar 'click & call'. In: Facto Magazine, maart 2006.

Boeken:

- Alkema, J. e.a.: Inspireren en Investeren. Kiezen voor professioneel Facility Management. Dordrecht: Schefferdrukkerij, 2004.
- Atkinson, A. e.a.: Moderne Management Accounting. Den Haag: Sdu Uitgevers, 2005. ISBN: 9789052612805
- Baarda, D.B., de Goede, M.P.M., Teunissen, J.: Basisboek Kwalitatief Onderzoek. Groningen: Stenfert Kroese Groningen, 2001. ISBN: 9020724851
- Bielders, H.L.J. e.a.: Poly Facilitair Zakboekje Studenteneditie. Arnhem: Koninklijke PBNA b.v. ISBN: 9062283292
- Bij, H. van der, Broekhuis, M. en Gieskes, J.: Kwaliteitsmanagement in beweging. 2^e herziende druk. Deventer: Kluwer, 2004. ISBN: 9014080891
- Boer, de P.: Basisboek Bedrijfseconomie. 6^{de} druk. Groningen: Wolters-Noordhoff b.v. Groningen, 2001. ISBN: 900109418x
- Boomsma, S., Borrendam, A. van.: Kwaliteit van dienstverlening. 3^{de} druk. Alphen aan den Rijn: Samsom, 2000. ISBN: 901406148x
- Bouter, R.F.: Handleiding voor de afstudeeropdracht. 11^{de} druk. Zoetermeer: Ribbink van der Gang, 2005. ISBN: 9073077095

- Keuning, D., Eppink, D.J.: Management & Organisatie. 7^{de} druk. Groningen: Stenfert Kroese, 2000.
ISBN: 9020731300
- Looy, B.V., Dierdonck, R.V., Gemmel, P.: Service Management an integrated approach. Amsterdam: Financial Times Prentice Hall. ISBN: 027367353x
- Maas, G.W.A., Pleunis, J.W.: Facility Management. 2^{de} druk. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2001.
ISBN: 9014077947
- Schreuder Peters, R.P.I.J.: Methoden & Technieken van Onderzoek, Principes en Praktijk. 1^{ste} druk. Den Haag: Academie Service, 2000.
ISBN: 905261329x
- Tromp, J.H.M., Rietmeijer, E.F.H.: De aanpak van onderzoek. 3^{de} herziende druk. Utrecht: Bohn, Scheltema & Holkema, 1989.
ISBN: 9031309931
- Ytsma, W.: De vele gezichten van facility management. 2^{de} druk. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2002
ISBN: 9014092725

Handleiding:

- Nederlandse Norm NEN2748. Termen voor facilitaire voorzieningen, rubricering en Definiëring
- Aanvullende informatie Meetmethodiek Kwaliteit van Facilitaire Activiteiten, CapGemini en Centrum Facility Management

Internet:

- Andere overheid
www.andereoverheid.nl
- Facto Media
<http://factomedia.nl>
- FMWEB
www.FM-web.nl
- Google
www.google.nl

- Ilse
<http://www.ilse.nl>
- Lycos
<http://www.lycos.nl>
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
www.minocw.nl
- Netherlands Facility Costs Index
www.nfcindex.nl
- Online van Dale woordenboek
www.vandale.nl

Rapport:

- FMWEB en ministerie van Verkeer en Waterstaat: Plan van aanpak Benchmark Klanttevredenheid en Kwaliteit. Den Haag: ministerie van Verkeer en Waterstaat, Shared Services Organisatie, Facilitair Bedrijf, 2005
- Rapport over de organisatie en formatie 2005 van de directie Facilitair Management, mei 2005
- FMWeb en het ministerie van Economische Zaken: Visie Facility Management Rijksoverheid. Den Haag: ministerie van Economische Zaken, Facilitair Bedrijf, maart 2004

Syllabi:

- Mante, Y.: Handleiding Schriftelijke Rapportage. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management, 2003. Nr. 2318
- Genet, C.: Methoden van onderzoek en de Markt. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management, 2002-2003.
- Heuvel, W. van den.: Personeelsmanagement. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management, 2005.

Vakbladen:

- Facto Magazine
- Facility Management Magazine

Bijlagen

Bijlage 1. Verantwoording onderzoek

Hoe is men tot de onderzoeksvraag gekomen?

Binnen het ministerie en de directie FM is behoefte aan het inzichtelijk maken van integrale kostprijzen van de facilitaire producten en diensten. Indien een interne klant de directie FM laat weten voor het komende jaar tien verhuizingen gepland te hebben en van de directie wil weten welke kosten hieraan verbonden zijn en welke kwaliteit geleverd wordt, is de directie FM niet in staat om deze vragen te beantwoorden. De kosten van de facilitaire producten en diensten zijn niet inzichtelijk, omdat de directie FM geen antwoord kan geven op vragen als welke directe en indirecte kosten er meegerekend moeten worden. Daarnaast is er in het Interdepartementale Overleg van Facilitaire Directeuren besloten om te benchmarken op het gebied van kosten, kwaliteit en klanttevredenheid. Hierbij is de NEN2748 als randvoorwaarde gekozen. Deelname aan de benchmark kosten is alleen mogelijk indien een ministerie de kosten inzichtelijk heeft op basis van de NEN2748. Zowel vanuit het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap als vanuit de directie FM is veel belangstelling voor de opdracht. Beide zijn van mening dat het inzichtelijk maken van de kosten noodzakelijk is, niet alleen voor de interdepartementale benchmark, maar ook voor het transparant maken van de directie FM.

Welke belangen zijn ermee gemoeid?

Het doel van dit onderzoek is het inzichtelijk maken van de integrale kostprijzen van de facilitaire producten en diensten en het uitbrengen van een advies over de wijze waarop de directie FM transparant gemaakt kan worden. Daarnaast wil de directie FM dat de integrale kostprijzen, samen met de kwaliteit van de facilitaire producten en diensten, worden opgenomen in de producten en dienstencatalogus (PDC). De nieuwe versie van de PDC zal op intranet geplaatst worden, zodat binnen het ministerie met deze PDC gewerkt kan worden. De integrale kostprijzen zullen dan ook alleen in de PDC voor de interne klant inzichtelijk zijn. De wijze waarop deze kostprijzen tot stand zijn gekomen zal alleen beschikbaar zijn voor de opdrachtgevers. Het is mogelijk dat er naar aanleiding van dit onderzoek geadviseerd wordt om, naast het reorganiseren van de financiële administratie, ook de verdeling van de budgetten te reorganiseren.

Wat kunnen we ervan leren?

Van dit onderzoek kan geleerd worden op welke wijze kwaliteit en kosten van facilitaire producten en diensten in één model weergegeven kunnen worden.

Zijn de randvoorwaarden voor succesvolle afronding van het onderzoek aanwezig?

Indien geen onderzoek wordt gedaan naar het inzichtelijk maken van de integrale kostprijzen van de facilitaire producten en diensten is het voor de directie FM niet mogelijk om passende begrotingen en budgetten op te stellen. Daarnaast is het noodzakelijk om de NEN2748 te introduceren en toe te passen binnen de directie FM. Indien dit niet het geval is, is het voor het ministerie van Onderwijs, Cultuur en

Wetenschap niet mogelijk om deel te nemen aan de interdepartementale benchmark op het gebied van kosten. De randvoorwaarden die gesteld zijn aan het onderzoek zijn te verdelen in personeel, financieel en organisatorisch.

Personele randvoorwaarden

Het integrale kostprijsmodel dient duidelijk te zijn voor de directie FM en de medewerkers die met het integrale kostprijsmodel gaan werken. De nieuwe versie van de PDC dient duidelijk te zijn voor alle medewerkers. Zij zijn de klant van de directie FM en voor hen moet duidelijk zijn hoe de nieuwe PDC werkt en wat het doel van de PDC is. Daarnaast dient de PDC als input voor de accountmanagers en de accountgesprekken.

Financiële randvoorwaarden

De kosten voor het ontwikkelen van een integraal kostprijsmodel en een nieuwe PDC bestaan alleen uit de kosten voor de stagiaires. Daarnaast moet het integrale kostprijsmodel er niet toe leiden dat voor ieder klein detail een rekening gestuurd gaat worden. Dat zou betekenen dat een constante geldsroom is binnen het ministerie, vanuit de afdelingen en daar is het model niet voor bestemd.

Organisatorische randvoorwaarden

Eén van de randvoorwaarden is dat de NEN2748 ingevoerd moet worden binnen het ministerie en de directie FM. Tevens moet er rekening gehouden worden met het feit dat het ministerie van een aanbodgerichte organisatie naar een vraaggerichte organisatie aan het verschuiven is. Daarnaast wordt de PDC gebruikt als input voor de oplossing.

Bijlage 2. Zoektermen

Google

Zoektermen	Resultaten
Producten en Dienstencatalogus	Geen bruikbare resultaten gevonden
PDC	Geen bruikbare resultaten gevonden
NEN2748	www.facana.nl www2.nen.nl www.nfcindex.nl
Integraal kostprijsmodel	Geen bruikbare resultaten gevonden
Integrale kostprijsmodellen	Geen bruikbare resultaten gevonden
Facilitaire kosten	www.fmn-vereniging.nl
Facilitaire kengetallen	www.fmn-vereniging.nl
Transparantie	Geen bruikbare resultaten gevonden

Ilse

Zoektermen	Resultaten
Producten en Dienstencatalogus	Geen bruikbare resultaten gevonden
PDC	Geen bruikbare resultaten gevonden
NEN2748	www.facana.nl www.nfcindex.nl www.fmresource.nl
Integraal kostprijsmodel	Geen bruikbare resultaten gevonden
Integrale kostprijsmodellen	Geen bruikbare resultaten gevonden
Facilitaire kosten	www.managementkennisbank.nl
Facilitaire kengetallen	www.fmn-vereniging.nl
Transparantie	Geen bruikbare resultaten gevonden

Lycos

Zoektermen	Resultaten
Producten en Dienstencatalogus	www.fmresource.nl
PDC	Geen bruikbare resultaten gevonden
NEN2748	www.facana.nl www.nfcindex.nl
Integraal kostprijsmodel	Geen bruikbare resultaten gevonden
Integrale kostprijsmodellen	Geen bruikbare resultaten gevonden
Facilitaire kosten	www.fmn-vereniging.nl
Facilitaire kengetallen	www.fmn-vereniging.nl
Transparantie	Geen bruikbare resultaten gevonden

Bijlage 3. Topiclijst interne interviews

1. De opdracht

- 1.1 Wat is de aanleiding van de opdracht
- 1.2 Hoe zit de huidige situatie in elkaar (indeling PDC, inzicht in kwaliteit en kosten, verdeling budgetten en huidige indeling pakketten)
- 1.3 Welke randvoorwaarden gelden er?
- 1.4 Wat is het verwachte eindproduct?

2. NEN2748

- 2.1 Waarom moet de NEN2748 betrokken worden bij de opdracht?

3. Integraal kostprijsmodel

- 3.1 Waarom gaat de voorkeur uit naar een integraal kostprijsmodel?

4. Eerdere projecten

- 4.1 Zijn er eerdere projecten geweest voor het berekenen van facilitaire kosten?
- 4.2 Zo ja, waarom zijn deze projecten gestopt?
- 4.3 Zijn er gegevens, documenten of verslagen bewaard gebleven?

5. Ministeries en organisaties buiten de overheid

- 5.1 Zijn er ministeries en organisaties buiten de overheid die met hetzelfde probleem zitten als OCW?
- 5.2 Zo ja, welke zijn dit en kunnen wij contact met deze ministeries en organisaties opnemen?

Bijlage 4. Topiclijst externe interviews

1. De kwaliteit

- 1.1 Op welke wijze waarborgt de organisatie de kwaliteit van haar facilitaire activiteiten?
- 1.2 Maakt de organisatie gebruik van KSF of KPI?
- 1.3 Op welke wijze wordt de kwaliteit van de facilitaire activiteiten gemeten?
- 1.4 Hoe wordt de kwaliteit naar de interne klant vertaald?

2. De kosten

- 2.1 Zijn de kosten van de facilitaire producten en diensten berekend?
- 2.2 Zo ja, zijn hierin ook de personeelskosten meegenomen?
- 2.3 Worden de kosten van de facilitaire producten en diensten doorbelast?
- 2.4 Zo ja, voor welke verdeelsleutel(s) is gekozen en waarom juist voor die verdeelsleutel(s)? En hoe reageert de interne klant op het doorbelasten van de kosten?

3. PDC

- 3.1 Maakt de organisatie gebruik van een PDC?
- 3.2 Hoe is deze PDC opgebouwd?
- 3.3 Staan de kosten en kwaliteit in de PDC genoemd?

4. NEN2748

- 4.1 Maakt de organisatie gebruik van de NEN2748?
- 4.2 Zo ja, op welke wijze?
- 4.3 Wordt de NEN2748 ook gebruikt voor de PDC?

Bijlage 5. Interviews

Bijlage 5.1 Interviews manager Uitvoering

Interview:	Verduidelijking van de opdracht
Datum:	23 januari 2006
Aanwezig:	Mariska Plomp (manager Uitvoering), Priscilla Schouten en Tessa Wildschut

Hoe is de huidige indeling van de diverse pakketten?

De producten en diensten zijn opgedeeld in drie pakketten, basis-, plus- en specifiekpakket. Producten en diensten uit het basis- en specifiekpakket worden uit het centrale budget betaald. De producten en diensten uit het pluspakket worden door de klant zelf betaald.

Klanten zijn verplicht om van de basisdiensten gebruik te maken. Bijvoorbeeld de dienst beveiliging. Deze dienst is nu eenmaal in het pand aanwezig en men heeft geen keuze om te bepalen of men wel of geen beveiliging wil. Het is er en men moet ervoor betalen.

Met het pluspakket kan men zelf kiezen van welke dienst men gebruik wil maken. Een voorbeeld hiervan is de buitenlandse dienstreis. De klant betaalt deze diensten zelf.

Doel van de uitkomst van de opdracht?

Het doel van de opdracht is de mogelijkheid creëren contracten af te sluiten met de interne klant (DG-kolommen). De dienstverleningsovereenkomsten (DVO's) worden jaarlijks opgesteld, zodat beide partijen weten waar zij aan toe zijn. De klant heeft inzicht in de kosten en de directie FM weet welke diensten en hoeveel diensten er afgenomen zullen worden. Hierdoor is er direct inzicht in de kosten en kunnen deze doorbelast worden.

Zijn er al ergens facilitaire kengetallen te vinden? Zijn er al getallen berekend?

Een aantal jaren geleden is de projectgroep TOF opgesteld. Deze projectgroep had als doel het berekenen van de facilitaire kengetallen. De projectgroep is hier echter niet aan toegekomen. De SG vond dat de directie FM te vooruitstrevend aan de slag was gegaan. Op dit moment is er wel veel belangstelling voor de opdracht. De SG is benieuwd naar de uitkomsten van de opdracht en vindt het belangrijk dat de interne klanten meer kostenbewust worden gemaakt.

Het doel van het berekenen van de facilitaire kengetallen is het kunnen oormerken van de budgetten. Bijvoorbeeld kantoorartikelen. Eerst berekenen wat er per medewerker per jaar wordt besteed. In de begroting kunnen de totale kosten van het aantal medewerkers voor de kantoorartikelen worden opgenomen. Deze getallen worden vervolgens de input van het budget voor dat jaar voor de inkoop van kantoorartikelen. In de banquetingmap staan wel de facilitaire kengetallen voor de arrangementen, zoals vergaderarrangementen.

Waar goed rekening mee gehouden moet worden is de wijze waarop de verdeelsleutels gekozen worden. Er moeten niet te veel verdeelsleutels gekozen worden, omdat het dan één rommeltje wordt en het overzicht kwijt is. Daarnaast moet goed onderbouwd worden waarom er voor welke verdeelsleutel gekozen is.

Welke randvoorwaarden stelt OCW aan de opdracht?

De input voor de opdracht is de PDC. Daarnaast moeten het INK-model en de NEN2748 bij de opdracht betrokken worden. De NEN2748 is de leidraad in de opdracht. De modellen moeten hierop gebaseerd zijn. Tevens is het belangrijk om rekening te houden met het feit dat de organisatie bezig is met een kanteling van een aanbodgestuurde organisatie naar een vraaggestuurde organisatie (smartbuyer). Voor het kostprijsmodel is het belangrijk te weten dat deze al bestaat. Daarnaast kan er gekeken worden naar de accountmanagers i.v.m. het vaststellen van de verwachte afname.

