

Doorlichtingsrapport FMHaaglanden



Colofon

Ministerie van Financiën

Directie Begrotingszaken
Korte Voorhout 7 | 2511 CW | Den Haag |
Postbus 20201 | 2500 EE | Den Haag

26 november 2012

Auteurs

Mw. E. ter Stege (Financiën / Begrotingszaken)
Mw. T. de Kort (Financiën / Begrotingszaken)
Mw. D. van Ark (BZK / DGOBR)
Mw. N. Zimmerman (BZK/ FEZ)

Inhoudsopgave

1. Managementsamenvatting en aanbevelingen	4
1.1. Samenvatting	4
1.2. Aanbevelingen	6
2. Inleiding	8
2.1 Definitie agentschappen	8
2.2 Doel van de doorlichting.....	8
2.3 Groenlichtmeting van FMH	8
2.4 Onderzoeksvraag en operationalisatie	8
2.5 Leeswijzer	9
3. Achtergrond FMH	10
3.1 Ontstaan.....	10
3.2 Ontwikkelingen	10
4. Governance	11
4.1 Beelden uit de interviews	11
4.2 Conclusie	13
5. Kostprijsmodel.....	15
5.1 Beelden uit de interviews	15
5.2 Conclusie	16
6. Doelmatigheid	17
6.1 Beelden uit de interviews	17
6.2 Conclusies.....	18
Bijlage 1: Lijst met geïnterviewden.....	19

1. Managementsamenvatting en aanbevelingen

1.1. Samenvatting

Uit de evaluatie van de Regeling Baten-lastendiensten (2011) vloeit voort dat agentschappen periodiek worden doorgelicht om de bestaansgrond en de toegevoegde waarde van elk agentschap terugkerend aan de orde te stellen. In de doorlichting van FMH Haaglanden (FMH) is de focus op de toekomst gericht van het agentschap, waarbij de nadruk ligt op de componenten governance en het integrale kostprijsmodel. Daarnaast komt de doelmatigheid van de organisatie aan de orde. Dit leidt tot de centrale vraagstelling 'Waar liggen de aandachtspunten en kansen voor FMH om verder te groeien op de terreinen governance, integraal kostprijsmodel en doelmatigheid?'. Dit rapport legt gezien de uitkomsten van de doorlichting een grotere nadruk op de eerste twee - governance en het integraal kostprijsmodel - dan op de laatste: de doelmatigheid.

a. *Governance*

De governance van een agentschap heeft betrekking op de verhouding van de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de drie rollen binnen het agentschapmodel (opdrachtnemer, -gever en eigenaar). In concreto gaat het om de wijze waarop het agentschap wordt aangestuurd, hoe opdrachten worden verstrekt, op welke wijze verantwoording wordt afgelegd, hoe de verantwoordelijkheden van de actoren in de structuur rondom het agentschap zijn geregeld. De rolinvulling door de individuele opdrachtgevers van FMH is nog volop in ontwikkeling, net als de rolinvulling van FMH zelf. Dit blijkt op verschillende punten. Zo bestaat een duidelijk spanningsveld tussen de individuele eisen aan de kwaliteit en service van FMH enerzijds en de algemene wens tot standaardisatie anderzijds. Dit staat vooralsnog een goede vraagharmenisatie in de weg. Ook ontbreekt het opdrachtgevers nog aan een (middel)lange termijn visie over de rol van FMH. De bestaande gremia waarin opdrachtgevers zijn georganiseerd (zoals ICBR, ICFH, opdrachtgeversberaad en afnemersberaad), worden nu onvoldoende ingezet om beelden over de FMH met elkaar te delen. Dit heeft als risico dat (lange termijn) visie van opdrachtgevers ongemerkt ver uit elkaar kunnen komen te liggen. Zo ziet de één FMH als een marktpartij, waarbij de ander FMH beschouwt als een rijksorganisatie zonder winstoogmerk. Dit legt een wezenlijk onderscheid bloot in hoe opdrachtgevers richting FMH acteren; vanuit een gezond "wantrouwen" of vanuit vertrouwen. Het ware beter als opdrachtgevers meer in gezamenlijkheid de geleverde uitvoeringsinformatie van FMH periodiek interpreteren, zodat kan worden toegewerkt naar een optimale vraagharmenisatie en daarmee een gecoördineerd opdrachtgeverschap dat uitgaat van vertrouwen. Ook helpt een terugkerende agendering van een thema als de (middel)lange termijn visie op de organisatie van facilitair management binnen het Rijk om eventuele belangrijke verschillen in zienswijzen transparant te maken.

Er is een duidelijk verschil in ontwikkeling tussen de gremia waarin de opdrachtgevers van FMH zijn vertegenwoordigd. De rolinvulling van het afnemersberaad is redelijk uitgekristalliseerd en wordt conform ingevuld, het opdrachtgeversberaad (OGB) daarentegen is nog meer zoekende naar welke rol en taken zij tot zich rekent. Het is van belang dat hier op korte termijn meer focus wordt aangebracht. De eigenaar kan hier een duidelijk faciliterende rol in vervullen.

