



“In het kader van het Move Plan worden bij GSK 3.000 tot 3.500 verhuizingen per jaar uitgevoerd. Het gaat daarbij om verhuizingen binnen hetzelfde gebouw, tussen gebouwen op dezelfde vestiging of tussen vestigingen. De bedoeling was om het beheer van deze ‘moves’ beter uit te besteden door een transparantere en flexibelere werkwijze te creëren, wat gepaard gaat met de opstelling van een dienstencatalogus”.

MOVE PLAN: VERHUIZEN OP BASIS VAN ‘JOB PACKAGES’ ANALYSE EN UITBESTEDINGSMODEL

Eind juni is de redactie van Profacility rond de tafel gaan zitten met de FM-verantwoordelijken van GSK en de directie van Aremis om de implementatie van een innoverende organisatiestructuur voor de verhuizing van werkplekken en space management onder de aandacht te brengen. Het concept werd ontwikkeld door Benoit Schmits en Andy Neefs van GSK en uitgevoerd door het bedrijf Aremis.

Waren aanwezig op de bijeenkomst: Benoit Schmits, Director BeSM, WW Enterprise Facility Management, Andy Neefs, Soft Service Manager bij GSK Biologicals, Jean-Michel Klufft, Group Operations Director bij Aremis en Bart D'heer, Major Account Director bij Aremis.

Wat houdt deze nieuwe organisatiestructuur in en vanwaar komt dit idee?

Benoit Schmits neemt als eerste het woord: “Het idee is voortgekomen uit de toename van het jaarlijkse aantal ‘moves’. Door de ontwikkeling van het Smart Working-programma, waarbij nu zo’n 2.500 medewerkers van de 5.000 bij GSK betrokken zijn, was het moeilijk geworden om het aantal bewegingen in te calculeren. Zo kwamen we op het idee om te variabiliseren: in plaats van een tiental personen die instonden voor een bepaald aantal taken ter

plaatse te hebben, wilden we een transparantere en flexibelere werkwijze creëren door deze taken uit te besteden, wat leidde tot de opstelling van een dienstencatalogus. Dat was het uitgangspunt voor het Move Plan”. Andy Neefs voegt er nog aan toe: “De invoering van het Move Plan is geen gevolg van de implementatie van het Smart Working-programma, hoewel het er wel toe bijgedragen heeft. Maar zelfs als we Smart Working niet ingevoerd hadden, waren we toch ook in die richting beginnen te denken”.

Voor de lancering van het Move Plan stond een team van Aremis, dat permanent gestationeerd was bij GSK, in voor zogenaamde ‘open’ taken, waarvan het kader en het dienstenniveau niet volledig vastlagen. Het team kreeg van dag tot dag taken van uiteenlopende omvang toegewezen die gerelateerd waren aan het grote aantal verhuizingen binnen GSK, een sterk groeiend bedrijf waarvan het personeelsbestand in zeven jaar tijd verdubbeld is. GSK registreerde op jaarbasis namelijk 3.000 tot 3.500 verhuizingen: binnen hetzelfde gebouw, tussen gebouwen op dezelfde vestiging of tussen vestigingen.

“In het begin hield een team van twee à drie personen zich hiermee bezig” herinnert Benoit Schmits zich nog goed. “Uiteindelijk is dit team aangegroeid tot een tiental personen. Toen hebben we besloten om ons model te herzien en bepaalde diensten uit handen te geven. We wilden een aantal activiteiten in één dienst hergroe-

peren die we dan zouden kunnen evalueren in termen van prestaties. We gingen dus van een op activiteit gebaseerd contract over naar een resultaatgericht contract. Iedere dienst wordt precies gekaderd, nauwkeurig omschreven en afgebakend. We herdefiniëren een verhuizing van personen als de toepassing van één of meer services, die we dan nadien gemakkelijk kunnen evalueren”.

Bepaling van de diensten aan de hand van een voorafgaande analyse

Andy Neefs: “Voor de verhuizing van één persoon moeten al heel wat taken en activiteiten uitgevoerd worden die bovendien zeer divers kunnen zijn, zoals nieuwe tussenwanden plaatsen in een ruimte, een bureau verhogen, een verloren sleutel opnieuw laten maken, enzovoort. De activiteiten die onvermijdelijk uit elkaar voortvloeien, hebben we in één ‘dienst’ gebundeld. Elke gedefinieerde dienst bestaat bijgevolg uit een aantal taken, die automatisch allemaal uitgevoerd moeten worden, niet meer en niet minder, daar anders het nut van een prijs per dienst verloren gaat”.

Op basis van de analyse werd een onderscheid gemaakt tussen repetitieve, terugkerende taken of taken die een specifieke kennis vereisen en andere taken die onder meer verband houden met het contact met de klanten of de architectuur of die creatiever van aard zijn. Het eerste type taken kan geïndustrialiseerd en gegroepeerd

worden in diensten waarvoor een beoogd resultaat of niveau vastgelegd kan worden en die min of meer vaste of vooraf bepaalde middelen vereisen. We kunnen m.a.w. een SLA opstellen en offertes voor tegen vast forfait aanvragen. Voor het tweede type taken ligt het moeilijker, omdat de nodige middelen om hetzelfde resultaat te bereiken te variabel zijn en van externe factoren afhangen. In tegenstelling tot de eerste groep taken is het hier moeilijker om een vast forfait te verkrijgen, omdat de contractant zich moet indekken tegen het risico op afwijkingen waarop hij geen vat heeft. De nauwkeurigheid van deze analyse is doorslaggevend voor de kwaliteit, licht Benoit Schmits toe: "Een dienst die niet nauwkeurig beschreven is, kunnen we nooit verbeteren, omdat we die dienst niet kunnen vergelijken met wat de dag voordien gebeurd is, of ergens anders, of door iemand anders... Het uitgangspunt van een continu verbeteringsproces is dan ook het documenteren van de procedures".