Smartbuyer?

De klanten zijn verdeeld in drie kolommen, de DG, SG en de PSG. Elke kolom heeft zijn eigen smartbuyer. Smartbuyer is een rol die deze persoon aanneemt, namelijk de slim(me) inkopende rol. De accountmanager praat jaarlijks met de smartbuyer over de invulling van de PDC. Zij kijken of de PDC nog up-to-date is en of er nog op of aanmerkingen zijn. Op deze manier werkt men vraaggericht, omdat de klant indirect bij de opstelling van de PDC betrokken wordt. Aan de hand hiervan worden de budgetten opgesteld.

Hoe moet het eindproduct eruit komen te zien?

Er wordt verwacht dat er verschillende adviezen worden gegeven t.a.v. een te kiezen model. Uit deze modellen wordt uiteindelijk één model gekozen dat voor OCW geadviseerd wordt. Nadat er één model is geadviseerd moet een uitwerking gegeven worden hoe het model naar de interne situatie vertaald kan worden. Een voorbeeld hiervan kan zijn dat er een kolom aan de PDC wordt vastgeplakt zodat de klant in één oogopslag kan zien wat de kosten en de kwaliteit van de producten en diensten zijn.

Zijn er ministeries die al verder zijn met eenzelfde soort opdracht?

BZK, BuZa en V en W hebben meegewerkt aan het ontwikkeltraject. In dit traject zijn de ministeries op zoek naar een model waarin de kwaliteit en de kosten van de facilitaire activiteiten gemeten kunnen worden. Het doel is om de kwaliteit en de kosten inzichtelijk te maken en deze tegen elkaar te houden, zodat wij kunnen zien welk ministerie smart inkoopt.

Zijn er mensen die wij kunnen spreken bij het ministerie van Landbouw en het ministerie van Binnenlandse Zaken i.v.m. het kwaliteitsonderzoek en modellen die zij momenteel gebruiken?

Ministerie van Landbouw: Mariska Robakowski, interim hoofd backoffice, contractbeheer

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties: Frans van Rijn, Hoofd directiesecretariaat directie Facilitair Zaken. Het ministerie van Binnenlandse Zaken werkt met proceskwaliteit.

Interview:	Verdeelsleutels en modellen
Datum:	06 februari 2006
Aanwezig:	Mariska Plomp (manager Uitvoering) en Tessa Wildschut

Momenteel ben ik bezig met het ordenen van de verzamelde informatie en het beantwoorden van de subvragen. Daarnaast ben ik aan het uitzoeken hoe ik de producten en diensten ga doorbelasten. Gaat dat per m², fte, werkplek, werknemer, eenheid, uur, m³, kWh, call? Hierbij maak ik ook gebruik van aantekeningen van MAC4 en MAC5.

Wat wil OCW berekenen? Bijvoorbeeld de prijs per m² of de prijs per fte?

Als straks alle facilitaire kengetallen zijn berekend is het, zowel voor ons als directie als voor de klant, interessant om te zien wat één m² kost binnen dit pand. En als we er dan de kwaliteit ernaast leggen kan de klant ook zien wat hij/zij kan verwachten voor die prijs. Eigenlijk wordt op die manier een soort prijs-kwaliteit verhouding zichtbaar.

Wat is nu precies de bedoeling als wij een model adviseren? Moet er een koppeling gemaakt worden naar de interne situatie?

Het model dat jullie adviseren moet aangepast worden op OCW. Er moet een vertaling komen. Het model dat geadviseerd wordt, dient als extern model. Met dit model kan OCW naar buiten treden voor bijvoorbeeld een interdepartementale benchmark. Daarnaast wordt er een vertaling gemaakt naar OCW, dit wordt het interne model. Het liefst zie ik dat dit model aansluit op de PDC zodat de interne klant in één oogopslag kan zien welke producten en diensten geleverd worden, onder welk pakket de producten en diensten vallen en tegen welke kosten welke kwaliteit wordt geleverd.

Goed in de gaten houden dat aan het einde van de opdracht de kwaliteit en de kwantiteit aan elkaar gekoppeld moeten worden. Elkaar niet uit het oog verliezen.

Contact opnemen met:

Gisela Ferber > binnen OCW is zij bezig met het berekenen van de facilitaire kengetallen en bezig met het maken van een nieuwe indeling van de budgetten.

WBServices > in samenwerking met KPN hebben zij een model ontwikkeld waarin de kwaliteit en kosten gemeten kunnen worden.

Twynstra Gudde > hebben een model ontworpen waarin de kwaliteit, kwantiteit en de klantbeleving aan elkaar gekoppeld kunnen worden.

Interview:	PDC en adviesrapport
Datum:	13 februari 2006
Aanwezig:	Mariska Plomp (manager Uitvoering) en Tessa Wildschut

Moeten van alle producten en diensten in de PDC de kwaliteit en de kosten vastgesteld worden? Van de diensten advies en project bijvoorbeeld zijn geen kosten bekend en hoe is daar dan de kwaliteit van vast te stellen?

Nee, niet alle producten en diensten komen in de afstudeeropdracht aan bod. De studenten richten zich op de diensten die vallen onder de afdeling Uitvoering. Vergeet niet dat CA (centrale administratie) ook onder de afdeling Uitvoering valt. Laat de administratieve diensten ook maar weg. Deze zijn te complex om in dit korte tijdsbestek uit te zoeken en te berekenen.

Kijk ook eens bij andere bedrijven. Hoe gaan zij om met deze problemen? Doen zij wel alle diensten en waarom maken zij die keuze? Gebruik niet te veel verdeelsleutels, anders wordt het te onoverzichtelijk.

Mag het adviesrapport gepubliceerd worden in de bibliotheek?

Het rapport mag gepubliceerd worden in de bibliotheek. De bedragen, getallen en eventuele andere gegevens waar anderen niets mee te maken hebben, moeten in de bijlagen worden opgenomen. Laat de bijlagen dan niet publiceren in de bibliotheek.

Voor school moet er een onderzoeksplan worden opgenomen in het verslag. Willen jullie dat ook in het verslag hebben?

Het onderzoeksplan mag je ook laten zitten in het verslag voor OCW. Het is niet relevant voor OCW, maar daar wordt overheen gelezen.

Noot

Bij de ING is men bezig met het fullservice concept. Daarnaast heeft de ING van al haar producten en diensten de facilitaire kengetallen berekend. Bij de ING is gekozen voor één verdeelsleutel. ING belast haar kosten door per m². Hierdoor wordt het voor ING ook mogelijk om aan de klant duidelijk te maken wat 1 m² in het pand kost.

Interview:	PDC en koppeling met NEN2748
Datum:	27 februari 2006
Aanwezig:	Mariska Plomp (manager Uitvoering) en Tessa Wildschut

Wij hebben de PDC volgens de NEN2748 ingedeeld, omdat de NEN2748 ingevoerd moet worden binnen het ministerie en binnen de directie FM. Tevens is het voor ons nu een stuk overzichtelijker om de PDC in te delen volgens de NEN2748, omdat er nu één document is ontstaan waarmee gewerkt kan worden i.p.v. de twee verschillende documenten. Daarnaast vormt dit document de basis voor het interne model dat ontwikkeld moet worden als vertaling van het externe model.

Wat vind je van het model? Is er een goede koppeling gemaakt tussen de PDC en de NEN2748?

De indeling van de PDC volgens de NEN2748 is heel goed. Het vormt een goede basis om te kunnen benchmarken met andere ministeries. Indien de PDC niet op deze manier was ingedeeld, dan was dat in een later stadium alsnog aan de orde gekomen. Van te voren zijn binnen OCW de mogelijke consequenties, die de uitkomst van jullie opdrachten met zich mee kan brengen, goed doorgesproken. De kans bestaat dat naast de PDC ook nog andere dingen anders ingedeeld dienen te worden n.a.v. de invoering van de NEN2748. Een voorbeeld hiervan kan Planon zijn. Bij de invoering van Planon is deze eigenlijk gewoon ingedeeld, maar nu de NEN2748 ingevoerd gaat worden, is het waarschijnlijk van belang om ook Planon in te delen volgens de NEN2748. Deze stappen zijn noodzakelijk indien OCW goed aan de benchmark wil deelnemen.

Interview:	Benchmark
Datum:	21 maart 2006
Aanwezig:	Mariska Plomp (manager Uitvoering) en Tessa Wildschut

Voor de benchmark ben ik nog op zoek naar ministeries die met eenzelfde soort opdracht bezig zijn geweest en die verder zijn dan OCW. Ken jij iemand met wie ik contact op kan nemen bij FM-Web?

Bij FM-Web kan je het beste contact opnemen met Amy Kievits. Zij is eigenlijk de coördinator en kan zo voor je opzoeken welke ministeries er bezig zijn met het berekenen van hun facilitaire kengetallen. Daarnaast heeft zij ook inzicht bij wie je moet zijn bij die ministeries.

Welke financiële randvoorwaarden zitten er aan het model en de opdracht?

Ik ga er vanuit dat het model geen geld gaat kosten. Het kan zijn dat ik dat helemaal verkeerd zie en dat jullie in je advies vertellen dat het model niet één, twee, drie te ontwikkelen is en dat het dus wel geld gaat kosten. Daarnaast moet er geen systeem ontwikkeld worden dat alleen maar geld aan het rondpompen is in de organisatie. Ik bedoel daarmee dat er niet voor ieder wisselasje een rekening gestuurd gaat worden. Dat is niet de bedoeling. Het model moet transparantie creëren en moet daarnaast makkelijk te beheren zijn. Moeten de budgetten centraal of decentraal georganiseerd worden? Of kies je ervoor om de budgetten deels centraal te houden en deels decentraal te maken? Misschien dat jullie dat ook mee kunnen nemen in jullie advies. Dat heeft natuurlijk ook te maken met het beheren van het model.

De vertaling naar de interne klant. Zijn wij op deze manier goed op weg?

Ik denk dat waar jullie op dit moment mee bezig zijn, de vertaling naar de klant is. Priscilla is momenteel bezig om de kwaliteit van de producten en diensten in kaart te brengen en gaat deze verwerken in de PDC. Jij bent bezig om de kosten van de producten en diensten in kaart te brengen en gaat die gegevens ook verwerken in de PDC. Door de koppeling te maken met de PDC wordt er een vertaling gemaakt naar de interne klant. Waar jullie wel rekening mee moeten houden, is het feit dat wij over meer informatie beschikken dan de klant. Houdt er dus rekening mee dat alles wat er in de PDC komt te begrijpen is voor de klant. Laat het bijvoorbeeld aan iemand lezen die helemaal geen verstand heeft van de facilitaire dienst en kijk of diegene snapt wat er bedoeld wordt.

Bijlage 5.2 Interviews manager SLM&C

Interview:	De opdracht
Datum:	04 oktober 2005
Aanwezig:	Han Baak (manager SLM&C), Priscilla Schouten en Tessa Wildschut

Vanuit welk oogpunt moet de opdracht benaderd worden?

Vanuit het ministerie wordt er niet één denk- en kijkrichting aangegeven t.a.v. de opdracht. Het is de bedoeling dat de studenten de verschillende definities van kwaliteit en kwantiteit lezen en bekijken. Aan de hand van deze definities kunnen de studenten een keuze maken vanuit welk oogpunt naar de opdracht gekeken wordt.

PDC en de NEN2748?

Het is de bedoeling dat de NEN2748 aan de PDC gekoppeld wordt. Dit kan bijvoorbeeld door de NEN2748 op te nemen in de PDC. Het is echter wel belangrijk dat de PDC werkbaar moet blijven. De interne klant moet nog steeds met de PDC kunnen werken en de PDC kunnen begrijpen.

Wat is het probleem?

Op dit moment worden de producten en diensten niet op de juiste manier beheert en beheerst. Bijvoorbeeld de dienst interne verhuizingen. De gevolgen van een interne verhuizing, zoals het aantal mensen, middelen, personeelskosten, kosten e.d., zijn niet inzichtelijk. Dit heeft weer gevolgen voor het opstellen van offertes, begrotingen, planningen e.d. Daarnaast is het nu niet mogelijk om adequaat in te spelen op de wensen van de klant. Het kost veel tijd en moeite om vragen te beantwoorden en gegevens op te zoeken.

Interview:	Verduidelijking van de opdracht
Datum:	08 december 2005
Aanwezig:	Han Baak (manager SLM&C), Priscilla Schouten en Tessa Wildschut

Integraal kostprijsmodel. Hoe integraal moet het zijn? Hoe ver moet je gaan?

Het integrale kostprijsmodel heeft, met het oog op de afstudeeropdracht en -termijn, alleen betrekking op de producten en diensten van de afdeling Uitvoering en Centrale Administratie. Wat kosten de producten en diensten? Vooral met oog op de korte periode moet het niet te ingewikkeld en te uitgebreid worden.

Bestaan er momenteel dergelijke modellen?

Er is een benchmark geweest op het gebied van facilitaire kosten. Momenteel is er een benchmark kwaliteit bezig. Han is één van de leden van OCW die deelneemt aan de projectgroep kwaliteit. Daarnaast heeft KPN een dergelijk model ontwikkeld en zijn de ministeries BZK, BuZa en V en W net even iets verder dan OCW. Ook is het mogelijk om FM-Web te bezoeken. Zij weten alles over de NEN2748 en de benchmark op het gebied van de facilitaire kosten en de kwaliteit.

De huidige situatie?

Er is momenteel geen inzicht in wat de producten en diensten kosten en het is de vraag of producten en diensten wel tegen de juiste kwaliteitseisen worden geleverd. Planningen en begrotingen kunnen niet passend worden opgesteld, er ontstaan technische problemen door de onduidelijkheid die er is, er ontstaan communicatieproblemen met de interne klant als gevolg van het niet inzichtelijk hebben van de kwaliteit en kwantiteit. Daarnaast weet de interne klant niet wat hij/zij kan verwachten en waar hij/zij aan toe is. Om duidelijkheid te creëren zijn kengetallen/prijskaartjes nodig en een duidelijke omschrijving en waarborging van de kwaliteitseisen.

Zijn er binnen de organisatie nog aanspreekpunten voor informatie?

Werkgroep TOF (projectleider was Katja van Hulst > nu DG-controller) en John van Aken.

Bijlage 5.3 Interview projectmedewerkster afdeling P&A

Interview:	Facilitaire Kengetallen
Datum:	13 februari 2006
Aanwezig:	Gisela Ferber (projectmedewerkster afdeling Project & Advies) en Tessa Wildschut

Via Mariska Plomp ben ik bij jou terecht gekomen. Ik ben momenteel bezig met mijn afstudeeropdracht. Ik moet een integraal kostprijsmodel adviseren en deze vertalen naar de situatie binnen DFM. Mariska vertelde mij dat jij bezig bent met het vraagstuk over hoe DFM haar kosten kan doorbelasten aan de DG's en of met de vraag of de budgetten weer decentraal moeten worden.

Hoe is de situatie nu?

Een tweetal jaar geleden wilde FM het Shared Serviceconcept invoeren. Men werd echter teruggeroepen door de SG. Het concept was te vooruitstrevend én men bedacht dat het invoeren van het Shared Serviceconcept één nadeel had. Het invoeren van het Shared Serviceconcept had als gevolg dat er wederom gereorganiseerd zou moeten worden.

Vorig jaar heeft de SG uiteindelijk toch ingestemd met de introductie van het Shared Serviceconcept binnen OCW. Dit houdt in dat de organisatie van een aanbodgestuurde naar een vraaggestuurde organisatie aan het kantelen is. De reorganisatie heeft in oktober plaatsgevonden. Het is vrij lastig om alle medewerkers mee te krijgen in het vraaggericht werken, aangezien sommige mensen het idee hebben dat zij alleen voor zichzelf werken i.p.v. voor een klant.

Wat is jouw aandeel in dit hele gebeuren?

Ik ben nu bezig met het ontwikkelen van een integraal kostprijsmodel. Het doel is om de medewerkers van OCW meer kostenbewust te maken. Op deze manier willen wij voorkomen dat men bijvoorbeeld spontaan wil verhuizen, omdat het uitzicht niet bevalt of men uitgekeken is op de werkplek.