In algemene zin is veel waardering voor de werkzaamheden en rolinvulling door de eigenaar. Het beeld is dat hij bij de start van FMH hij heel duidelijk zichtbaar en sturend is geweest in zowel de organisatie als bij de opdrachtgevers. In een later stadium, toen FMH in een meer stabiele situatie kwam, is hij voor de buitenwacht minder direct zichtbaar geworden. Dit komt onder meer ook omdat hij ook in goed overleg met alle betrokken zijn functie als Voorzitter van het opdrachtgeversberaad heeft afgestaan aan de opdrachtgevende departementen om de scheiding van rollen beter in te vullen. Afnemende zichtbaarheid draagt, op termijn, een mogelijk risico voor de eigenaar relatie. Zichtbaarheid draagt bij aan het vertrouwen dat de eigenaar voor FMH staat. Ook in een stabiele situatie is dit nodig. Dit is een punt om niet te veel te laten verzwakken, juist op het moment dat opdrachtnemer nog volop vertrouwen heeft in de eigenaar.

b. *Kostprijsmodel en tariefstelling*

Communicatie en transparantie zijn sleutelwoorden voor de verdere ontwikkeling van FMH. De communicatie van FMH richting opdrachtgevers ten aanzien van kostprijsontwikkeling en de daaruit volgende tarifiering heeft tot dusver een bewezen effect gehad en dient te worden vastgehouden en verder uitgebouwd. Specifieke aandachtspunten daarbij zijn de informatie over de opbouw van het tarief en de behaalde en toekomstige doelmatigheidswinsten. Zeker deze punten dragen bij aan het creëren van meer draagvlak en acceptatie voor de verdere versoering in de dienstverlening bij opdrachtgevers.

Zonder het belang van een transparante communicatie naar opdrachtgevers te ontcrachten, moet tegelijkertijd zowel bij opdrachtnemer als bij opdrachtgever meer aandacht komen voor de balans tussen de informatie die de opdrachtgevers vragen en de informatie die FMH levert cq. kan leveren. Bij opdrachtgevers bestaat soms de neiging om FMH te overvragen naar detailinformatie met slechts een beperkte relevantie. In ruil voor gepaste transparantie mag de opdrachtgever meer vertrouwen bij de opdrachtnemer leggen dat zaken ook correct en bedrijfsmatig worden opgepakt en uitgevoerd. Gepast vertrouwen gaat hand in hand met geleverde transparantie. Hierbij hoort bijvoorbeeld een facturatieproces dat dusdanig is ingericht dat opdrachtgevers er vanuit kunnen gaan dat facturen betrouwbaar zijn.

De verantwoordelijkheid voor een goede communicatie beperkt zich niet tot de opdrachtnemer. Behalve bij FMH, ligt hier voor de opdrachtgever ook een taak om richting de (interne) gebruiker helder te communiceren over de dienstverlening die kan worden verwacht van FMH.

c. *Doelmatigheid*

De verbetering van de doelmatigheid is dé doelstelling van een baten-lastendienst. Belangrijke aanleiding voor de vorming van 4FM was om, in het kader van de personele taakstelling, 25% te besparen op het aantal medewerkers en de daarbij behorende personele kosten dat zich met facilitaire dienstverlening bezighoudt. De structurele besparing op personeel bedraagt € 11 mln. ten opzichte van de nulmetingen in 2007 en 2008 bij de ministeries van (voorheen) VROM, (voorheen) VenW, BZ, SZW, BZK, (voorheen) Justitie, OCW en VWS. Daarmee is de eerder beoogde personele taakstelling gerealiseerd. Met de nieuwe voorziene toetredingen neemt de structurele besparing naar verwachting nog verder toe.

Daarnaast is bij de oprichting van 4FM de afspraak gemaakt om binnen 2 jaar de inkoopkosten met 5% te reduceren. Twee jaar na de start is door aanbestedingen € 1,5 mln. structureel bespaard op de inkoopkosten met gelijkblijvend volume van de ministeries van SZW, BZ, (voorheen) VROM en (voorheen) V&W).¹

FMH zou, mede in het licht van bovenstaande, minder moeten schuwen zichzelf richting opdrachtgevers in de schijnwerpers te zetten wanneer het aantoonbaar goed en zelfs beter en doelmatig(er) presteert. Het onder de aandacht brengen van de benchmark facilitair management, een kwalitatieve producten- en dienstencatalogus en een goede klanttevredenheid zijn positieve instrumenten die bijdragen aan een groter begrip voor de rol van opdrachtnemer binnen het sturingsmodel.

d. *Conclusie*

Als algemene conclusie geldt dat FMH naar behoren functioneert. FMH heeft de afgelopen jaren samen met de opdrachtgevende departementen en de eigenaar, belangrijke stappen gezet en zich ontwikkeld tot een professionele organisatie met zelflerend vermogen. Het is nu zaak deze ontwikkeling te continueren en verder te bestendigen.