Oproep tot de markt

Eens klaar met de analyse, wendde GSK zich tot de markt met een twaalftal goed beschreven diensten voor wat het te behalen resultaat betrof (specifieke indicatoren voor elke dienst) en werden toeleveranciers verzocht om een prijsraming op jaarbasis in te dienen voor het verstrekken van een aantal van deze diensten. Na ontvangst van alle offertes, hebben Andy Neefs en Benoit Schmits een blinde test uitgevoerd: zonder de offertes te lezen en zonder over een berekeningsmethode te overleggen, hebben ze elk een prijs bepaald die zij correct achtten. Andy Neefs: "Het doel was om onze percepties te vergelijken met die van de leveranciers. Het was een heel nieuwe aanpak waarvoor we geen benchmark hadden". "Ik heb de gewoonte om na te denken in termen van orde van grootte om het belang en de kwaliteit van een dienstverlening te beoordelen. Op basis daarvan kan ik mij vervolgens een goed beeld vormen van de budgettaire impact" aldus Benoit Schmits.

De juiste meeteenheid kiezen

Welke meeteenheid kan gebruikt worden om het prijskaartje van een dienst te berekenen? Want naast de arbeidstijd moet mogelijk ook

“ Door een dienstencatalogus op te stellen, kan een reeks activiteiten die onvermijdelijk uit elkaar voortvloeien, in één dienst gegroepeerd worden. Deze diensten kunnen dan in termen van prestaties geëvalueerd worden en zo evolueert het op activiteit gebaseerde beheerscontract naar een resultaatgericht contract (SLA) “

rekening gehouden worden met technische kosten (IT, meubilair, transport, reparaties, wijzigingen, ...). "Vooreerst heb je de benodigde arbeidstijd tot op de minuut precies nodig" antwoordt Jean-Michel Klufft. "Dan volgt het gebruikte materieel: vrachtwagens, bestelwagens, goederenlift, en ten slotte de terbeschikkingstelling van een Archibus-tool, waar alle gegevens geregistreerd worden. Als benchmark hadden we ook alle opdrachten die ons personeel het jaar voordien volbracht had voor GSK. Die hebben ons geholpen om tot een realistische prijszetting te komen".

Er zijn dertien diensten. Elke dienst is beschreven aan de hand van een eenheidsprijs die, dankzij de schaalvoordelen die er uiteraard mee gepaard gaan, afneemt op basis van het aantal bestelde eenheden. Voor de prijsbepaling wordt een systeem van schijven gehanteerd, bijvoorbeeld 1 tot 20 eenheden, 20 tot 50 eenheden, meer dan 100, enz. "Het is belangrijk om rekening te houden met die degressieve schijven" aldus Andy Neefs. "Zonder die schijven zouden we met meerkosten kunnen geconfronteerd worden in vergelijking met de vorige situatie". "En voor Aremis was het risico hetzelfde maar in de andere richting" bevestigt Jean-Michel Klufft.

Reactie van de markt

Sommige van de benaderde leveranciers waren verrast, andere hebben zelfs afgehaakt. Volgens Andy Neefs is de verklaring hiervoor te zoeken bij de angst voor het risico verbonden aan een systeem dat vereist dat de inhoud van de taken goed geëvalueerd wordt en hierop ingespeeld wordt: "We hebben een offerte gevraagd voor een opdracht die zowel onder het beroep van architect als onder het operationele viel, voor taken die gewoonlijk uitgevoerd worden door verschillende bedrijven. Dienstverleners die zich vooral op het operationele richten, weerhield dit om een offerte in te dienen".



Benoit Schmits,
Director BeSM, GSK Biologicals

“Wij stootten op dezelfde hinderpalen toen we verhuisbedrijven geraadpleegd hebben om samen met ons voor GSK te werken” verklaart Jean-Michel Kluft. “Bedrijven die gewoon waren om per uur of per kubieke meter te werken en die niet samen met ons konden evolueren naar deze nieuwe principes, hebben afgehaakt”.

Stand van zaken

Move Plan is een innovatie van GSK die toegepast wordt in een ruimere analyse van de totale kwaliteit, met als doel een activiteit meetbaar te maken. Dit concept, dat door Andy Neefs en Benoit Schmits uitgedacht is, wordt nu door Aremis aan andere bedrijven aangeboden onder de naam 'M&O': Move and Occupancy Management. Het is een van de vormen van Integrated Facility Management waarnaar organisaties zich meer en meer richten.

De twee partnerondernemingen hebben een verlengbaar contract van drie jaar gesloten. Benoit Schmits: “Vanaf het begin streefden we naar vereenvoudiging, standaardisering en besparing. Bovendien hebben we het risico op een schommelend activiteitenvolume geoutsourced. Daar komt nog de grotere nauwkeurigheid en transparantie van de uitgevoerde taken bij”.

“Vroeger was elke ‘move’ amper vastgelegd en was één persoon verantwoordelijk, met alle risico's op incidenten (ziekte, afwezigheid) die daarmee gepaard gingen, zelfs al waren die mensen sterk geëngageerd om er een succes van te maken. Nu het proces geïndustrialiseerd is, werkt iedereen op dezelfde manier (en kan iedereen dus iedereen vervangen), terwijl iedereen vroeger zijn eigen werkwijze had om tot een goed resultaat te komen”, stelt Jean-Michel Kluft vast.

Interne klanten merken helemaal niets van de organisatorische verandering, maar het proces is betrouwbaarder en meer gestandaardiseerd geworden. “You cannot manage what you don't track” besluit Bart D'heer.

Patrick Bartholomé