Hoe zijn de budgetten ingedeeld?

De budgetten zijn grotendeels centraal georganiseerd. FM heeft op dit moment het beheer over de budgetten van een groot deel van de afdelingen. Het probleem op dit moment is dat er niet één lijn wordt getrokken. Er is niet één centraal budget of allemaal decentrale budgetten. De ene afdeling valt onder het centrale budget en de andere afdeling heeft wel een eigen budget. Het is de bedoeling dat er één lijn getrokken gaat worden en daar ben ik mee bezig. Maar waar leg ik de grens? Maak je de budgetten geheel centraal, deels centraal/decentraal of geheel decentraal? En als de budgetten geheel decentraal worden, krijgt dan iedere kolom een eigen budget of krijgt de SG het budget en verdeelt hij/zij het over de afdelingen onder hem/haar?

Producten en diensten uit het basis- en specifiekpakket worden uit het centrale budget betaald. De producten en diensten uit het pluspakket worden door de klant zelf betaald. Vaak gebeurt dit echter van het geld uit het “beleidsplotje”. Gevolg hiervan is niet alleen dat OCW hier de dupe van is, maar ook de burger. Dit geld is namelijk bestemd voor het maken van beleid en niet voor bijvoorbeeld buitenlandse dienstreizen. Dit is toch wel een probleem. Daarom is het misschien toch wel verstandiger om te kiezen voor decentrale budgetten...

Ik heb ook nog een tip voor jullie!

Het tastbaar maken van de opdracht is voor jullie beiden erg belangrijk. Voor jou is het waarschijnlijk makkelijker, omdat jij je bevindingen kan onderbouwen met cijfers.

Voor het aspect kwaliteit zal daarom ook tastbaar gemaakt moeten worden, omdat de medewerkers het model anders niet willen accepteren.

Jullie moeten je niet van de kaart laten brengen indien er commentaar komt vanuit de organisatie. Als school, Mariska en Han het model en rapport goed vinden, dan is het ook goed!

Verspil géén energie in het verdedigen van het model. In juni, juli of na de vakantie kunnen jullie het altijd nog meer helder, duidelijker maken of omschrijven voor intern gebruik, zodat het model wel geaccepteerd wordt.

Bijlage 5.4 Interview ministerie van BZK

Interview:	Interdepartementale benchmark
Datum:	31 januari 2006
Locatie:	Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
Aanwezig:	Frans van Rijn, Suzanne Kobus, Priscilla Schouten en Tessa Wildschut

Naam: Frans van Rijn

Functie: Hoofd Secretariaat directie Facilitaire Zaken

Waar is het ministerie van BZK momenteel mee bezig?

Op dit moment is er een interdepartementale benchmark gaande. Het ministerie van BZK neemt deel aan de projectgroep kwaliteit. Het ministerie van BuZa, V en W en BZK zijn momenteel in onderhandeling met CapGemini. CapGemini heeft de meetmethodiek Kwaliteit van Facilitaire Activiteiten ontwikkeld. De ontwikkelingen en vorderingen zijn door de projectgroep kwaliteit in een concept verslag vastgelegd. Dit verslag heeft Han Baak ook in zijn bezit.

Doen alleen ministeries mee aan de benchmark?

Ja, op dit moment zijn het alleen de ministeries die deelnemen aan de benchmark. In de toekomst wil CapGemini ook gemeenten en provincies bij de benchmark betrekken.

Hoe ziet het model eruit? Hoe is het opgebouwd?

Het model bestaat uit 1200 verschillende vragen. Er zijn algemene vragen, zoals hoeveel m² bvo beslaat het gebouw en hoeveel medewerkers zijn er werkzaam in het pand, maar er zijn ook vragen die specifiek betrekking hebben op de dienst. Het model kijkt zowel naar het procesniveau als naar het productniveau en is opgebouwd aan de hand van de NEN2748. De prestatiegegevens (performance metingen) van de kwaliteit zijn te verkrijgen door ja/nee vragen te beantwoorden.

Hoe zien de resultaten eruit?

In het model wordt gebruik gemaakt van een schaal van één tot vijf sterren. Aan de hand van de antwoorden die gegeven worden op de vragen, ontstaat een score. Deze score wordt zowel in percentages als in sterren uitgedrukt. Hierdoor ontstaan wel een aantal vragen: hoe beoordeel je die sterren? Wat is goed (aantal sterren) en wat is slecht? Waar leg je als organisatie de grens? Bij hoeveel sterren is je kwaliteit voldoende?

Eén keer per jaar geeft CapGemini een analyse van de gegevens. De analyse bestaat uit grafieken waarin de verhouding van de kosten en de kwaliteit van de diensten worden weergegeven.

Klanttevredenheidsonderzoeken, worden die betrokken bij het model?

Nee. Omdat klanttevredenheid zo'n ingewikkeld iets is, heeft CapGemini ervoor gekozen om dit aspect nog even buiten beschouwing te laten. Op de site van FM-Web is de internetspiegel te vinden. Vanaf dit jaar worden de KTO's binnen alle ministeries op deze manier georganiseerd.

Op welke wijze komen de kosten van de facilitaire activiteiten aan bod?

De kosten van de facilitaire activiteiten komen kort aan bod. De kosten worden heel globaal behandeld en niet uitgediept. Van de meeste diensten komen alleen de totale kosten aan bod. Het is niet mogelijk om de facilitaire kengetallen te berekenen in dit model. Wel kun je gebruik maken van dit model indien deze in zijn geheel is ingevuld. Met behulp van de ingevoerde gegevens zijn de kengetallen vrij gemakkelijk te berekenen.

Zijn er, naast het model van CapGemini, nog andere soortgelijke modellen?

Twynstra Gudde heeft een dergelijk model ontworpen en ook bij KPN is men bezig geweest met de ontwikkeling van een soortgelijk model. KPN heeft in samenwerking met WBServices en Planon haar model ontwikkeld.

In het model van WBServices en Planon is het mogelijk om, als organisatie, eigen KPI's aan te geven. Het model geeft je de opdracht om elke dag diverse ruimtes te bezoeken, te controleren en te beoordelen. De gegevens worden daarna ingeladen in het systeem.

Bijlage 5.5 Interview ministerie van BuZa

Interview:	Interdepartementale benchmark
Datum:	11 april 2006
Locatie:	Ministerie van Buitenlandse Zaken
Aanwezig:	Jan Staaltekker, Priscilla Schouten en Tessa Wildschut

Naam: Jan Staaltekker

Functie: Manager Centraal Facility Services (CFS)

Op welke wijze waarborgt het ministerie de kwaliteit van haar facilitaire activiteiten?

De kwaliteit wordt gewaarborgd door te meten en tevredenheidsonderzoeken te houden onder de medewerkers. De directeuren van de diverse afdelingen worden hierbij betrokken. Wij gaan om de tafel zitten om te bespreken waarom diensten een bepaald bedrag kosten en welke kwaliteit men daarvoor krijgt.

Maakt het ministerie gebruik van KPI's en KSF?

BuZa maakt gebruik van de meetmethodiek Kwaliteit van Facilitaire Activiteiten van CapGemini. Met behulp van deze meetmethodiek bepalen wij onze KPI's en KSF.

Op welke wijze wordt de kwaliteit van de facilitaire activiteiten gemeten?

Het ministerie meet de kwaliteit van de facilitaire activiteiten door het benoemen van prestatieindicatoren. Op basis van deze prestatieindicatoren worden de contracten met de leveranciers afgesloten. Twee keer per jaar worden de contracten geëvalueerd.

Hoe wordt de kwaliteit naar de interne klant vertaald?

De kwaliteit vertalen wij naar de klant door een klanttevredenheidsmeting te houden. Uit deze meting komen weer zaken en actiepunten naar voren, waaraan het komende jaar gewerkt wordt. Ik heb het niet zo op het INK-model. Het model en de gedachten erachter vind ik goed, maar het is bijna onmogelijk om in fase 3 te komen. Er zijn zoveel punten die verbeterd kunnen worden in fase 2, dat je fase 3 gewoon nooit bereikt. Daarom hecht ik meer waarde aan de klanttevredenheid.

Zijn de kosten van de facilitaire producten en diensten berekend?

Ja, van alle facilitaire producten en diensten zijn de kosten berekend.

Zo ja, zijn hierin ook de personeelskosten meegenomen?

Wij hebben voor alle facilitaire activiteiten afzonderlijk de kosten zonder personeelskosten berekend en in het totale plaatje zijn de personeelskosten wel berekend.

Is er een centraal budget voor de facilitaire dienst of heeft iedere afdeling een eigen budget?

Er is een centraal budget voor CFS. Dit budget, exclusief personeelskosten, bestaat uit €39 miljoen. In Planon wordt aangegeven welk deel iedere afdeling van CFS krijgt. Voor het onderdeel buitenlandse dienststreizen is bijvoorbeeld €17 miljoen gereserveerd. De afdelingshoofden moeten ieder kwartaal verantwoording afleggen over de gemaakte kosten, de kwaliteit en de tevredenheid op de afdeling. Daarnaast heeft iedere afdeling een eigen representatiebudget.

Worden de kosten van de facilitaire producten en diensten doorbelast?

Intern belasten wij in principe geen kosten door. Wel worden de kosten voor de catering en het organiseren van congressen, vergaderingen e.d. doorbelast naar de afdelingen. Deze kosten gaan van het representatiebudget af.

Het ministerie van BuZa levert ook diensten aan derden. Hierbij kan gedacht worden aan het regelen van visa voor ambassadeuren en bewindslieden van andere ministeries. Deze kosten worden wel doorbelast.

Zo ja, voor welke verdeelsleutel(s) is er gekozen en waarom juist voor die verdeelsleutel(s)?

Voor de verdeelsleutels wordt gebruik gemaakt van de algemene richtlijn van Financiën. Deze is te vinden op de website van het ministerie van Financiën.

Maakt het ministerie gebruik van een PDC?

Ja, wij hebben een PDC. Deze staat op het intranet.

Hoe is deze PDC opgebouwd?

In de PDC worden alle producten en diensten vermeld die het primaire proces nodig heeft.

Staan de kosten en kwaliteit in de PDC genoemd?

Nee, de kosten en kwaliteit worden niet in de PDC vermeld. Deze worden echter wel vermeld in de meetmethodiek.

Maakt het ministerie gebruik van de NEN2748?

Wij maken al jaren gebruik van de NEN2748. De NEN2748 is voor ons net zo belangrijk als de NEN4000 voor bedrijfshulpverlening (BHV) en calamiteitszorg.

Zo ja, op welke wijze?

De NEN2748 wordt bijvoorbeeld gebruikt in de PDC. Eigenlijk komt de NEN2748 overal in terug. De NEN2748 moet je vertalen naar praktische vragen voor alle diensten. Voor de dienst schoonmaak bijvoorbeeld wordt een bestek gemaakt en voor de dienst beveiliging wordt een beveiligingsplan gemaakt.

Bijlage 5.6 Interview ministerie van VWS

Interview:	Interdepartementale benchmark
Datum:	02 mei 2006
Locatie:	Ministerie van Verkeer en Waterstaat
Aanwezig:	Monique Marsman, Priscilla Schouten en Tessa Wildschut

Naam: Monique Marsman
Functie: Kwaliteitsmanager

Op welke wijze waarborgt het ministerie de kwaliteit van haar facilitaire activiteiten?

Sinds 4 jaar is VWS bezig om de kwaliteit van de facilitaire activiteiten vast te leggen. Momenteel worden alle processen van de producten en diensten in kaart gebracht. Het waarborgen moet dus nog komen.

Maakt het ministerie gebruik van KPI's en KSF?

Op papier maakt VWS gebruik van KSF'en en KPI's, maar deze worden nog niet in de praktijk gebruikt. Of deze KSF'en en KPI's rendabel zijn, is nog niet onderzocht. Ook is nog niet gekeken op welke wijze ze gemeten kunnen worden en of ze überhaupt te meten zijn.

Op welke wijze wordt de kwaliteit van de facilitaire activiteiten gemeten?

Eén keer in 3 jaar wordt er een KTO gehouden. Uit deze KTO's komen actiepunten naar voren, waaraan gewerkt gaat worden. Naast de KTO's hebben de accountmanagers nauw contact met de directies. Als er actie ondernomen moet worden, dan gebeurt dit en wordt er niet gewacht op het volgende KTO.

Hoe wordt de kwaliteit naar de interne klant vertaald?

Momenteel is dit niet aan de orde binnen VWS.

Zijn de kosten van de facilitaire producten en diensten berekend?

Nee, er zijn nog geen kosten berekend. Contracten zitten soms zo erg in elkaar verweven, waardoor het erg lastig is om de kosten te verdelen. Er is nog geen juiste oplossing bedacht. Daarnaast willen we eerst goed de basis van de producten en diensten in kaart brengen. Hierdoor moet uiteindelijk zoveel duidelijkheid gecreëerd worden, dat KSF'en, KPI's en kosten zo benoemd kunnen worden.

Zo ja, zijn hierin ook de personeelskosten meegenomen?

Momenteel is dit niet aan de orde binnen VWS.

Worden de kosten van de facilitaire producten en diensten doorbelast?

Nee. In principe betaalt de facilitaire dienst de producten en diensten. Heel soms komt het voor dat een klant zelf betaalt, bijvoorbeeld bloemen voor privé-gebruik.

Zo ja, voor welke verdeelsleutel(s) is er gekozen en waarom juist voor die verdeelsleutel(s)?

Dit is nog niet aan de orde. VWS is er wel mee bezig om uiteindelijk de kosten door te belasten naar de interne klant.

Maakt het ministerie gebruik van een PDG?

Wij maken gebruik van een producten en dienstengids (PDG). Deze staat op het intranet. In de PDG staat beschreven voor wie een product of dienst is, wat een product of dienst inhoudt, wie kan bestellen, wat de kosten zijn e.d.

Hoe is deze PDG opgebouwd?

De PDG is opgedeeld in rubrieken.

Staan de kosten en kwaliteit in de PDG genoemd?

In de PDG staan leveringsvoorwaarden vermeld, dit valt onder kwaliteit. Daarnaast is beschreven wie er moet betalen, maar er worden geen bedragen genoemd.

Maakt het ministerie gebruik van de NEN2748?

Intern wordt de NEN2748 niet gebruikt.

Zo ja, op welke wijze?

Momenteel is dit niet aan de orde binnen VWS.

Wordt de NEN2748 ook gebruikt in de PDG?

VWS is de NEN2748 aan het introduceren in de PDG.

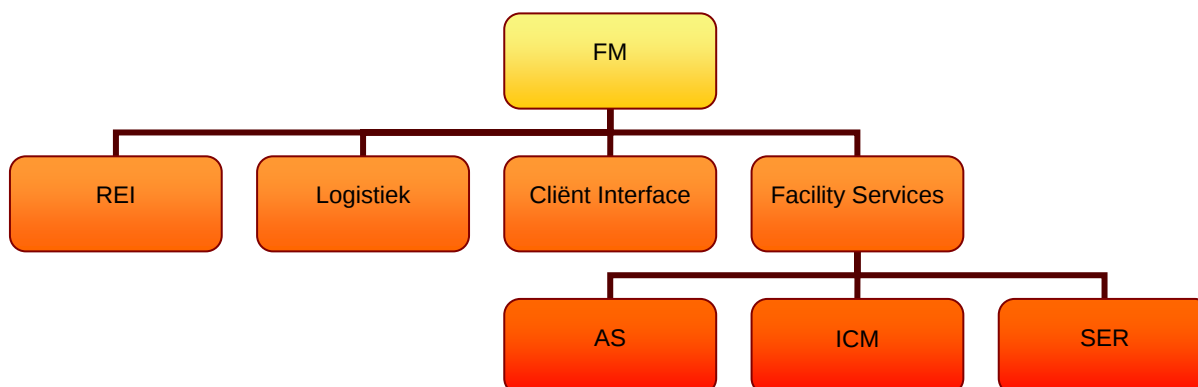
Bijlage 5.7 Interview ING

Onderwerp:	Interview ING
Datum:	28 maart 2006
Locatie:	ING te Amsterdam
Aanwezig:	Maurice Verwer, Priscilla Schouten en Tessa Wildschut

Voordat jullie beginnen met het stellen van jullie vragen, zal ik eerst in het kort uitleggen op welke wijze de facilitaire dienst ingericht binnen de ING.