¹ Bron: Jaarrapportage Bedrijfsvoering 2011, pagina 17

1.2. Aanbevelingen

Op basis van de bevindingen en conclusies zijn als belangrijkste aanbevelingen geformuleerd:

- Tussen de opdrachtgevers bestaan nog verschillende beelden over hun eigen rolinvulling als opdrachtgevend beraad en over de taakinvulling van FMH. Hierdoor ontstaat bijvoorbeeld spanning tussen de eisen aan de kwaliteit en service enerzijds en de wens tot standaardisatie anderzijds. De onduidelijkheid is een potentieel risico voor een goede werking van het agentschapsmodel en dient daarom te worden verhelderd, om te beginnen binnen het opdrachtgeversberaad. De eigenaar dient hier op toe te zien – en indien nodig ook dwingend - in op te treden.
- FMH dient te investeren in een heldere uitleg en continue transparantie over de werking van het kostprijsmodel en tariefwijzigingen. Een open communicatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer is essentieel voor het ervaren van een gelijkwaardig relatie en begrip voor elkaar. Het draagt bij aan draagvlak voor de FMH werkwijze en mogelijk noodzakelijke versoeringen in uitvoering. In het verlengde daarvan is het nodig dat FMH het kostprijsmodel verder vereenvoudigt. Dit is belangrijk voor de transparantie naar de opdrachtgevers maar ook om effectiever te kunnen sturen op efficiency en doelmatigheid.
- Opdrachtgevers dienen met elkaar af te spreken waar ze op willen sturen en wat ze los laten omdat dat FMH dit zelf, al dan niet samen met de eigenaar, voldoende bewaakt. Zo kan worden toegewerkt naar meer vanuit vertrouwen acteren door opdrachtgever richting opdrachtnemer.
- De eigenaar is minder zichtbaar dan bij de start van FMH. Zichtbaarheid van de eigenaar is ook in een stabiele situatie belangrijk. Zo geeft hij de opdrachtnemer het vertrouwen dat de eigenaar voor de organisatie staat en wordt, ondanks dat het agentschap op afstand is geplaatst, een onderlinge nabijheid gevoeld. Dit is een punt om niet te laten verzwakken, juist op het moment dat opdrachtnemer nog volop vertrouwen heeft in de eigenaar. De eigenaar kan dit oppakken door op momenten waarin niet direct acute zaken spelen, tijd te investeren in bezoeken aan het agentschap. Hierbij is het waardevol om niet alleen met het management te praten, maar ook met andere delen van de organisatie.

Voorts worden de volgende overige aanbevelingen gedaan:

- FMH kan de mogelijkheden van communicatie als PR middel voor de organisatie beter benutten. Durf tonen door zichzelf in de schijnwerpers te zetten richting opdrachtgevers. Overtuig en bewijs opdrachtgevers met doelmatigheidscijfers dat de werkzaamheden die FMH doet ten minste net zo goed worden gedaan of beter en doelmatig(er) als wanneer ze door een ander werden uitgevoerd. Dit bevordert de zichtbaarheid en vermindert de wisselende, vaak subjectieve, beelden van opdrachtgevers over de prestaties van FMH.
- Voor de opdrachtgever ligt een taak om richting de (interne) gebruiker helder te communiceren over de dienstverlening die kan worden verwacht van FMH.
- Opdrachtgevers en opdrachtnemer moeten hun verwachtingen uitspreken over welke uitvoeringsinformatie door opdrachtnemer geleverd wordt en dit vastleggen. Deze afspraak moet een balans zijn tussen de gewenste uitvraag en wat (tegen gepaste inspanning) geleverd kan worden. Tegenover gepaste transparantie staat ook gepast vertrouwen van de opdrachtgever richting opdrachtnemer.
- Binnen de grenzen van de regelgeving moeten opdrachtgevers en opdrachtnemer met elkaar in overleg treden over praktische oplossingen voor het feit dat beide verschillende

administraties voeren. Zo moet worden bekeken hoe de facturatie aangepast kan worden zodat in de "kasadministratie" van de kerndepartementen minder in de knel komt.

- In het opdrachtgevendeberraad zou ook gesproken moeten worden over de manier waarop in het LFMO met concurrentie c.q. doelmatigheidsprikkels omgegaan zou moeten worden. In het kader van de verdere ontwikkeling van het LFMO zou het goed zijn om een gedeeld beeld te hebben vanuit FMH over hoe hiermee om te gaan.
- Opdrachtgevers moeten periodiek hun visie op de inrichting van facilitair management binnen het Rijk met elkaar delen om een middellange termijn visie te ontwikkelen. Opdrachtgevers kijken nu op zeer verschillende manieren aan tegen dit sourcing vraagstuk. Dit heeft invloed op hoe door opdrachtgevers naar FMH wordt gekeken.

2. Inleiding

2.1 Definitie agentschappen

Agentschappen zijn uitvoerende organisatieonderdelen van de rijksoverheid en worden gekenmerkt door een resultaatgericht besturingsmodel ondersteund met een zelfstandige baten-lastenadministratie of een kasadministratie. Het is een vorm van verzelfstandiging waarbij de hiërarchische ondergeschiktheid aan de betreffende minister volledig gehandhaafd blijft. FMH is een agentschap met als doel een effectievere en efficiëntere dienstverlening op het facilitair gebied.

FMH is de huidige voortzetting van de, voorheen zelfstandige, facilitaire organisaties van de departementen en verzorgt de facilitaire dienstverlening van en voor het Rijk in de regio Haaglanden. FMH is totaalaanbieder voor het gehele facilitaire pakket.

2.2 Doel van de doorlichting

In 2011 heeft de evaluatie van de Regeling baten-lastendiensten 2007 plaatsgevonden. In deze evaluatie is onder andere de vraag gesteld of het baten-lastendienstmodel als generiek model op alle diensten even goed van toepassing is. Naar aanleiding van deze evaluatie is besloten de agentschappen periodiek door te lichten. Deze doorlichtingen zijn bedoeld om de bestaansgrond en de toegevoegde waarde van elk agentschap periodiek aan de orde te stellen. Uit de doorlichting kan bijvoorbeeld blijken dat een stelselverandering (baten-lastenstelsel versus kasstelsel) bijdraagt tot een beter functioneren van de dienst. De doorlichting wordt voor elk agentschap periodiek gehouden op natuurlijke momenten.