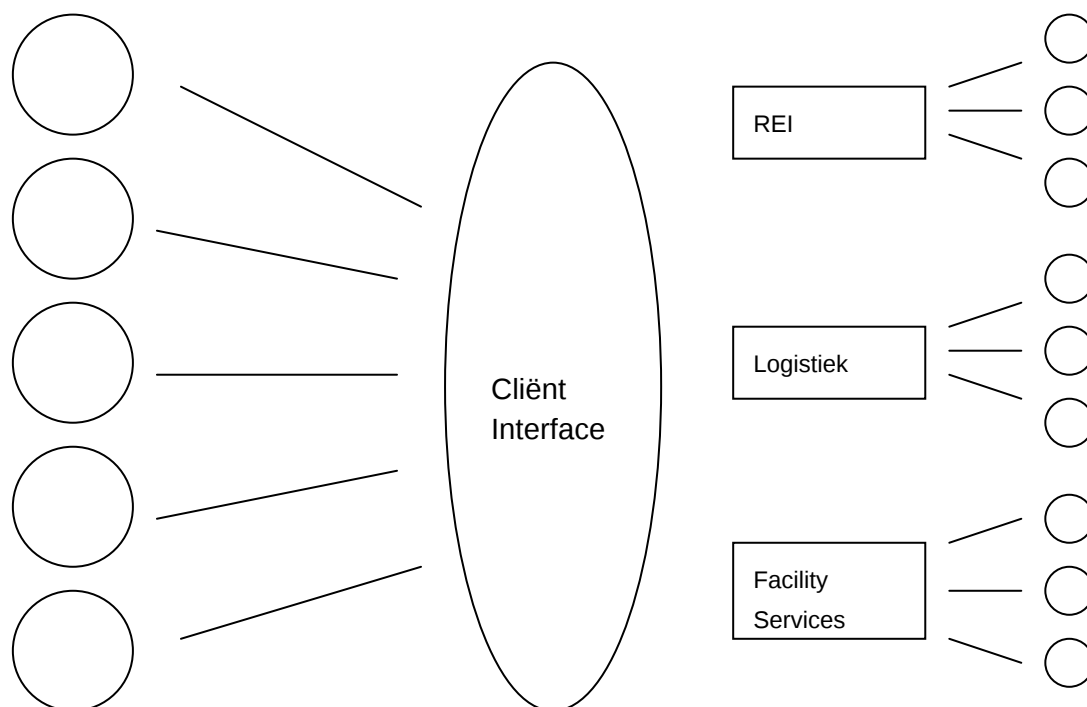
Je hebt de ING-groep. Hieronder vallen de ING, RVS, Nationale Nederlanden, Postbank en nog een aantal kleinere organisaties. Daarnaast zijn er twee soorten kantoren bij de ING. Je hebt de hoofdkantoren, zoals deze. Hier wordt vooral het beleid gemaakt. En je hebt de verkoopkantoren. Dit zijn de panden die je vindt in jouw dorp of stad waar je bijvoorbeeld je bankzaken kan regelen.

Er is één groot centraal facilitair bedrijf, dat als volgt is opgedeeld:



Waarom is er voor een fullservice concept gekozen?

De ING maakt geen gebruik van het fullservice concept. Althans niet heel ING maakt gebruik van het fullservice concept. De facilitaire dienst werkt wel volgens het fullservice concept en dat is landelijk geregeld.



Cliënt Interface is alleen voor de facilitaire zaken.

ING heeft één visie die geldt voor heel ING, namelijk click, call, face. De ING heeft een hele grote intranetsite waarop eigenlijk alles te vinden is. Indien je een probleem of iets dergelijks hebt, dan ga je naar deze site. Kom je er daar niet uit, dan bel je het callcenter. Mocht je daarna nog geen oplossing hebben, dan komt er iemand langs. Het callcenter is landelijk georganiseerd. Hier komen alle telefoontjes binnen, die vervolgens worden verspreid over de diverse kantoren van de ING.

Welke verdeelsleutel is gekozen voor het berekenen van de facilitaire activiteiten?

Er is gekozen voor een integrale m^2 prijs. Er wordt gekeken naar het vvo. Alle vervuiling is eruit gehaald. Onder vervuiling worden zalen, toiletten e.d. verstaan.

Worden echt alle facilitaire activiteiten doorbelast aan de hand van m^2 ? Ook diensten zoals receptie, klantenservice e.d.?

Niet alle facilitaire activiteiten worden per m^2 berekend. Alleen de gebouwgebonden kosten worden per m^2 doorbelast naar de klant. Voor diensten zoals catering, businessreizen en lease auto's gaat de factuur direct naar de klant.

Onder gebouwgebonden kosten verstaat de ING de kosten waar de interne klant geen invloed op heeft. Hierbij kan gedacht worden aan de beveiliging en schoonmaak. Deze diensten zijn altijd aanwezig in het pand. Diensten die per factuur aan de klant worden doorbelast, zijn de diensten waar de klant wel invloed op heeft. Een voorbeeld is de

catering. De interne klant bepaalt zelf of er koffie en thee geschonken wordt tijdens een vergadering.

Maakt ING gebruik van een PDC?

De ING maakt inderdaad gebruik van een PDC voor de facilitaire producten en diensten.

Hoe is deze PDC opgebouwd? Is dit volgens de NEN2748?

De NEN2748 wordt niet gehanteerd binnen de ING en het facilitair bedrijf.

Staan de kosten en kwaliteit in de PDC genoemd?

In de PDC worden de kosten van de producten en diensten vermeldt. De vermelding van de kosten hebben betrekking op de diensten waar de interne klant invloed op heeft. Dus de diensten catering, business travel en lease auto's. De integrale m² prijs wordt echter niet in de PDC vermeldt. Jaarlijks sluiten wij overeenkomsten (facility convenanten) met onze interne klant. In deze facility convenanten vermelden wij ook de kwaliteit van onze diensten.

Op welke wijze waarborgt de ING de kwaliteit van haar facilitaire activiteiten?

FM wordt gestuurd op twee onderdelen: kosten en klantbeleving. Voor de kosten geldt dat je onder het budget moet blijven, dan is alles in orde. De klantbeleving meten wij op twee onderdelen; het KTO en het toetsen van de normering.

Met normering wordt bedoeld dat de post bijvoorbeeld binnen 48 uur bij een klant is. Deze normeringen halen wij uit de SLA's. Hierin staan de afspraken die wij met de leverancier hebben gemaakt.

Voor dit jaar hebben we voor het KTO op alle afdelingen een 7.3 als norm. Vorig jaar was dit nog een 7.2 en die hebben wij ook precies gehaald. Daarom is de lat net even iets hoger gelegd.

Maakt de ING gebruik van KFS of KPI?

De ING stelt KPI's op. Deze worden opgesteld op basis van kosten, KTO, doorlooptijd, wachttijden, externe controle e.d.

Hoe wordt de kwaliteit naar de interne klant vertaald?

Maandelijks verschijnt er een rapportage die naar de klant toe gaat. In deze rapportage vermelden wij onze kosten t.o.v. onze andere panden, zoals de Haagse Poort, en de kwaliteit van onze diensten.

Bijlage 5.8 Interview CapGemini

Interview:	Meetmethodiek Kwaliteit van Facilitaire Activiteiten
Datum:	03 februari 2006
Locatie:	CapGemini Utrecht
Aanwezig:	Jacqueline Bakker, Priscilla Schouten, Ben Tuinenburg en Tessa Wildschut

Kunt u de werking van het model uitleggen?

Het model is het enige model dat de koppeling facilitaire kwaliteit en kosten mogelijk maakt. Het model kijkt naar de kwaliteit en de kosten van de facilitaire activiteiten binnen organisaties.

Het model is in samenwerking met professor Dries van Wagenberg ontwikkeld. Daarnaast is het model op basis van de NEN2748 ingedeeld. De facilitaire activiteiten zijn volgens de NEN2748 ingedeeld in het model. De opbouw is ook volgens de NEN2748. De hoofdactiviteiten zijn de modules.

Het model is mede opgebouwd aan de hand van het INK-model. De definities uit het INK-model worden gehanteerd voor de koppeling met de facilitaire producten.

In het model is de koppeling kosten en kwaliteit erg belangrijk.

Waarom is het KTO niet in het model opgenomen?

In het model wordt geen gebruik gemaakt van de klanttevredenheid. De klanttevredenheid kan het model erg vervuilen. Tijdens een reorganisatie bijvoorbeeld, zal een medewerker veel lagere cijfers geven dan een medewerker die het erg naar zijn zin heeft op de werkplek. Er zijn dus geen meningen van de eindgebruikers in het model opgenomen.

Wat is de werking van het model?

Het model bestaat uit 1200 vragen die betrekking hebben op de kwaliteit en kosten van de facilitaire activiteiten. Tussen de vragen zitten ook gewogen vragen. De HACCP is bijvoorbeeld belangrijker dan de vriendelijkheid van het personeel. Om deze reden weegt de vraag over de HACCP zwaarder dan de vraag over de vriendelijkheid van het personeel.

De frequentie is in het model van erg groot belang. Aan de ene kant wordt gekeken naar de frequentie van de verschillende diensten, aan de andere kant naar de diepte of breedte van het assortiment.

In het model wordt onderscheid gemaakt tussen:

Input > medewerkers en middelen

Troughput > proces van de activiteit

Output > eindproduct

Het aantal sterren, dat een activiteit krijgt, staat in relatie met de kosten. In het eindresultaat wordt onderscheid gemaakt tussen het product en de service. Ook wordt in het eindresultaat het luxe niveau berekend. Het luxe niveau heeft met de keuzemogelijkheden van de klant te maken. Het bedrijfsrestaurant heeft bijvoorbeeld een heel uitgebreid assortiment. De klant heeft dan een geruime keuze.

Voordelen van het model?

- Het model is via een beveiligde webapplicatie te bezoeken;
- Het model maakt geen onderscheid tussen in- en uitbestede diensten;
- Het model bevraagt alleen zaken die te maken hebben met de kosten en de kwaliteit;
- Het model kan helpen bij het afsluiten van DVO's en SLA's. In het model zijn KPI's verwerkt.

Waarom wordt er slechts éénmaal per jaar een analyse van de gegevens gegeven en worden er geen adviezen gegeven?

De rapportage vindt slechts één keer per jaar plaats, omdat deze gebeurt aan de hand van de jaarrekening. Een organisatie beantwoordt de vragen voor de kwaliteit en nadat de jaarrekening rond is, kunnen de gegevens van de kosten ingevoerd worden.

Er wordt met dit model geen advies gegeven, omdat dat de taak is van de FM-er. Het doel van het model is om de kosten en de kwaliteit inzichtelijk te maken. Daarnaast komen adviezen meestal naar voren uit de bijeenkomsten die plaatsvinden na publicering van de cijfers.

Bijlage 5.9 Interview Hospitality Consultants

Onderwerp:	Presentatie Hospitality Consultants
Datum:	28 maart 2006
Locatie:	Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
Aanwezig:	Han Baak, Mariska Plomp, Priscilla Schouten en Tessa Wildschut

Aanleiding voor ontwikkeling van het model

Er zijn verschillende ontwikkelingen aan de gang binnen FM. Dit zijn toename van outsourcing, contractbeheer/ contractmonitoring, SLA's/resultaatafspraken, kosteninzicht en kostenoverzicht op product- en dienstniveau, benchmarking van facilitaire kosten. Kortom "FM professionaliseert, maar kan haar toegevoegde waarde en kostenniveau niet altijd voldoende inzichtelijk maken aan eindgebruikers en directies."

Het model

Ten behoeve van het model is gekozen voor een integrale benadering. Er zijn twee aspecten die worden gewogen: Facility Cost Ratio (FCR) en Facility Performance Ratio (FPR).

De FCR is de waardering van de facilitaire kosten in relatie tot het geboden kwaliteitsniveau. De kosten worden aan de kwaliteit gekoppeld. De FPR is de relatie tussen de tevredenheid van de klant en de kwaliteit.

De kosten, kwaliteit en de klanttevredenheid worden onderzocht en gemeten, waarna deze drie onderdelen een score tussen de 1-10 punten krijgen. Eigenlijk is het een soort rapportcijfer. Bij de kosten dient de score zo laag mogelijk te zijn en bij de kwaliteit en klanttevredenheid geldt juist dat een hogere score beter is.

De tevredenheid en de kosten kunnen gerelateerd worden aan de SLA's (de kwaliteit). Daarnaast beïnvloeden de kwaliteit en de kosten elkaar. Indien de kwaliteit naar beneden wordt bijgesteld, dan dalen de kosten. Andersom geldt ook, dat indien de kwaliteit naar boven wordt bijgesteld, de kosten stijgen.

De output van de dienst, met andere woorden het daadwerkelijke product, wordt gemeten met behulp van de klantbeleving. Een voorbeeld is schoonmaak. Het eindproduct van de dienst schoonmaak is een schone ruimte. De klant geeft zijn of haar waardering hierover. Eigenlijk moet het als volgt gezien worden: de klanttevredenheid dient als interne meting van de kwaliteit; een VSR-controle bijvoorbeeld dient als meting van de proceskwaliteit. Dit is een harde meting, waarbij een vastgesteld percentage schoon moet zijn.

Meten van de resultaten

Nadat de resultaten, die uit het onderzoek naar voren komen, bekend zijn, worden de FCR en FPR berekend. Bij de FCR gaat dit als volgt:

$$\frac{\text{Facilitaire kosten}}{\text{Kwaliteitsniveau}} = \frac{6}{7} = 0,86$$

De uitkomst van de FCR is goed indien deze lager uitkomt dan 1.

De FPR berekenen gaat als volgt:

$$\frac{\text{Klanttevredenheid}}{\text{Kwaliteitsniveau}} = \frac{8}{6} = 1,33$$

De uitkomst van de FCR is goed indien deze hoger uitkomt dan 1.

Daarnaast kunnen de resultaten ook worden weergegeven in een matrix en met behulp van een staafdiagram.

De kosten

De kosten voor het model bedragen €15.000, -. Daarbij komt dat de eerste 10 bedrijven die hieraan meedoen 50% korting van ons krijgen en slechts €7.500, - betalen. Voor deze prijs krijgen de deelnemers het volgende:

- Twee groepssessies;
- Digitaal FM klanttevredenheidsonderzoek;
- Kostenanalyse op basis van de NEN-systematiek;
- Kwaliteitsniveaubepaling op basis van locatieonderzoek en analyse van bestaande contracten;
- Benchmark van de resultaten.

Het eindresultaat is een sheetrapportage met conclusies en aanbevelingen en een actieplan op hoofdlijnen voor de directie en klanten.

Vragen?

Hebben jullie al ervaring met dit model?

Nee, wij hebben nog geen ervaring met de benchmark. Wel hebben wij voor de dienst catering een dergelijke vergelijking gemaakt. De kwaliteit werd afgezet tegen de kosten. Hier bleef de klantbeleving wel altijd buiten.

Is het model al op de markt getest?

Nee, het model is nog nooit getest in de praktijk. We hebben net alles rond en zitten nu eigenlijk te wachten op bedrijven die met onze hulp een benchmark willen verrichten. Het is ook geen kant-en-klaar model dat wij verkopen. Wij brengen de organisaties bij elkaar voor de benchmark, waarna de bedrijven zelf aan de slag gaan. Aan het eind analyseren wij de resultaten en volgt een sheetrapportage met conclusies en aanbevelingen.

Wat gebeurt er met de data van het ministerie?

De gegevens blijven in beheer bij ons. Wij zijn samen met jullie eigenaar van de gegevens. Wij willen over de gegevens kunnen beschikken, zodat wij hier ons systeem mee kunnen aanvullen. Dit is uiteraard anoniem.

Is de benchmark jaarlijks? Moet ook iedere keer dat bedrag betaald worden?

De benchmark zou jaarlijks uitgevoerd kunnen worden. Je moet je als organisatie echter wel afvragen of dat nuttig is en wat je eraan hebt. Wij raden eigenlijk een cyclus van 2 jaar aan, omdat dit beter past. Na de benchmark komen er actiepunten naar voren die ondernomen moeten worden en beleid moet aangepast worden. Dit neemt ongeveer 1,5 jaar in beslag.

En ja, voor iedere nieuwe benchmark moet €15.000, - betaald worden.

Bijlage 5.10 Interview WBServices

Interview:	WBServices
Datum:	16 februari 2006
Locatie:	WBServices Rijswijk
Aanwezig:	Maurice van der Zwaan, Priscilla Schouten en Tessa Wildschut

Waarom is dit model ontwikkeld?

Binnen KPN was er vraag naar een model waarin de kwaliteit van haar diensten gemeten kon worden. In samenwerking met een bedrijf dat de VSR-controles uitvoerde voor KPN, Angela Rappard (afgestudeerd opleiding Facility Management, HHS) en een projectmanager van KPN heeft WBServices een model ontwikkeld.

Welke producten en diensten komen aan bod in het model?

Een voorbeeld van diensten die in het model aan bod komen, zijn schoonmaak, catering en de repro. Dit zijn diensten die bij KPN zijn uitbesteed. Kortom, diensten die uitbesteed zijn worden, kritisch bekeken in het systeem.

Hoe is het model te gebruiken?

Het systeem is ontwikkeld om kwaliteit objectief te meten om er daarna KPI's aan te koppelen. KPN maakt veel gebruik van Planon (alle gegevens zoals aantal kamers, kamernummers e.d. staan hierin vermeld). Het systeem, kwaliteitsmeetsysteem, sluit aan op Planon en is puur ter controle van de leveranciers. Het model wordt binnenkort op de markt gebracht als module van Planon.

De meetelementen kunnen door het bedrijf zelf worden samengesteld. Daarnaast kan het bedrijf zelf aangeven welke vragen zwaarder meetellen en dus zwaarder wegen.

Hoe worden de controles uitgevoerd?

De gebouwbeheerders zijn verantwoordelijk voor het uitvoeren van de controles. De ruimten die gecontroleerd moeten worden, worden door het systeem aangegeven en verzonden naar de PDA's (palmtop). De gebouwbeheerders zijn verplicht de door het systeem aangegeven ruimte te controleren. De controles worden ter plaatse ingevoerd in de PDA, die de gegevens direct verzendt naar de computer. De meetrondes worden aan de hand van een digitale checklist gedaan en daardoor is het systeem dus eigenlijk een vervanging van de papieren checklist.

Uit de metingen komen KPI's naar voren. Op deze KPI's worden de leveranciers aangesproken.

Zowel de gebouwbeheerders als de leveranciers hebben toegang tot de rapportages. De leveranciers hebben echter geen toegang tot wie de controle heeft uitgevoerd. De resultaten worden tevens gecommuniceerd naar de leveranciers via de afdeling contractbeheer.

Het KTO? Wordt dat bij het model betrokken?

De klanttevredenheid wordt gemeten aan de hand van een enquête, ook ontwikkeld door WBServices. Er is vanuit het model geen koppeling mogelijk naar de klant. In de enquête wordt de vraag gesteld wat de klant belangrijk vindt. De klant geeft aan welke producten en diensten voor hem/haar belangrijk zijn. In het model wordt de weging van deze producten en diensten zwaarder gemaakt met als doel dat er bij de volgende enquête een hogere waardering aan deze dienst wordt gegeven. Zo ontstaat er een visuele cirkel.

Is het mogelijk een koppeling te maken tussen kwaliteit en kosten?

Nee, het is niet mogelijk om in het model de kwaliteit en de kosten van de producten en diensten te koppelen. Het model is echt gericht op het meten van de kwaliteit van de diensten die uitbesteed zijn.

Bijlage 6. Dienstenoverzicht directie FM

Beleid & Advies:

- Advies
- Inkoopvoorlichting
- Adviseren en begeleiden van aanbestedingstrajecten
- Ruimtebeheer Hoftoren
- Crisiscoördinatie
- Financieel beheer huurmiddelen en service contracten

Uitvoering:

- | | |
|--------------------------------|---|
| • Klantenservice | In eigen beheer |
| • Catering en Evenementen | Uitbesteed |
| • Vervoersmanagement | In eigen beheer |
| • Beveiliging | Uitbesteed |
| • Schoonmaak | Uitbesteed |
| • Kantoorartikelen | Uitbesteed |
| • Telefooncentrale en Receptie | In eigen beheer |
| • Gebouw en inrichting | Deels in eigen beheer, deels uitbesteed |
| • Reprografie | Uitbesteed |
| • Post/koeriersdienst | In eigen beheer, samenwerking met VROM |

Centrale Administratie

- Afhandelen verplichtingen
- Afhandelen vorderingen
- Beheren grootboek
- Verstrekken managementinformatie
- Beheer kleine kas
- Budgetregistratie

Bijlage 7. Formatieoverzicht directie FM

Directie en control

	<u>aantal</u>	<u>functiereeks</u>
Directeur directie FM	1x	directeur
Manager Beleid & Advies tevens		
Plv. Directeur	1x	manager hoofdafdeling
Manager Uitvoering	1x	manager hoofdafdeling
Controller	1x	adviseur bedrijfsvoering

Aantal fte: 4.

Bedrijfsvoeringstaf

Manager/Kwaliteitsmanager	1x	clustermanagement
Adviseur Bedrijfsvoering	2x	adviseur bedrijfsvoering
Medewerker Beheer	2x	uitvoering bedrijfsvoering
Coördinator Management-ondersteuning	1x	clustercoördinatie
Medewerker Management-ondersteuning	2x	managementondersteuning
Medewerker Management-ondersteuning	6x	managementondersteuning
Medewerker DIV	1,8x	uitvoering bedrijfsvoering

Aantal fte: 15,8 waarvan 7,8 voor DI.

Hoofdafdeling Beleid & Advies

Cluster Beleid

Beleidsadviseur	2x	beleid facility- en servicemanagement
Beleidsadviseur	2x	beleid facility- en servicemanagement
Beleidsadviseur	1x	beleid facility- en servicemanagement
Beleidsondersteunend medewerker	1x	beleids- en procesondersteuning

Aantal fte: 6.

Cluster Advies

Adviseur	2x	advisering
Adviseur (Veiligheid/BVA)	1x	PM
Adviseur Informatiebeveiliging	1x	advisering
Adviseur (plv BVA)	1x	advisering
Adviseur (Inkoop)	4x	advisering

Aantal fte: 9.

Totaal aantal fte B&A (exclusief manager): 15 fte.

Hoofdafdeling Uitvoering

SLM & Control

Manager	1x	clustermanagement
Senior Medewerker SLM & Control	1x	control & administratie
Medewerker SLM & Control	4x	control & administratie

Aantal fte: 6

Frontoffice

Hoofd Frontoffice	1x	clustercoördinator
1 ^{ste} medewerker klantenservice, tevens Plv. Hoofd	1x	organisatorisch medewerker FD
Medewerker klantenservice	4,5 x	organisatorisch medewerker FD
1 ^{ste} medewerker receptie/telefonie	1x	operationeel medewerker FD
Receptioniste / telefoniste	9x	operationeel medewerker FD

Aantal fte: 16.

Backoffice

Hoofd Backoffice	1x	clustercoördinator
Adviseur/plaatsvervangend Hoofd	1x	adviseur
Organisatorisch medewerker G&I	3x	organisatorisch medewerker FD
Organisatorisch medewerker services	3,5x	organisatorisch medewerker FD
Medewerker Gebouw & Inrichting	3x	operationeel medewerker FD
Medewerker Gebouw & Inrichting	2x	operationeel medewerker FD
Chaufeur	15x	operationeel medewerker FD
Medewerker post & distributie	7x	operationeel medewerker FD
Huismeester Lange Voorhout	1x	operationeel medewerker FD

Aantal fte: 36,5.

Centrale Administratie

Manager	1x	clustermanagement
Medewerker Control & Administratie	1x	control & administratie
Medewerker Control & Administratie	1x	control & administratie
Medewerker Control & Administratie	7x	control & administratie

Aantal fte: 10.

Totaal aantal fte Uitvoering: 69 (exclusief Manager).

Totaal aantal fte DFM: 103,8 inclusief bedrijfsvoeringfuncties voor DI en 95 exclusief bedrijfsvoeringfuncties voor DI (103,8 – 7,8 = 96).

Bijlage 8. Uitgaventabel op basis van de NEN2748

Organisatiegegevens			FMWEB 'Benchmark departementen'		invulinstructie			
Ministerie			aantal m2 BVO					
Contactpersoon			aantal werkplekken					
			KOSTEN (euro's)					
Rubriek	Omschrijving Functie	FTE's	personeel	ingehuurd	afschrijving	vermogen	opbrengsten	Totaal
1 t/m 5	TOTALE FACILITAIRE KOSTEN	0,00	0	0	0	0	0	0
1	Huisvesting	0,00	0	0	0	0	0	0
1.1.10	Gebouw	0,00	0	0	0	0	0	0
1.1.10.1	Casco							0
1.1.10.2	Inbouwpakket							0
1.1.10.3	Additionele ruimte op terrein							0
1.1.10.4	Additionele ruimte buiten terrein							0
1.1.10.9	Overig							0
1.1.11	Terreinen	0,00	0	0	0	0	0	0
1.1.11.9	Overig							0
1.1.20	Stallingsplaatsen	0,00	0	0	0	0	0	0
1.1.20.1	Eigen terrein							0
1.1.20.2	Extern							0
1.1.20.3	Parkeer vergunningen							0
1.1.20.9	Overig							0
1.2	Belastingen/heffingen e.d.	0,00	0	0	0	0	0	0
1.2.10	Belastingen							0
1.2.20	Heffingen							0
1.2.30	Compensatie niet- opteerbare BTW:	0,00	0	0	0	0	0	0
1.2.30.1	op investeringen eigenaar							0
1.2.30.2	op exploitatie eigenaar							0
1.2.90	Overig							0
1.3.10	Verzekeren van gebouw	0,00	0	0	0	0	0	0
1.3.10.1	Casco							0
1.3.10.2	Inbouwpakket							0
1.3.10.3	W.A. aangaande het gebouw							0
1.3.10.4	Reclame op het gebouw							0
1.3.10.5	Stormschade							0
1.3.10.6	Glasverzekering							0

Bijlage 9. PDC directie FM

FM							
Kernactiviteiten FM: *het leveren van een kwalitatief goede dienstverlening op het gebied van de werkplek- en gebouwgebonden faciliteiten en services van het kerndepartement en de centrale administratie; *departementale beleidsontwikkeling, coördinatie en -evaluatie op het gebied van milieu- en energie, inkoop en huisvesting; *het uitoefenen van de subcontrol- en monitorfunctie op de bovengenoemde concern beleidsthema's.							
DIENT - PRODUCT	SPECIFICATIE	VOOR WIE	BASIS / SPECIFIEK / PLUS	LEVERINGS VOOR- WAARDEN	SERVIC E- NIVEAU		AAN- SPREEK- PUNT
					Reactie- termijn	Afhan- delings- termijn	
12) Kantoor- artikelen							
	Kantoor- artikelen standaard	OCW- mede- werkers	Basis	Standaard kantoorartikelen: kosten komen ten laste van centraal budget van DFM tot een vast gesteld maximum per directie. Bestellingen verlopen via het bestelpunt van de directie.		Standaard assorti- ment voor 16.00 uur bestellen, levering de volgende werkdag.	Afdeling Klanten- service Locatie 02.070 Toestel 4444

Bijlage 10. Terugkoppeling IOFD, 9 maart 2006

Onderwerp: Terugkoppeling IOFD
Datum: 09 maart 2006
Aanwezig: Han Baak, Wiana van den Ingh, Mariska Plomp, Priscilla Schouten, Tessa Wildschut en Niels van der Zee

Presentatie CapGemini door Jacqueline Bakker

Allereerst is er gisteren, woensdag 8 maart, tijdens de IOFD bijeenkomst een presentatie gehouden door Jacqueline Bakker. De presentatie werd gehouden naar aanleiding van het model dat CapGemini in samenwerking met CFM heeft ontwikkeld. De IOFD leden hebben besloten om akkoord te gaan met het model. Het model wordt voor de komende twee jaar aangeschaft. Het eerste jaar komen de kosten neer op €86.250,- en het tweede jaar zullen de kosten €35.000,- bedragen.

Voorwaarden IOFD

Het IOFD heeft wel een aantal voorwaarden gesteld aan CapGemini. Eén daarvan is dat CapGemini de gegevens van de ministeries vrij moet geven indien bijvoorbeeld een ander bedrijf de analyse van de eindresultaten op zich neemt. CapGemini laat slechts één keer per jaar de eindresultaten zien, maar analyseert deze niet. Een organisatie kan er wel voor kiezen om de gegevens/eindresultaten te laten analyseren door CapGemini, maar dan dient er wel extra voor betaald te worden. Indien de ministeries zelf geen conclusies kunnen verbinden aan de eindresultaten kan het noodzakelijk zijn om een ander bedrijf in te schakelen om dit alsnog te doen.

NEN2748 en INK-model

De NEN2748 en het INK-model zijn uitgangspunten geweest voor het model. Je kunt elk onderdeel zo veel en zo weinig invullen als je zelf wilt. Naar aanleiding van de antwoorden krijg je zo veel of zo weinig informatie over de kwaliteit van de producten en diensten. Er moet door het IOFD nog bepaald worden welke onderdelen bij de interdepartementale benchmark betrokken zullen worden. Deze onderdelen moet elk ministerie dan ook daadwerkelijk invullen zodat er een goede benchmark kan plaatsvinden.

Eén helft van het model is al ingevuld, het andere deel volgt zo spoedig mogelijk. Leveranciers van producten en diensten moeten benaderd worden met de vraag of zij willen helpen bij het beantwoorden van de vragen. Op deze manier gaat het beantwoorden sneller. Daarnaast beschikt OCW niet over alle benodigde informatie.

De uitgaven tabel is niet helemaal conform de NEN2748. Het zijn eigenlijk drie opzichzelfstaande onderdelen, namelijk: kwaliteit, kosten en KTO. Een discussiepunt is nog hoe de uitkomsten van deze drie onderdelen met elkaar verbonden kunnen worden.