2.3 Groenlichtmeting van FMH

Voor FMH is de groenlichtmeting voor het verkrijgen van de definitieve status gebruikt als natuurlijk moment om bij aan te haken met deze doorlichting. In overleg met FMH is daarom parallel aan de groenlichtmeting de doorlichting van het agentschap FMH gehouden. In de groenlichtmeting is op basis van de drie instellingsvoorwaarden gekeken of het agentschap voldoende functioneert. Daarbij heeft het ministerie van Financiën geconstateerd dat FMH in voldoende mate functioneert als agentschap volgens de regeling baten-lastendiensten 2011. Het ministerie van Financiën ondersteunt daarom het verkrijgen van de definitieve status aan FMH.

Er bestaat een duidelijk verschil tussen een groenlichtmeting en een periodieke doorlichting van een agentschap. Waar de eerste een momentopname is waarbij de instellingsvoorwaarden de focus zijn, wordt bij de laatste breder en meer naar de toekomst van de organisatie gekeken.

2.4 Onderzoeksvraag en operationalisatie

De doorlichting van agentschappen is bedoeld om een beeld te vormen met betrekking tot het functioneren in het licht van de regeling agentschappen op de gebieden (a) governance, (b) financiële aspecten en (c) de doelmatigheid. Afhankelijk van de specifieke kenmerken van de organisatie richt de doorlichting zich in meer of mindere mate op een van deze drie afzonderlijke thema's.

In het geval van FMH is ervoor gekozen de focus vooral op de toekomst te richten en de centrale vraagstelling van de doorlichting de ontwikkelfase waarin het agentschap zich nog begeeft, te laten weerspiegelen. De centrale onderzoeksvraag van de doorlichting van agentschap FMH is: 'Waar liggen de aandachtspunten en kansen voor FMH om verder te groeien op de terreinen governance, integraal kostprijsmodel en doelmatigheid?'

De variabelen– governance, integraal kostprijsmodel en doelmatigheid – zijn nader geoperationaliseerd tot onderzoeksvragen en interviewvragen. Deze tezamen vormen het toetsingskader voor de doorlichting van FMH. Daarnaast vormt de door FMH aangeleverde informatie voor de groenlichtmeting belangrijke input.

Tevens wordt in de doorlichtingen het agentschap op twee specifieke punten getoetst, namelijk:

- Minimum omzet, met een richtbedrag van EUR 50 mln. op jaarbasis;
- Gemiddelde afschrijvingskosten per jaar moet meer dan 5% van de totale lasten zijn.

FMH voldoet nagenoeg aan beide criteria. In 2011 heeft FMH een omzet gerealiseerd van bijna € 92 mln. De gemiddelde afschrijvingskosten waren bijna 5% van de totale lasten. Deze twee factoren zijn om die reden geen punten van aandacht geweest tijdens de doorlichting.

Om een beeld te krijgen van de kansen en aandachtspunten voor wat betreft de governance, het integrale kostprijsmodel en de doelmatigheid van FMH zijn interviews gehouden met verschillende stakeholders. Bij de selectie van deze stakeholders is geborgd dat geïnterviewden een afspiegeling zijn van de verschillende te onderscheiden rollen uit het agentschapmodel (opdrachtgevers, eigenaar) waar FMH mee te maken heeft.

2.5 Leeswijzer

Dit rapport gaat allereerst in op het ontstaan van FMH, de belangrijkste uitkomsten van de groenlicht meting en de beleidsontwikkelingen die van invloed zijn op de taken die FMH uitvoert (hoofdstuk 3). Vervolgens worden in hoofdstuk 4, 5 en 6 per doorlichtingsthema (governance, integraal kostprijsmodel, doelmatigheid) achtereenvolgens de beelden uit de interviews uitgelicht en de belangrijkste conclusies per thema uiteen gezet. In de managementsamenvatting en aanbevelingen (hoofdstuk 1) zijn de conclusies samengenomen en verder uitgewerkt en worden bovendien aanbevelingen gedaan voor de toekomst. In de bijlage (1) is een lijst met geïnterviewden opgenomen.

3. Achtergrond FMH

3.1 Ontstaan

Eind 2008 hebben de ministeries van BZ, SZW, voormalig V&W en voormalig VROM besloten het gezamenlijke bedrijf voor facilitair management 4FM te vormen. Belangrijke aanleiding daarvoor was, in het kader van de personele taakstelling, 25% te besparen op het aantal medewerkers dat zich met facilitaire dienstverlening bezighoudt. Per 1 april 2010 heeft 4FM de status van tijdelijke baten-lastendienst gekregen.

In het kader van de Compacte Rijksdienst is de 'fusiebeweging' binnen het Rijk verder voortgezet en heeft 4FM zich ontwikkeld tot wat het nu is - FMHaaglanden - waarin tevens de facilitaire organisatie (FaSam) van de ministeries van BZK en voormalig Justitie en de facilitaire diensten van OCW en VWS zijn opgenomen

De facilitaire diensten van de ministeries van AZ, EL&I en Financiën zullen nog in de komende jaren toetreden tot FMH.