Bijlage 11. Verdeling diensten PDC o.b.v. de NEN2748

Rubriek	Dienst
1.	Huisvesting
1.6.10.1	Gas
1.6.10.3	Stadsverwarming
1.6.10.4	Elektriciteit
1.6.10.5	Water
1.7.10.1	Huur
2.	Diensten en middelen
2.1.10.1	Bedrijfsrestaurant
2.1.10.2	Vergader- en roomservice
2.1.10.3	Drankautomaten
2.1.10.4	Catering t.b.v. evenementen
2.2.10	Beveiliging
2.2.20	BHV
2.2.30	Telefooncentrale en receptie
2.3	Schoonmaak
2.4	Verhuizingen
2.5.20.1	Post
2.5.30	Reprografie
2.6	Afvalverwijdering
2.7	Verstrekken van werkplekken, kantoorplekken, vergaderwerkplekken, bijzondere ruimten en informele ontmoetingsplekken
2.7.20.1	Kantoorartikelen
2.7.20.2	Hulpmiddelen
2.7.20.3	Groenvoorziening
2.7.20.4	Kunst
4.1	Externe voorzieningen
4.1.30	Vervoer van personen

Bijlage 12. Nieuwe PDC o.b.v. de NEN2748

PDC directie FM volgens NEN2748									
Naam ministerie	OCW								
Aantal m2 NVO	62.567								
Dienst	Pakketten en bijbehorende tarieven						Kwaliteitsniveau	Voorwaarden dienstverlener	Voorwaarden klant
	Basis	Tarief per m2	Plus	Tarief	Specifiek	Tarief			
Voorzien in consumptieve diensten									
Restauratieve voorzieningen									
Alle activiteiten, diensten en middelen die erop gericht zijn op het verzorgen van warme en koude maaltijden en dranken voor het personeel, die in het restaurant of de daarvoor bestemde ruimte worden genuttigd of kunnen worden meegenomen	Bedrijfs-restaurant, Grand Café, Coffee Corner	€ 28,34					Grand Café Begane grond 07.00-19.00 uur, Koffiecorner 15de verdieping 07.00-17.00 uur en Restaurant 12.00-14.00 uur. Betalen met Chipknip. Restaurant 100% basispakket tussen 12.00 en 14.00 uur In het restaurant houdt men rekening met vegetariërs, ecologisch en biologisch. Eurest hanteert 6 themaweken per jaar. Maximale doorloopsnelheid afrekenen, maximaal 4 minuten.	Professionele georganiseerde verstrekking van voedsel en dranken aan grote groepen medewerkers in relatief korte tijd	De klant dient zelf af te ruimen. Klachten over catering melden bij Klantenservice

Ontwikkeling integraal kostprijsmodel op basis van de NEN2748

Vergader- additionele werkpleksservice en									
Alle activiteiten, diensten en middelen die gericht zijn op het serveren van dranken, maaltijden en hapjes op de werkplek en in vergaderruimten	Koffie/thee in de centrale vergaderzalen	Prijs is via intranet op te vragen	Vergader-, room- en lunchservice, werklunches, lunch- & dinerbonnen, overwerkmaaltijden, banqueting	Prijs is via intranet op te vragen			Op reguliere werkdagen beschikbaar van 08.30 tot 18.00 uur. Voor uitgebreide informatie over lunches e.d. zie banquetingmap. De vergaderlunch wordt gereserveerd vanaf 10 personen. Werklunch vanaf 2 personen. Keuze uit 2 standaard lunches en 2 luxe lunches. Een vergaderlunch kan plaatsvinden in het bedrijfsrestaurant of in een (gereserveerde) vergaderzaal. Voor medewerkers die overwerken is het mogelijk om bij Klantenservice een maaltijdbon te halen welke in te leveren is in het Grand Café voor een maaltijd.	De dranken staan klaar voor aanvang vergadering . Vergaderlunch van 8.30 tot 18.00 uur.	De gebruiker bestelt warme en/of koude dranken bij vergaderingen en vergaderlunches minimaal 1 werkdag van tevoren Klantenservice. Klant kan zelf catering aanvragen door Klantenservice Online
Drankenvoorzieningen									
Alle activiteiten, diensten en middelen die gericht zijn op het decentraal beschikbaar hebben van dranken op en in de nabijheid van werkplekken d.m.v. automaten en koffiecorners	Koffieautomaat, warme & koude dranken, pantry e.d.	€ 2,07					Basispakket warme dranken: Koffie, Thee en Chocolademelk/ Het gegarandeerde beschikbaarheidspercentage van de automaten is 98% en ze zijn continu minimaal 80% gevuld. De automaten zijn te vinden in de pantry's.	Voor plaatsing van warmedranken-automaat wordt uitgegaan van 1 automaat op 50 fte's. Storingen aan automaten worden tijdens kantooruren binnen 1 werkdag na storing verholpen	De klant meldt storingen bij de Klantenservice

Ontwikkeling integraal kostprijsmodel op basis van de NEN2748

Catering t.b.v. evenementen									
Alle activiteiten, diensten en middelen die gericht zijn op het verzorgen van gelegenheden waarvoor extra restauratieve voorzieningen moeten worden getroffen			Organiseren en faciliteren van evenementen	Prijs is via intranet op te vragen			Assortiment dranken en hapjes (basis, luxe en extra luxe)	Professionele georganiseerde verstrekking van dranken en hapjes. Klantenservice neemt binnen 2 dagen na aanvraag contact op met de klant om de gewenste dienstverlening door te spreken.	Een aanvraag voor borrels e.d. moet minimaal 24 uur van tevoren aangevraagd worden bij Klantenservice. De aanvrager annuleert een evenement minimaal 24 uur van tevoren. De eventueel gemaakte kosten worden doorbelast. Klant kan zelf catering aanvragen bij Klantenservice Online, binnen 2 dagen wordt contact met klant opgenomen.

Ontwikkeling integraal kostprijsmodel op basis van de NEN2748

Risicobeheersing									
Bewaking en beveiliging									
Alle activiteiten, diensten en middelen die er op gericht zijn het gebouw en de in het gebouw aanwezige personen te beschermen, te bewaken en de veiligheid te waarborgen	Bewaking en beveiliging	€ 23,49					Het van 7.00 tot 23.00 uur handhaven van orde en rust in het algemeen en het beveiligen van personen, middelen en informatie volgens beleidslijnen t.a.v. veiligheid van personen en zaken. De centrale is 24 uur per dag bezet. Binnen 4 minuten na brandmelding is de brandweer ter plaatse.	Het gebouw voldoet aan een Basis Beveiligingsniveau, Gedurende openingstijden toezicht houden en optreden tegen onregelmatigheden in deze ruimten. Gebouwen openen en sluiten, beveiligingssysteem in- en uitschakelen en het verzorgen van sluitronden. Aannemen, behandelen en opvolgen van storingen en meldingen van calamiteiten, het coördineren van ontruimingen en het inschakelen van de BHV'ers, De Klantenservice beheert de uitgifte van sleutels, toegangskaarten en parkeerplaatsen. De Klantenservice is als gebouwbeheerder het eerste aanspreekpunt bij storingen en calamiteiten en onderneemt als eerste actie volgens de procedures gesteld in het calamiteitenplan.	Bij vermissing of diefstal van privé eigendommen dient de klant contact op te nemen met de meldkamer.

Ontwikkeling integraal kostprijsmodel op basis van de NEN2748

Preventie en bestrijding calamiteiten									
Alle activiteiten, diensten en middelen die tot doel hebben het risico ten gevolge van calamiteiten te voorkomen, beperken dan wel te beheersen	BHV	€ 1,25					24 uur per dag is BHV gegarandeerd. Binnen 5 minuten na het plaatsvinden van een calamiteit is een BHV ter plaatse.	BHV-ers voldoen aan de beleidskader BHV. BHV-ers zijn tussen 7.00 en 18.00 uur continu bereikbaar voor de Klantenservice. De KS coordineert de BHV organisatie en verzorgt BHV en EHBO cursussen en herhalingsoefeningen. KS is verantwoordelijk voor aanschaf, beheer en onderhoud van BHV materiaal. Jaarlijks organiseert de KS een ontruimingsoefening. Vier keer per jaar controleert het servicebureau de vluchtwegen en neemt maatregelen om deze vrij te houden.	Klant die bij constatering van brand of calamiteit dit meteen te melden via het alarmnummer 3333. De klant dient vluchtwegen en nooduitgangen vrij te houden van obstakels.
Receptie									
Alle activiteiten, diensten en middelen die gericht zijn op het ontvangen, registreren en begeleiden van bezoekersstromen binnen een organisatie	Receptie	€ 11,21					Continue bezetting van de receptiebalie op regulieren werkdagen tussen 7.00 en 21.00 uur. Afhandelings van bezoekers is maximaal 2 minuten	Ontvangen, registreren, telefonisch aanmelden en doorverwijzen van bezoek. Bezoeker bij binnenkomst voorzien van bezoekerspas. Ontvangstbewijzen verstrekken afgifte goederen	De klant zorgt voor een clean desk en afvalverzameling op de daarvoor bestemde plaatsen. Papierafval dient de klant zelf te scheiden van het restafval. Klachten en ongelukken worden gemeld bij de KS

Ontwikkeling integraal kostprijsmodel op basis van de NEN2748

Schoonmaak									
Binnenzijde object:									
Alle activiteiten, diensten en middelen die gericht zijn op het reinigen en in schone staat houden van het onroerend goed en de inventaris van een organisatie	Schoonmaak van algemene ruimten, kantoorruimten en sanitaire ruimten	€ 19,79					Alle prestatiegerichte ruimten (Kantoorruimten, verkeersruimten ed) dienen te voldoen aan Acceptable Quality Level 7% en de resultaatgerichte ruimten (entrees, sanitair ed) aan AQL 4%. De basis schoonmaakronde wordt uitgevoerd op reguliere werkdagen tussen 7.00 uur en 18.00 uur. Klantenservice is aanspreekpunt.	De kantoorruimten worden dagelijks schoongemaakt tussen 17.30 en 21.00 uur	De klant zorgt voor een clean desk en afvalverzameling op de daarvoor bestemde plaatsen. Papierafval dient de klant zelf te scheiden van het restafval. Klachten en ongelukken worden gemeld bij de Klantenservice
Glasbewassing									
Alle activiteiten, diensten en middelen die gericht zijn op het reinigen van glas in de gevels en de binnenzijde van het gebouw	Bewassing glas, zowel binnen- als buitenzijde	€ 1,34					Alle beglazing dient te voldoen aan AQL 7%. Klantenservice is aanspreekpunt.	Het wassen van glas binnen-en buitenzijde gebeurt 3x per jaar. Klachten en verstoringen van het binnenglas worden binnen een week verholpen. Klachten en verstoringen aan buitenglas worden in principe met de volgende wasbeurt verholpen.	De klant zorgt voor lege vensterbanken en plakt niets op de ramen. Voor bevestiging op metaal alleen magneten gebruiken. Storingen en klachten worden gemeld bij Klantenservice

Ontwikkeling integraal kostprijsmodel op basis van de NEN2748

Verhuizen									
Alle activiteiten, diensten en middelen gericht op het fysiek verplaatsen van een organisatorische eenheden en personen	Interne verhuizingen, zowel binnen als buiten de vlek van de directie	€ 4,72	Inpakken van goederen en spullen in dozen		Externe verhuizingen		In overleg tussen Facor, Backoffice en Klantenservice worden verhuizingen gepland en uitgevoerd. Werkplekken worden bij een interne verhuizing in principe niet verplaatst. Eenvoudige technische werkzaamheden rond de werkplek kunnen aangevraagd worden bij Klantenservice. Aanvragen van 'aangepaste' werkplekken op basis van medische indicatie.	Klantenservice fungeert als hoofdaannemer bij verhuizingen. Klantenservice neemt binnen 2 werkdagen contact op met de klant over afwikkeling. G&I levert de gevraagde materialen en/of hulpmiddelen binnen een week na ontvangst van de aanvraag. Naambordjes worden binnen 3 weken naar aanvraag geleverd	Verhuizingen kunnen uitsluitend aangevraagd worden door de Facor.
Documentmanagement									
Documentverwerking									
Alle activiteiten, diensten en middelen die gericht zijn op het verwerken van documenten ongeacht hun vorm binnen de organisatie	Post	€ 13,40					Interne post via interne post enveloppe. Post wordt op de dag van binnenkomst verzameld, gestempeld en verdeeld over 4 postronden bezorgt. De eerste postronde wordt gelopen om 09.00 uur, de laatste om 16.00 uur. Van de uitgaande post wordt minimaal 95% de volgende dag binnen NL bezorgt (voor grotere partijen geldt 2 dagen). De postdistributie wordt verzorgd door Bureau Postzaken van VROM. Voor aangetekend stukken/ expresse post kan de klant terecht bij de Klantenservice, dit kan uiterlijk tot 17.30 uur.	Ingekomen post worden om 09.30 en 13.30 uur verwerkt en op vaste verzamelpunten bezorgd. De inkomende aangetekende stukken worden tijdens de tweede postronde bezorgd.	De klant dient de post aan te leveren in de postbakjes op de secretariaten of in de brievenbus bij de Klantenservice.

Ontwikkeling integraal kostprijsmodel op basis van de NEN2748

							Klantenservice is aanspreekpunt.		
Documentreproductie									
Alle activiteiten, diensten en middelen centraal binnen de organisatie die gericht zijn op het reproduceren van informatie	Centrale repro	€ 22,25					De klant kan via de PC op de werkplek een digitale opdracht versturen naar de centrale repro. Kleine opdracht zijn binnen 1 a 2 uur klaar.	Er is altijd papier voorradig bij de copiers. Het vervangen van de toner gebeurt binnen 1 uur nadat de klant melding heeft gemaakt	De klant geeft storingen aan de copiers telefonisch door aan CapGemini. Klachten over de centrale repro kan de klant melden bij repro. Voor overige klachten kan de klant terecht bij de Klantenservice.

Ontwikkeling integraal kostprijsmodel op basis van de NEN2748

Reststoffenmanagem ent									
Reststoffenafvoer en verwerken									
Alle activiteiten, diensten en middelen die gericht zijn op het fysiek verwijderen van afval uit het gebouw en de verwerking daarvan	Afval- en papierverwijder ing	€ 0,18					Dagelijkse afvoer van regulierafval en papier op werkdagen. Op afroep extra schonings- of opruimacties.	Afvalstromen worden dagelijks opgehaald en door het schoonmaakbedrijf en verwerkt. Schoonmaak verzorgt transport afvalstromen.	Klant is zelf verantwoordelijk voor het scheiden van afval. Afvalstromen zoveel mogelijk beperken en voorkomen. Aanvragen extra leging en/of extra container kan bij Klantenservice.
Verstrekken van benodigdheden en hulpmiddelen									
Kantoorartikelen									
Alle activiteiten, diensten en middelen die gericht zijn op het verstrekken van verbruiksgoederen in een organisatie	Kantoor- artikelen standaard	€ 56,43 per FTE	Kantoor- artikelen niet- standaard	€ 24,45 per FTE			De klant beschikt over 95% van de kantoorartikelen uit het basispakket. Met de secretariaten worden afspraken gemaakt over het assortiment en de voorraadhoogtes.	Aanvulling wordt verzorgd door het secretariaat van de betreffende afdeling. De artikelen liggen op voorraad in de voorraadkast	Standaard assortiment voor 16.00 besteld, morgen in huis.
Hulpmiddelen									

Ontwikkeling integraal kostprijsmodel op basis van de NEN2748

Alle activiteiten, diensten en middelen die gericht zijn op de ondersteuning van te leveren diensten door de facilitaire organisatie zowel binnen als buiten het gebouw	Prijs is via intranet op te vragen						Beschikbaarstellen van vergaderruimten en audiovisuele middelen	De vergaderzalen zijn klaar voor gebruik en standaard voorzien van whiteboard en/of flipover en stiften	De klant kan de vergaderruimten maximaal 12 maanden van tevoren reserveren bij Klantenservice Online. Beamers moet de klant minimaal 2 dagen van tevoren reserveren. De klant levert de losse beamers na afloop van de vergadering direct weer in. Maximale uitleentermijn is 1 dag.
Groenvoorziening									
Alle activiteiten, diensten en middelen die gericht zijn op het leveren van en het onderhouden van de beplanting in het gebouw	1 plant per 4 medewerkers		Meer dan 1 plant per 4 medewerkers				Werkruimten, vergaderzalen, bedrijfsrestaurant en openbare ruimten: 1 plantenbak per 4 medewerkers	Groenvoorziening in het gebouw plaatsen en onderhouden. Storingen binnen 2 weken na melding verhelpen Onderhoud	Met de Klantenservice worden afspraken gemaakt over het assortiment. Storingen zo snel mogelijk melden bij Klantenservice
Kunst									
Alle activiteiten, diensten en middelen die een bepaalde unieke culturele boodschap tot uitdrukking brengen.	1 kunstobject per 3 medewerkers		Meer dan 1 kunstobject per 4 medewerkers				Kunstvoorwerpen (ver)plaatsen, onderhouden en registreren. Klantenservice is aanspreekpunt.	Kunstvoorwerpen (ver)plaatsen, onderhouden en registreren. Beheren en onderhouden van een kunstregistratiesysteem	Storingen zo snel mogelijk melden bij Klantenservice
Bewegwijzering									
Alle activiteiten, diensten en middelen die gericht zijn op het visualiseren van de organisatiegebonden routing in het gebouw							Bewegwijzering binnen 5 weken aanpassen bij verhuizingen, (her)inrichting, reorganisaties en naamswijzigingen. Klantenservice is	Plaatsing bewegwijzering bij alle liften.	Verhuisbewegingen en storingen zo snel mogelijk melden bij Klantenservice

Ontwikkeling integraal kostprijsmodel op basis van de NEN2748

							aanspreekpunt.		
Externe voorzieningen									
Personenvervoer									
Alle activiteiten, diensten en middelen die gericht zijn op het vervoeren van personen	Vervoer Jubilarissen, medewerkers die met pensioen gaan en medewerkers die minimaal 12,5 jaar bij OCW werkzaam zijn geweest en afscheid nemen	Chauffeur per uur exclusief auto: € 29,36	Op basis van verklaring van bedrijfsarts kan een medewerker voor woon-werkverkeer beroep doen op een dienstauto met chauffeur	Chauffeur per uur exclusief auto: € 29,36			Levering van treinkaartjes direct bij aanvraag. Uitgifte van dienstfietsen op aanvraag.		Invullen formulier dienstreizen?
VIP-vervoer									
Alle activiteiten, diensten en middelen die gericht zijn op het vervoeren van VIP's			Vip-vervoer directeurs. Schriftelijke toestemming vereist	€ 461,61	Leden van het MT-OCW en bewindslieden hebben recht op een dienstauto met chauffeur	€ 396,37			

Ontwikkeling integraal kostprijsmodel op basis van de NEN2748

Reizen (binnenland en buitenland)									
Alle activiteiten, diensten en middelen die gericht zijn op het vervoeren van personen in binnen- en buitenland	Woon-werkverkeer	€ 783,83	Buitenlandse dienstreizen	€ 540,97			Een openbaar vervoerkaart voor woon-werkverkeer kan worden aangevraagd bij Klantenservice.	Binnen 10 werkdagen ligt het woon-werkverkeer abonnement klaar.	Bij aanvraag abonnement woon-werkverkeer en buitenlandse dienstreizen dient een formulier ingevuld te worden welke verkrijgbaar is bij Klantenservice. Het formulier moet door een tekenbevoegde leidinggevende ondertekend worden.

Bijlage 13. Berekeningen van integrale kostprijzen

Dienst		Directe kosten		
	Bijzonderheden	Materiaal	Personeel	Kostprijs
Voorzien in consumptieve diensten				
Bedrijfsrestaurant, Grand Café, Coffee Corner	Tarief m2 NVO	€ 798.857,50	€ 974.382,00	€ 28,34
Vergader- en additionele werkplekservice				
Koffie en thee in de centrale vergaderzalen	Prijs is via Planon op te vragen			
Vergader-, room- en lunchservice, werklunches, lunch-&dinerbonnen, overwerkmaaltijden, banqueting	Prijs is via Planon op te vragen			
Drankenvoorzieningen				
Koffieautomaten, warme & koude dranken, pantry e.d.	Tarief m2 NVO	€ 129.775,50		€ 2,07
Catering t.b.v. evenementen				
Organiseren en faciliteren van evenementen	Prijs is via Planon op te vragen			
Risicobeheersing				
Bewaking en beveiliging				
Beveiliging	Tarief m2 NVO			€ 23,49
BHV	Tarief m2 NVO			€ 1,25
Receptie	Tarief m2 NVO	€ 25.000,00	€ 676.548,00	€ 11,21
Schoonmaak				
Binnenzijde object:				
Schoonmaak van algemene ruimten, kantoorruimten en sanitaire ruimten	Tarief m2 NVO			€ 19,79
Glasbewassing				
Bewassing glas, zowel binnen- als buitenzijde	Tarief m2 NVO			€ 1,34
Verhuizen				
Interne verhuizingen, zowel binnen als buiten de vlek van de directie	Tarief m2 NVO	€ 125.000,00	€ 170.462,00	€ 4,72

Ontwikkeling integraal kostprijsmodel op basis van de NEN2748

Documentmanagement				
Documentverwerking				
Post	Tarief m2 NVO	€ 444.000,00	€ 394.653,00	€ 13,40
Documentreproductie				
Centrale repro	Tarief m2 NVO	€ 941.000,00	€ 451.032,00	€ 22,25
Reststoffenmanagement				
Reststoffenafvoer en verwerken				
Afvalverwijdering	Tarief m2 NVO			€ 0,18
Verstrekken van ...				
Kantoorartikelen				
Kantoorartikelen standaard	Tarief per FTE			€ 56,43
Kantoorartikelen niet-standaard	Tarief per FTE			€ 24,45
Benodigdheden en hulpmiddelen				
Beschikbaarstellen van vergaderruimten en audiovisuele middelen	Prijs is via Planon op te vragen			
Groenvoorziening				
1 plant per 4 medewerkers			€ 170.462,00	
Kunst				
1 kunstobject per 3 medewerkers		€ 156.000,00	€ 170.462,00	
Externe voorzieningen				
Personenvervoer				
Vervoer Jubilarissen, medewerkers die met pensioen gaan en medewerkers die minimaal 12,5 jaar bij OCW werkzaam zijn geweest en afscheid nemen	Personeelskosten: chauffeur per uur exclusief auto		€ 29,36	
Op basis van verklaring van bedrijfsarts kan een medewerker voor woon-werkverkeer beroep doen op een dienstauto met chauffeur	Personeelskosten: chauffeur per uur exclusief auto		€ 29,36	
VIP-vervoer				
Vip-vervoer directeuren. Schriftelijke toestemming vereist	Tarief per FTE	€ 329.375,00	€ 422.842,50	€ 471,61
Leden van het MT-OCW en bewindslieden hebben recht op een dienstauto met chauffeur	Tarief per FTE	€ 209.375,00	€ 422.842,50	€ 396,37
Reizen (binnenland en buitenland)				
Woon-werkverkeer	Tarief per FTE	€ 1.127.883,00	€ 122.316,00	€ 783,82
Buitenlandse dienstreizen	Tarief per FTE	€ 668.500,00	€ 194.340,00	€ 540,97

Bijlage 14. Integraal kostprijsmodel directie FM

Integraal kostprijsmodel directie FM op basis van de NEN2748								
		Ministerie	OCW					
		Aantal m² NVO	62.567					
		Aantal FTE	1.595					
Dienst								
		Directe kosten		Indirecte kosten			Totale kosten	
	Bijzonderheden	Materiaal	Personeel	Afschrijving	Vermogen	Opbrengsten	Totaal	Kostprijs
Voorzien in consumptieve diensten								
Bedrijfsrestaurant, Grand Café, Coffee Corner	Tarief per m2 NVO	€ 798.857,50	€ 974.382,00				€ 1.773.239,50	€ 28,34
Vergader- en additionele werkpleksservice								
Koffie en thee in de centrale vergaderzalen	Prijs is via intranet op te vragen							
Vergader-, room- en lunchservice, werklunches, lunch- & dinerbonnen, overwerkmaaltijden, banqueting	Prijs is via intranet op te vragen							
Drankenvoorzieningen								
Koffieautomaten, warme & koude dranken, pantry e.d.	Tarief per m2 NVO	€ 129.775,50					€ 129.775,50	€ 2,07
Catering evenementen t.b.v.								

Ontwikkeling integraal kostprijsmodel op basis van de NEN2748

Organiseren en faciliteren van evenementen	Prijs is via intranet op te vragen							
Risicobeheersing								
Bewaking en beveiliging								
Beveiliging	Tarief per m2 NVO						€ 1.469.534,00	€ 23,49
BHV	Tarief per m2 NVO						€ 78.000,00	€ 1,25
Receptie	Tarief per m2 NVO	€ 25.000,00	€ 676.548,00				€ 701.548,00	€ 11,21
Schoonmaak								
Binnenzijde object:								
Schoonmaak van algemene ruimten, kantoorruimten en sanitaire ruimten	Tarief per m2 NVO						€ 1.238.000,00	€ 19,79
Glasbewassing								
Bewassing glas, zowel binnen- als buitenzijde	Tarief per m2 NVO						€ 84.000,00	€ 1,34
Verhuizen								
Interne verhuizingen, zowel binnen als buiten de vlek van de directie	Tarief per m2 NVO	€ 125.000,00	€ 170.462,00				€ 295.462,00	€ 4,72
Documentmanagement								
Documentverwerking								
Post	Tarief per m2 NVO	€ 444.000,00	€ 394.653,00				€ 838.653,00	€ 13,40
Documentreproductie								
Centrale repro	Tarief per m2 NVO	€ 941.000,00	€ 451.032,00				€ 1.392.032,00	€ 22,25
Reststoffenmanagement								
Reststoffenafvoer en verwerken								

Ontwikkeling integraal kostprijsmodel op basis van de NEN2748

Afvalverwijdering	Tarief per m2 NVO						€ 11.000,00	€ 0,18
Verstrekken van ...								
Kantoorartikelen								
Kantoorartikelen standaard	Tarief per FTE						€ 90.000,00	€ 56,43
Kantoorartikelen niet- standaard	Tarief per FTE						€ 39.000,00	€ 24,45
Benodigdheden en hulpmiddelen								
Beschikbaarstellen van vergaderruimten en audiovisuele middelen	Prijs is via intranet op te vragen							
Groenvoorziening								
1 plant per 4 medewerkers			€ 170.462,00				€ 170.462,00	
Kunst								
1 kunstobject per 3 medewerkers		€ 156.000,00	€ 170.462,00				€ 326.462,00	
Externe voorzieningen								
Personenvervoer								
Vervoer Jubilarissen, medewerkers die met pensioen gaan en medewerkers die minimaal 12,5 jaar bij OCW werkzaam zijn geweest en afscheid nemen	Personeelskosten: chauffeur per uur exclusief auto		€ 29,36					
Op basis van verklaring van bedrijfsarts kan een medewerker voor woon- werkverkeer beroep doen op een dienstauto met chauffeur	Personeelskosten: chauffeur per uur exclusief auto		€ 29,36					

Ontwikkeling integraal kostprijsmodel op basis van de NEN2748

VIP-vervoer								
Vip-vervoer directeuren. Schriftelijke toestemming vereist	Tarief per FTE	€ 329.375,00	€ 422.842,50				€ 752.217,50	€ 471,61
Leden van het MT-OCW en bewindslieden hebben recht op een dienstauto met chauffeur	Tarief per FTE	€ 209.375,00	€ 422.842,50				€ 632.217,50	€ 396,37
Reizen (binnenland en buitenland)								
Woon-werkverkeer	Tarief per FTE	€ 1.127.883,00	€ 122.316,00				€ 1.250.199,00	€ 783,82
Buitenlandse dienstreizen	Tarief per FTE	€ 668.500,00	€ 194.340,00				€ 862.840,00	€ 540,97

Bijlage 15. Maandrapportage

Maandrapportage directie FM

Maand:

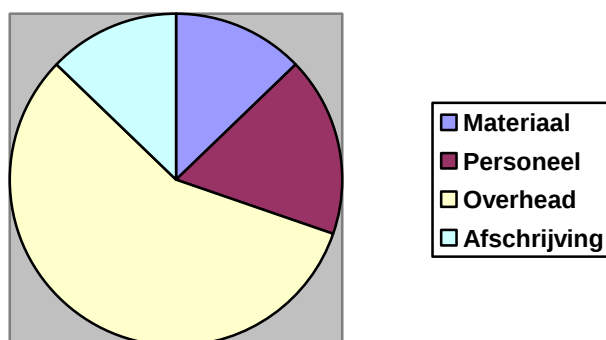
Jaar:

- **Beveiliging**

KPI's:

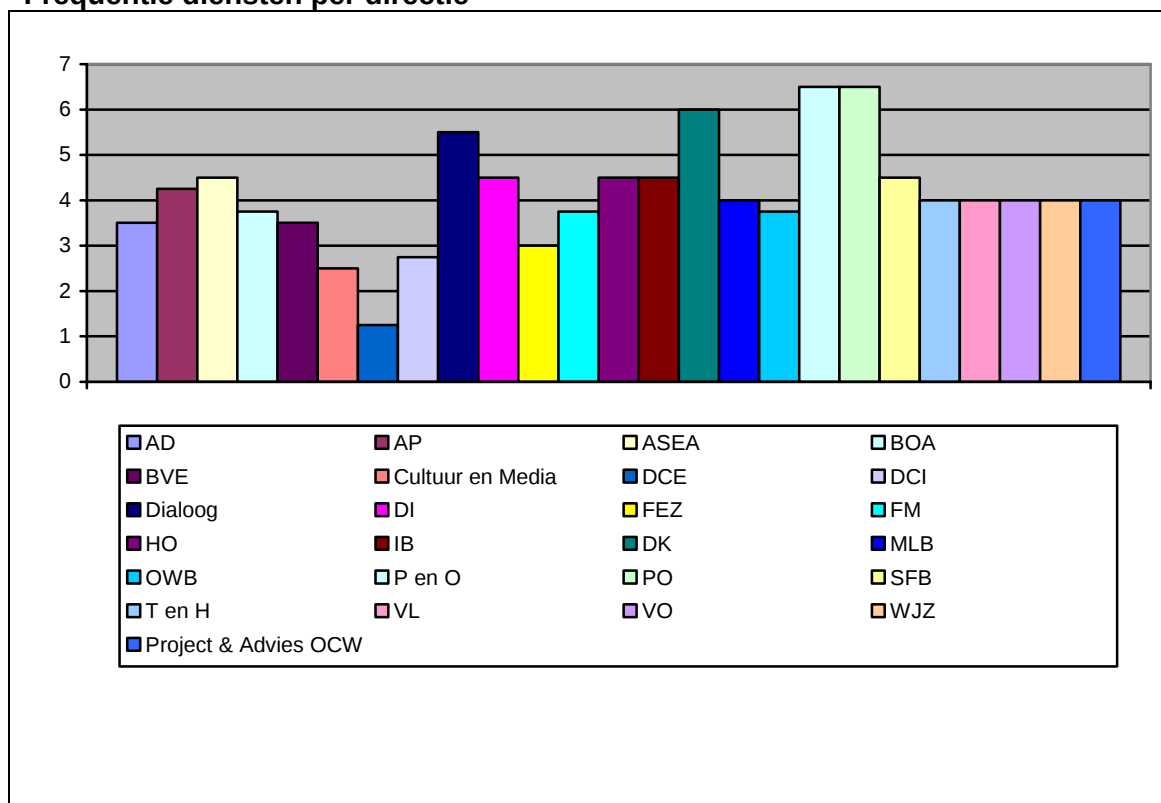
- Bereikbaarheid
- Doorlooptijden
- Klachtafhandeling
- Leveringsvoorwaarden

Kostprijs: €



Figuur 1. Kostenverdeling dienst Beveiliging

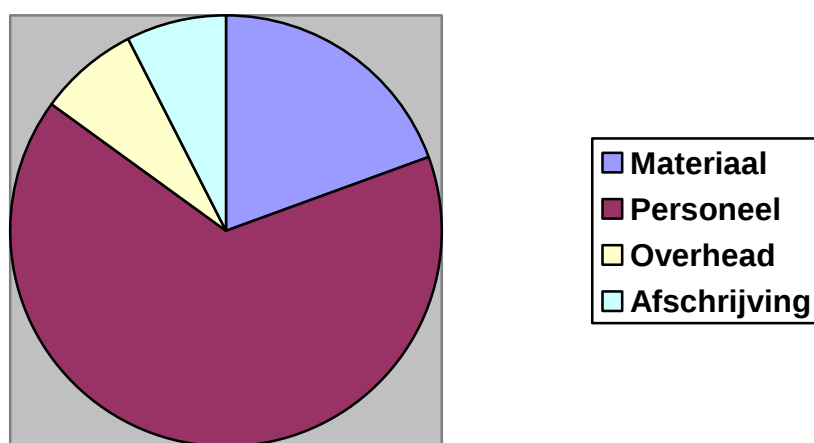
Frequentie diensten per directie



- **Catering**

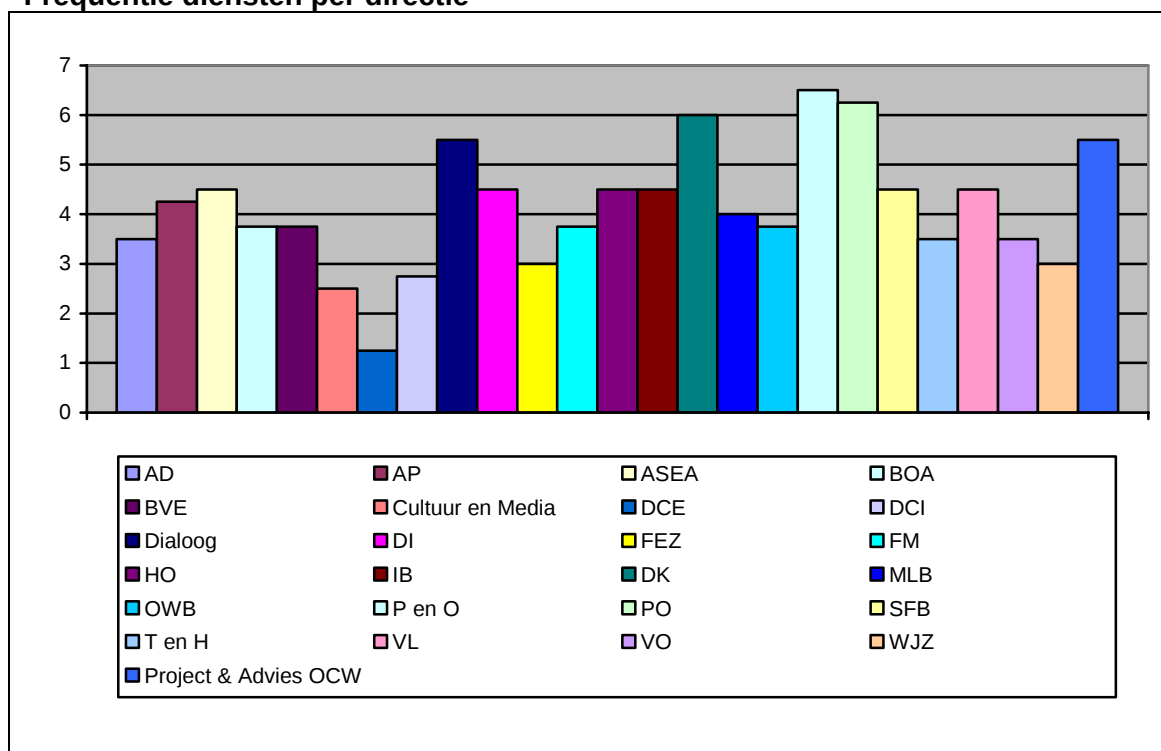
- KPI's:
- Bereikbaarheid
 - Doorlooptijden
 - Klachtafhandeling
 - Leveringsvoorwaarden

Kostprijs: €



Figuur 2. Kostenverdeling dienst Catering

Frequentie diensten per directie



Bijlage 16. Dienstverleningsovereenkomst

Dienstverleningsovereenkomst

Partij 1: Directie FM

Partij 2: Directie [naam]

Datum: [dag] - [maand] – [jaar]

Deel I Algemeen

In dit deel worden de algemene uitgangspunten en algemene afspraken en bepalingen beschreven. Deze uitgangspunten, afspraken en bepalingen gelden voor alle directies.