3.2 Ontwikkelingen

a. *Compacte Rijksdienst en het LFMO*

Het uitvoeringsprogramma Compacte Rijksdienst kent twee projecten die direct van belang zijn voor de vormgeving van de facilitaire dienstverlening binnen de rijksoverheid. Het gaat om project 3.2. 'Ontwikkeling landelijke facilitaire dienstverlening', en project 6.1 'FMH als de facilitaire concerndienstverlener in de regio Haaglanden'. Met deze projecten wordt een bijdrage geleverd aan het eenvoudiger en efficiënter maken van de Rijksdienst. Concreet wordt een netwerk met vier facilitaire concerndienstverleners gevormd dat op basis van regionale en gebouwspecifieke eigenschappen de facilitaire dienstverlening zal verzorgen voor de diverse rijkskantoorgebouwen waarin meerdere departementen gehuisvest kunnen zijn. Naast FMH zijn dit Rijkswaterstaat (RWS), Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI) en de Belastingdienst. Tussen deze landelijke dienstverleners vindt al uitruil van panden plaats. FMH richt zich op de regio Den Haag en de andere dienstverleners bedienen andere regio's. De vier organisaties zullen, ondanks de verschillen in ontwikkelingsnelheid, toewerken naar één basispakket en standaardisatie van bedrijfsvoeringinstrumenten en één kostprijsystematiek, die leidt tot één verrekenprijs voor alle landelijk aangeboden producten en diensten en uiteindelijk tot één prijs voor één gefaciliteerde rijkswerkplek. De 4 organisaties zijn verenigd in het Landelijk Facilitair Management Overleg (LFMO).

b. *Taakstelling*

Evenals de andere departementen en uitvoeringsorganisaties van het Rijk levert FMH een bijdrage aan de taakstelling van de departementen uit het regeerakkoord van kabinet Rutte I. Dit bestaat uit een generieke taakstelling van 6% op het eigen apparaat die wordt ingevuld door een vergroting van de efficiency. Deze 6% komt bovenop de besparingen van 25% die beoogd waren bij het opzetten van 4FM. FMH realiseert deze 6% efficiency door verdere integratie van voormalig 4FM (inclusief OCW en VWS) en FaSam en door het gezamenlijk optrekken bij aanbestedingen. De gerealiseerde efficiency komt tot uiting in de tarieven van de producten en diensten.

De additionele taakstelling uit het regeerakkoord ligt bij de departementen en wordt ingevuld met een vermindering van taken dan wel versoberingen. FMH levert daar een bijdrage aan door de uitvoering van het programma Compacte Rijksdienst, namelijk een verdere bundeling van de facilitaire dienstverlening binnen het Rijk. Daarnaast is FMH in overleg met de opdrachtgevers om te komen tot een versobering van het dienstverleningspakket.

4. Governance

Leidend voor het sturingsmodel van FMH zijn de voorschriften uit de Regeling baten-lastendiensten 2011. Het opdrachtgeverschap hoort conform ICBR-besluit² bij de interdepartementale commissies voor de bedrijfsvoering. De Interdepartementale Commissie Bedrijfsvoering Rijk (ICBR) stuurt daarnaast op de ambitie, doelformulering en (financiële) kaders van FHM door algemene richtlijnen voor te schrijven voor de bedrijfsvoering rijksdienst en voor de uitvoering van de shared service taken.

Na toetreding van alle departementen in 2014, zal de Interdepartementale Commissie Facilitair Management en Huisvesting (ICFH) het opdrachtgevende orgaan zijn voor FMH. Momenteel heeft de ICFH deze opdrachtgeversrol niet. De ICFH is nu vooral kaderstellend op het rijksbreed facilitair gebied. In de huidige situatie zijn de opdrachtgevers op strategisch niveau verenigd in het opdrachtgevend bestuur (OGB). Behalve een brug slaan tussen opdrachtnemer en opdrachtgevers adviseert het OGB de eigenaar over het kostprijsmodel en de jaarlijkse tarieven. Tot oktober 2011 trad, op verzoek van de OGB-leden, de eigenaar tijdelijk als voorzitter op. Inmiddels is dit niet meer het geval, de eigenaar neemt geen deel meer aan het OGB. Het voorzitterschap van het OGB is nu in handen van één van de leden. Naast het OGB zijn opdrachtgevers op tactisch niveau georganiseerd in het afnemersberaad. Hier worden afspraken gemaakt over facilitair inhoudelijke vraagstukken met een gemeenschappelijk belang en worden zaken voor besluitvorming voorbereid voor het OGB. Het OGB heeft in hoge mate verantwoordelijkheden gedelegeerd aan het afnemersberaad (zoals t.a.v. de producten- en dienstencatalogus) zodat deze niet alleen een adviserende rol heeft maar feitelijk besluitvormend kan optreden.

De eigenaar, DGOBR, heeft als taak de belangrijkste bedrijfsvoeringskaders waarbinnen FMH de uitvoering inricht, op te stellen. Daarnaast bewaakt de eigenaar de continuïteit en ziet hij toe op het correct functioneren van FMH. Bovendien stelt DGOBR de tarieven vast gehoord hebbende het OGB. Minimaal drie keer per jaar is een eigenaarsoverleg met FMH. Daarnaast hebben DGOBR en FMH eens per drie weken een informeler overlegmoment (PO). Om te borgen dat beleid en uitvoering niet van elkaar verwijderd raken is regelmatig overleg tussen FMH en de directie FHIR van DGOBR en binnen het MT OBR waar beleid en uitvoering vertegenwoordigd zijn. In voorkomende gevallen participeert FMH in de totstandkoming van beleidsvoorstellen op facilitair gebied.

4.1 Beelden uit de interviews

a. *Eigenaar*

Bij de oprichting van FMH, toen nog 4FM, is de eigenaar veel aanwezig en daarmee zichtbaar geweest in de organisatie. Dit is erg goed geweest voor zijn rol als ambassadeur van FMH. Nu FMH zich verder ontwikkeld heeft, is de eigenaar minder (fysiek) aanwezig. De eigenaar ziet zichzelf op dit moment vooral als escalatieniveau, bijvoorbeeld bij nieuwe toetredingen. In principe worden toetredingen door FMH zelf opgepakt. Pas wanneer toch problemen ontstaan in het proces hoeft hij als eigenaar betrokken te worden. De eigenaar ziet zichzelf bovendien als stelselverantwoordelijke, degene die erop toeziet dat de radertjes binnen het model optimaal werken.

Zowel opdrachtnemer als eigenaar geven in de interviews aan dat de onderlinge relatie als goed wordt ervaren. De opsplitsing tussen de formele overleggen drie keer per jaar en de informele PO's werken goed en prettig.

De opdrachtnemer ziet de drie WOK taken van de eigenaar – werkgever, opzichter en klankbord – duidelijk terugkomen. In de informele PO's komt vooral de rol van klankbord terug. In de formele overleggen ook de rol van opzichter (toezichhouder), omdat in deze gesprekken ook echt over de

² Memo 'Sturing door de IC's', van 6 mei 2009, van BZK/OBR/OPR/Schreiner

afgesproken resultaten gesproken wordt. De rol van werkgever is in zijn algemeenheid terug te zien.

b. Opdrachtnemer

FMH geeft aan dat zij twee belangrijke punten heeft waar ze zich op richt: de going concern van FMH en de uitbreiding van FMH. In de interviews komt naar voren dat opdrachtgever en eigenaar ook de vraagharmonisatie als belangrijk aandachtspunt zien. Er moet enerzijds blijvend ingespeeld worden op de vraag van de klant, maar anderzijds moet deze vraag ook meer op elkaar gaan aansluiten. Te zien is dat opdrachtgevers steeds meer bewegen naar standaardisatie (zie ook onder het kopje opdrachtgever). FMH zou deze beweging kunnen gebruiken om de vraagharmonisatie verder op te pakken. In dit kader is het belangrijk dat FMH doordachte en kwalitatieve standaarden levert tegen een redelijke prijs en blijft communiceren met de opdrachtgevers over de keuzes die zij maakt. Dit is wat FMH ook in de praktijk probeert te brengen. Dit uit zich bijvoorbeeld doordat FMH betrokken is bij verschillende voorbereidende werkgroepen voor de ICFH/ICBR. Op deze manier kan FMH op de hoogte blijven van de ontwikkelingen en vroegtijdig aangeven wat wel en niet haalbaar is voor FMH.

Pas wanneer de vraagharmonisatie op orde is, kan volgens de eigenaar verder doorontwikkeld worden, bijvoorbeeld het ontwikkelen van een mobiele applicatie om vergaderruimtes op rijksbreed niveau te kunnen reserveren.

De opdrachtgevers geven aan dat zij in FMH een organisatie zien die oprecht hard aan het werk is. Tegelijkertijd constateren ze een aantal aandachtspunten. Zo is genoemd dat de procedures soms als lang en stroperig worden ervaren. In de interviews is hierbij weliswaar de kanttekening geplaatst dat sommige van hen in het verleden ook wel 'verwend' waren. Daarnaast geven opdrachtgevers aan dat een zekere klantintimiteit/betrokkenheid wordt gemist. Als voorbeeld hierbij worden de schoonmakers genoemd: zij ruimen 'spontane rommel' vaak niet pro-actief op. Een ander aandachtspunt dat naar voren komt is de niet tijdige afhandeling van urgente meldingen. Hierbij bestaat het besef dat deze afhandeling vóór FMH ook al niet goed was. Toch wordt dit gezien als punt van verbetering. Als laatste komt naar voren dat de opdrachtgevers FMH graag nauwer zien samenwerken met een organisatie als SSO-ICT. Dit omdat voor klanten bij een verhuizing bijvoorbeeld de desktop computer en het meubilair onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn.

Door de opdrachtgever wordt aangegeven dat de informatievoorziening is verbeterd. Nu ontvangt de opdrachtgever de juiste informatie waarmee ook gestuurd kan worden.

c. Opdrachtgever

In de beginfase was vanuit de departementen nog veel geduld nodig. Er vond veel overleg plaats over wie nu wat wilde. Hierbij speelde mee dat departementen een andere rol kregen dan voorheen, namelijk die van opdrachtgever. Hiertoe zijn veel trainingstrajecten geweest die volgens de opdrachtgever zijn vruchten hebben afgeworpen. Het heeft de zakelijke relatie versterkt. Op dit moment zijn de opdrachtgevers, zoals aangegeven, verenigd in twee opdrachtgevendende gremia, het afnemersberaad en – daarboven – het opdrachtgeversberaad (OGB).