1. Dienstverleningsovereenkomst

De DVO beschrijft de algemene uitgangspunten, afspraken en financiële bepalingen ten aanzien van de facilitaire dienstverlening voor de directie [naam].

2. Servicecontracten

In de servicecontracten, die in deel II en deel II aan bod komen, wordt vastgelegd welke producten en diensten geleverd worden en onder welke condities. De servicecontracten kunnen worden toegevoegd, verwijderd en gewijzigd gedurende de looptijd van de DVO. De servicecontracten zijn onverbrekkelijk met de DVO verbonden en maken daar onlosmakelijk deel van uit. Bij onderlinge strijd tussen de DVO en de servicecontracten, prevaleert de DVO.

3. Betrokken partijen

De dienstverleningsovereenkomst wordt aangegaan door:

- De directeur van de directie FM als leverancier van de producten en diensten
- De directeur van de directie [naam] als afnemer van de producten en diensten

4. Belangen en verantwoordelijkheden van FM

FM stelt zich op als partner in ondersteunende dienstverlening met producten en diensten zodanig dat het primaire proces optimaal wordt ondersteund. In het kader van de DVO levert FM een pakket aan facilitaire producten en diensten primair conform de wensen van de directie [naam], echter in beginsel zo veel mogelijk gebaseerd op de bij OCW in gebruik zijnde contracten en vormen van dienstenverlening. Indien de directie [naam] specifieke wensen heeft, zal FM trachten deze wensen in te vullen.

5. Duur van de dienstverleningsovereenkomst

De DVO is aangegaan op [datum] en loopt tot met [datum]. De DVO wordt stilzwijgend steeds verlengd met 12 maanden tenzij één van de partijen voor [datum] van een jaar bij aangetekend schrijven heeft aangegeven de DVO niet te willen verlengen en de overeenkomst op te zeggen. In dat geval eindigt de overeenkomst op [datum] van dat jaar.

6. Verzuim en ingebrekestelling

Een partij zal in geval van toerekenbaar tekortschieten in de nakoming van zijn verplichtingen eerst in verzuim zijn wanneer de ander hem bij schriftelijke aanmaning in gebreke heeft gesteld, waarbij een redelijke termijn voor nakoming is gegund en nakoming binnen die termijn is uitgebleven.

7. Ontbinding van de dienstverleningsovereenkomst

Indien één der partijen toerekenbaar tekortschiet in de nakoming van zijn verplichtingen en in verzuim is, is de andere partij gerechtigd de DVO bij aangetekend schrijven te ontbinden, tenzij de tekortkoming, gezien haar bijzondere aard of geringe betekenis, deze ontbinding met haar gevolgen niet rechtvaardigt.

8. Wijziging van de dienstverleningsovereenkomst

De inhoud en de duur van de DVO kan met wederzijds goedvinden van partijen worden herzien. Elke wijziging van de inhoud of de duur van de DVO wordt door partijen vastgelegd in één door beide partijen te ondertekenen aanhangsel op deze DVO.

9. Financiële bepalingen

De gemaakte kosten worden in eerste instantie door FM i.o. betaald en daarna in rekening gebracht bij de directie [naam]. Aangezien de kosten van een aanzienlijke omvang zijn, is gekozen voor een systeem waarin met voorschotten en verantwoordingen wordt gewerkt.

Het financiële jaar loopt van [datum] tot [datum]. Deze looptijd komt overeen met die van het DVO en de onderliggende servicecontracten. De aanvullende overeenkomsten die FM i.o. met haar leveranciers heeft afgesloten, hebben zoveel mogelijk ook deze looptijd.

Voor de berekening van de kosten die door FM i.o. in rekening worden gebracht bij de directie [naam], zijn drie verschillende manieren en wel de volgende:

1. Werkelijke kosten, dit zijn kosten die rechtstreeks toewijsbaar zijn aan de directie [naam];
2. Verdeelsleutel, zie toelichting onder punt 9.1;
3. Bijdrage naar rato in vaste kosten, voor faciliteiten die in principe alleen zijn bestemd voor medewerkers van OCW (bijvoorbeeld restauratieve voorzieningen, fitness).

Indien de kosten die in rekening worden gebracht op een andere manier worden berekend dan in de hierboven vermelde twee punten staat dit toegelicht in de bijlage waarin de betreffende dienst wordt beschreven.

9.1 Verdeelsleutels

Algemene kosten die niet toewijsbaar zijn aan een specifieke gebruiker of ruimte, maar voor alle gebruikers van De Hoftoren noodzakelijk zijn, worden op basis van een verdeelsleutel doorbelast aan de directie [naam].

De gekozen verdeelsleutel wordt berekend op basis van het netto vloeroppervlak (NVO) van de verschillende organisaties.

De NVO van directie [naam] is [aantal] m². In de bijlagen is terug te vinden op welk servicecontract de verdeelsleutel van toepassing is.

9.2 Kosten contractbeheer

Voor het beheren en de organisatie van de facilitaire diensten voor de directie [naam] is een standaard percentage overeen gekomen.

Over alle diensten, tenzij anders vermeld in de bijlage, wordt deze beheerfee geheven.

De beheerfee is vastgesteld op [getal] % van het (factuur)bedrag inclusief BTW of [getal] % van het bedrag exclusief BTW.

9.3 Voorschotten

Het boekjaar is opgedeeld in de volgende vier termijnen van drie maanden:

1. oktober tot en met december;
2. januari tot en met maart;
3. april tot en met juni;
4. juli tot en met september.

Aan het begin van het boekjaar stelt FM i.o. de vier (gelijke) voorschotten vast voor het komende boekjaar. De voorschotten worden gebaseerd op de eindverantwoording van het voorgaande boekjaar.

FM i.o. stelt de directie [naam] schriftelijk op de hoogte van de vastgestelde voorschotten. FM i.o. stelt per kwartaal een verzoek op aan de directie [naam] om over te gaan tot betaling van het betreffende voorschot.

9.4 Verantwoording en eindafrekening

In de maand direct volgend op een kwartaal stuurt FM i.o. een verantwoording van de kosten over het afgelopen kwartaal.

De kwartaalverantwoording van de maanden juli tot en met september is tevens de eindverantwoording over het afgelopen boekjaar. Indien het boekjaar met een negatief saldo wordt afgesloten (kosten -/- voorschotten) zal dit in rekening worden gebracht aan de directie [naam]. Bij een positief saldo zal FM i.o. dit verrekenen met het eerste voorschot van het volgende boekjaar.

9.5 Betaaltermijn

Bedragen die bij de directie [naam] in rekening worden gebracht dienen binnen 30 dagen na dagtekening te zijn voldaan.

9.6 Prijsverhoging

OCW is gerechtigd de prijzen/tarieven te verhogen conform het bepaalde in de contracten die met de verschillende (toe) leveranciers zijn afgesloten. Veelal is dat maximaal één keer per jaar.

Met betrekking tot de kosten die zijn gebaseerd op Hafir-tarieven (Hafir = Handboek Financiën Rijksoverheid) geldt, dat deze kunnen worden aangepast zodra de Hafir wijzigt.

Deel II Procedurele bepalingen

In dit deel worden de procedurele bepalingen ten aanzien van het servicecontract beschreven.

1. De dienstverlening

De contacten ten aanzien van de dienstverlening lopen bij de directie [naam] via de adviseur facility management. Bij OCW is de klantenservice verantwoordelijk voor de standaard operationele zaken. De tactische zaken en bijzondere operationele gaan via de medewerker SLM&C.

2. Dienstverlening op bijzondere dagen

1. Op weekend-, feest- en collectieve blokdagen en eventueel op overige door de Secretaris-generaal van het ministerie van OCW aan te wijzen dagen waarop geen werkzaamheden door OCW worden uitgevoerd, vindt in beginsel geen dienstverlening plaats door FM.
2. Indien de directie [naam] op die dagen ten behoeve van zijn klanten dienstverlening wil afnemen, zal een verzoek tot extra dienstverlening worden ingediend. Het verzoek moet uiterlijk twee weken voor de betreffende datum binnen zijn bij OCW. FM geeft op zo kort mogelijke termijn, maar in elk geval binnen 1 week aan of invulling gegeven kan worden aan het verzoek tot extra dienstverlening.
3. De leden 1 en 2 zijn eveneens van toepassing bij dienstverlening bij calamiteiten. De onder punt twee genoemde termijnen zijn dan niet van toepassing.

3. Aanvraag nieuw servicecontract

Indien de directie [naam] een dienst wenst die niet binnen de huidige DVO valt zal er een schriftelijk verzoek worden ingediend bij de manager Uitvoering van FM. FM beslist of de aanvullende dienst behoort tot de competentie van FM. Indien FM bereid is de dienst te verzorgen zal voor de directie [naam] een offerte worden opgesteld. Zodra de directie [naam] schriftelijk akkoord is gegaan met de offerte, zal de dienstverlening in gang worden gezet.

FM zal een bijlage/aanhangsel toevoegen aan het DVO dat voor akkoord getekend wordt door beide partijen.

Indien het een eenmalige, specifieke, dienst betreft (bijvoorbeeld afplakken van ramen) zal hierover niets worden toegevoegd aan het DVO. Een dergelijke dienst valt onder "Incidentele/specifieke opdrachten".

4. Looptijd servicecontract

De looptijd van de onder de DVO vallende servicecontracten is van [datum] tot [datum] van een volgend jaar. De servicecontracten worden stilzwijgend steeds met twaalf maanden verlengd tenzij één van de partijen schriftelijk heeft opgezegd voor de uiterlijke opzegdatum die genoemd is in de bijlagen

De servicecontracten verlopen uiterlijk op de expiratiedatum van deze DVO.

5. *Wijziging van of uitbreiding op servicecontract*

De procedure voor het wijzigen/uitbreiden van een lopend servicecontract komt overeen met die van het aanvragen van nieuw servicecontract.

Indien nodig wordt er een nieuwe offerte uitgebracht en na akkoord van beide partijen zal de dienstverlening en de betreffende bijlage van het DVO door FM worden aangepast.

Uitbreiding op een servicecontract kan op een willekeurig moment worden aangevraagd. De offerte zal uitwijzen of de uitbreiding op het gewenste moment kan ingaan.

6. *Beëindiging servicecontract*

De verstrekking van een facilitaire dienst kan per servicecontract worden beëindigd. In de bijlage staat vermeld welke uiterste opzegtermijn van toepassing is op het betreffende servicecontract.

De servicecontracten expireren uiterlijk op de expiratedatum van deze Dienstverleningsovereenkomst.

7. *Minimale dienstverlening*

De directie [naam] verplicht zich minimaal de volgende diensten af te nemen:

- beveiliging (inclusief toegangspassen);
- bedrijfshulpverlening;
- nutsvoorzieningen;
- (gemeentelijke) belastingen en heffingen

Tevens neemt de directie [naam], naar rato, deel aan de dienstverlening voor algemene ruimten (hal, meldkamer, technische ruimten, liften, garage e.d.) zoals schoonmaak, glasbewassing en onderhoud gebouw en installaties.

8. *Klachtenafhandeling*

De manager Facilitaire Dienstverlening draagt zorg voor een actuele klachtenprocedure. Deze procedure maakt onderdeel uit van deze DVO en is opgenomen in bijlage 15

9. *Geschillen*

- Alle geschillen in verband met deze overeenkomst of afspraken die daarmee samenhangen worden, met uitsluiting van de rechter, beslecht door een bindend advies, te geven door
- Een geschil bestaat indien een van de partijen dat schriftelijk aan de andere partij meedeelt.
- FM i.o. en de directie [naam] komen bij voorbaat overeen zich aan de beslissing van te zullen onderwerpen.

10. *Rapportage*

De rapportage, die FM ieder kwartaal uitbrengt aan de directie [naam] bevat de uitkomsten van de in het dan afgelopen kwartaal gehouden metingen en onderzoeken voor zover deze betrekking hebben op de dienstverlening aan de directie [naam].

Vaste onderwerpen in de rapportage zijn:

- Lopende servicecontracten (inclusief expiratiedatum en opzegtermijn);
- Eenmalige opdrachten;
- Offerte aanvragen;
- Financieel overzicht (voorschotten en openstaande bedragen);
- Klachten
- Vooruitblik;

Indien van toepassing en van belang voor de directie [naam] kunnen de volgende punten onderdeel uitmaken van de rapportage:

- Klachten;
 - Organisatorische en personele wijzigingen bij FM;
 - Ontwikkelingen met betrekking tot overeenkomsten tussen OCW en leveranciers/dienstverleners waar de directie [naam] indirect gebruik van maakt;
 - (Europese) aanbestedingen.
-

Deel III Basis

In dit deel worden de producten en diensten uit het basispakket beschreven. Deze producten en diensten worden door alle directies afgenomen. De kwaliteit en kosten van de producten en diensten worden ook vermeld.

1. Producten en diensten basispakket

- Afvalverwijdering;
- Beveiliging en BHV;
- Catering > Bedrijfsrestaurant, Grand Café, Coffee Corner, koffie en thee in de centrale vergaderzalen, koffieautomaten, warme en koude dranken;
- Centrale repro;
- Glasbewassing;
- Groenvoorziening;
- Interne verhuizingen;
- Kantoorartikelen standaard;
- Kunst;
- Receptie;
- Schoonmaak;
- Vervoer Jubilarissen;
- Woon-werkverkeer.

2. Omschrijving kwaliteit producten en diensten basispakket

3. Kosten producten en diensten basispakket

4. Overzicht afname producten en diensten basispakket

Deel III Specifiek

In dit deel worden de producten en diensten uit het plus- en specifiekpakket beschreven. Deze producten en diensten kunnen extra worden afgenomen door de directies, naast het basispakket. De kwaliteit en kosten van de producten en diensten worden ook vermeld.

1. Producten en diensten plus- en specifiekpakket

- Buitenlandse Dienstreizen;
- Catering > Vergader-, room- en lunchservice, werklunches, lunch & dinerbonnen, overwerkmaaltijden, banqueting;
- Groenvoorziening;
- Kantoorartikelen niet-standaard;
- Kunst;
- Organiseren en faciliteren van evenementen;
- Vervoer leden MT-OCW en bewindslieden;
- Vervoer op basis van verklaring bedrijfsarts;
- Vip-vervoer.

2. Omschrijving kwaliteit producten en diensten plus- en specifiekpakket

3. Kosten producten en diensten plus- en specifiekpakket

4. Overzicht afname plus- en specifiekpakket