Het afnemersberaad zit, zo blijkt uit de interviews, goed in zijn rol. FMH is wel van mening dat er door dit gremium soms te gedetailleerde informatievragen worden gesteld die FMH zelf niet beschikbaar heeft (en niet benodigd heeft). FMH heeft dit in het afnemersberaad aangegeven en hierover wordt nu met elkaar gesproken. Het afnemersberaad heeft inmiddels een goede, zakelijke relatie met FMH. Hier heeft volgens zowel de opdrachtnemer als de opdrachtgevers echt een professionaliseringsslag plaatsgevonden. Met de nieuwe toetredingen, en daarmee het toetreden van nieuwe leden tot het afnemersberaad, moet de aandacht blijven uitgaan naar deze professionaliteit.

In het OGB hebben veel ontwikkelingen plaatsgevonden. In het begin was de eigenaar voorzitter van het OGB. Dit is echter afgelopen jaar veranderd, nu is één van de opdrachtgevers voorzitter

van het OGB. Nu FMH echter in een stabiel stadium is beland, komt de vraag op welke zaken het OGB nu moet bespreken met de opdrachtnemer danwel – in een separaat overleg – de eigenaar.

Uit de interviews blijkt dat nog niet alle opdrachtgevers op dezelfde manier tegen FMH aankijken. Er zijn opdrachtgevers die FMH echt als marktpartij zien en FMH daardoor ook op een commerciële manier benaderen. Andere opdrachtgevers vinden het juist belangrijk in het oog te houden dat FMH een organisatie is zonder winstoogmerk. Als voorbeeld voor dit verschil wordt het omgaan met de kostprijzen genoemd. Opdrachtgevers die FMH meer als marktpartij beschouwen willen hier bovenop zitten. Opdrachtgevers die dit anders zien zijn meer geneigd op de tarieven te vertrouwen, mede omdat de eigenaar hierin ook al een belangrijke rol speelt.

Daarnaast komt naar voren dat opdrachtgevers standaardisatie niet meer als een eng woord zien. Er is steeds meer besef dat standaardisatie nodig is en daardoor kan er nu ook makkelijker over worden gesproken. Dit is volgens de opdrachtnemer belangrijk voor de toekomst, omdat opdrachtgevers zich moeten kunnen gaan neerleggen bij een goede standaard en minder specialistische wensen vragen die tot maatwerk leiden. Voor de opdrachtgevers is dit een verandering van de mindset omdat vroeger alle producten waren gebaseerd op de specifieke departementale wensen.

d. Interdepartementale overleggen

DGOBR wordt als eigenaar door de opdrachtnemer gezien als verbindende schakel bij het stellen van kaders. FMH is zelf vertegenwoordigd in verschillende werkgroepen die de IC's voorbereiden. Op deze manier oefent FMH zelf ook invloed uit via interdepartementaal overleg. De insteek hierbij is vooral om mee te praten bij belangrijke discussies, uitvoerbaarheid te toetsen en in algemene zin nauw betrokken te blijven.

De eigenaar beschouwt de ICFH als een kaderstellend gremium. De blik van de ICFH is echter nog te veel gericht op het 'Haagse' en niet op het rijksbrede. Door het LFMO ontstaat er druk vanuit de uitvoeringsorganisaties waardoor de ICFH wordt gedwongen meer rijksbreed te kijken.

Het LFMO zou volgens opdrachtgever een vereniging van leveranciers moeten zijn die de optimale werkmanier zoeken voor het Rijk. Idealiter moet dit goed aansluiten bij de wensen van de opdrachtgever. Het LMFO gaat een geharmoniseerde PDC maken. Dit is goed om onderling te benchmarken en van elkaar te leren. De eigenaar is geen voorstander van een echte concurrentie tussen de aanbieders.

Uiteindelijk is de wens van de eigenaar dat er een model komt waarin beleidskernen en uitvoeringsorganisaties worden vertegenwoordigd. Kaders en normen worden dan beter op elkaar afgestemd en breder gedragen. FMH is in dat geval slechts één van de partijen die zich aan deze kaders moet houden.

De IC heeft een meervoudige rol, namelijk die van kadersteller en opdrachtgever. Soms zijn deze rollen in één IC vertegenwoordigd, zoals in het ICOP. Het is volgens de eigenaar een voordeel dat de rollen van kadersteller en opdrachtgever beiden onder OBR vallen. Uiteindelijk komen beide rollen samen in het ICBR.

4.2 Conclusie

Op basis van de beelden die uit de interviews naar voren zijn gekomen, worden rondom het onderwerp governance de volgende conclusies getrokken:

- Bij de start van FMH is de eigenaar heel duidelijk zichtbaar geweest in de organisatie. Later, toen FMH in een meer stabiele situatie kwam, is dit minder geworden.
- Vanaf de start van FMH wordt al gesproken over de rol die het OGB heeft, mede ook in relatie tot de verantwoordelijkheden van de ICFH en het klantenberaad. Hieruit blijkt dat er nog niet altijd duidelijkheid bestaat over de rol die het OGB moet innemen. Bovendien is er een duidelijk verschil in de voortgang tussen het afnemersberaad en het OGB. In het afnemersberaad heeft een duidelijke professionaliseringslag gemaakt. Het OGB blijft hierbij achter.

- Tussen de opdrachtgevers bestaan nog verschillende beelden over de rol die FMH heeft. Dit uit zich ondermeer in de mate van vertrouwen die de opdrachtgevers laten blijken richting de opdrachtnemer, bijvoorbeeld met betrekking tot de tariefstelling, maar ook in het gebrek aan vraagharmonisatie.
- Niet alle opdrachtgevers kijken op dezelfde manier aan tegen wat de (middel) lange termijn strategie rondom de inrichting van facilitair management binnen het Rijk zou moeten zijn.

5. **Kostprijsmodel**

FMH heeft een kostprijsmodel (KPM) ontwikkeld waarmee de kosten worden toegerekend aan de producten en diensten die FMH aanbiedt. Als input voor het model gebruikt FMH de kostenbegroting van de apparaatskosten, de inkoopkosten, afschrijvingskosten en rentekosten van haar leningen. De output van het KPM komt tot uiting in de omzetbegroting van haar producten en diensten. Deze opbrengsten kunnen per product(groep) en klant, en als combinatie daarvan, getoond worden. Periodiek wordt informatie gegeven over kostenontwikkelingen die diverse belanghebbenden buiten FMH van belang achten, zoals inhuurkosten en FTE/formatie.

Voor de opzet van het kostprijsmodel 2012 zijn de twee bestaande kostprijsmodellen van (voormalig) 4FM en (voormalig) FaSam als basis gebruikt. FMH streeft ernaar de kostprijzen van hun producten en diensten uit te drukken in één prijs per gefaciliteerde werkplek. In het kostprijsmodel van FMH wordt getracht zoveel mogelijk met directe kosten te werken. De verschillende processen zorgen ervoor dat de dienstverlening nog niet voor alle producten, voor alle klanten gelijk is.

Wanneer de standaardisatie verder is doorgevoerd zal het mogelijk zijn het model verder te vereenvoudigen. Als eerstvolgende stap zal in 2012 de integratie tussen voormalig 4FM en voormalig FaSam worden afgerond. Hierdoor zal het model nog verder kunnen worden vereenvoudigd. Tevens wordt in het LFMO toegewerkt naar één kostprijsystematiek.

5.1 **Beelden uit de interviews**

Geïnterviewden bevestigen het beeld dat er flinke slagen zijn gemaakt in de vereenvoudiging en transparanter krijgen van het KPM. Opdrachtgevers vinden, ondanks de vele slagen, dat het kostprijsmodel nog erg complex is en dat er nog stappen gemaakt kunnen worden. Als voorbeeld noemen zij dat de kostprijs per product maar ook per opdrachtgever nog op verschillende manieren wordt berekend. FMH legt in het interview uit dat deze verschillen voortkomen vanuit het verleden. FASAM en 4FM berekenden hun eigen kostprijzen. Vanaf 2013 zal volgens FMH een volledig geïntegreerd kostprijsmodel zijn. FMH ziet dit als een belangrijke verbetering die ze wil realiseren.

FMH geeft aan dat er verschillende kostprijzen per pand worden berekend. Zij werken toe naar een verrekenprijs wat het huidige kostprijsmodel ook moet vereenvoudigen. Tevens worden de indirecte kosten door FMH nu nog via verschillende verdeelsleutels over de producten verdeeld. FMH wil meer toegroeien naar 1 opslag en/of zoveel mogelijk kosten direct te maken.

Een analyse van de kostprijs acht FMH belangrijk om inzicht te krijgen waar het, in het proces, doelmatiger kan. Bij ondoelmatigheid in het proces voeren zij een gesprek met de klant.

Een van de opdrachtgevers geeft aan dat FMH de transparantie en onderbouwing van het tarief naar opdrachtgevers toe nog verder kan versterken. Het kostprijsmodel, inclusief de consequenties, wint aan draagkracht als het helderder en tijdig naar opdrachtgevers wordt gecommuniceerd. In de trainingen die de opdrachtgevers hebben gehad rondom hun nieuwe rol, is ook gesproken over het kostprijsmodel. Dit heeft toen geholpen voor begrip en draagvlak van het model.

De opdrachtgevers vinden de facturering door FMH een punt van aandacht. Dit geldt specifiek voor een tijdige facturatie richting het einde van de jaargrens. Hierbij komt duidelijk naar voren dat opdrachtgevers en FMH verschillende administraties voeren. In de toekomst zou FMH, in de mening van de opdrachtgevers, meer aandacht mogen hebben voor hoe zij rekening kunnen houden met de kas-verplichtingen administratie van hun opdrachtgevers.

Ook de ADR is kritisch op de facturatie door FMH. Dit heeft betrekking op de betrouwbaarheid van de facturen. Als FMH iets doorfactureert aan een ministerie, zou dat ministerie er zeker van moeten

zijn dat die facturatie goed is. Die zekerheid zit nu nog niet in het systeem. De auditdienst heeft hier aandacht voor gevraagd in het nieuwe informatiesysteem, FMIS.

5.2 Conclusie

Op basis van de beelden die uit de interviews naar voren zijn gekomen, worden rondom het onderwerp kostprijsmodel de volgende conclusies getrokken:

- Communicatie vanuit zowel de opdrachtnemer als opdrachtgever over het kostprijsmodel is nog niet voldoende ontwikkeld. Dit terwijl communicatie wel een bewezen effect heeft gehad in de trainingen die gegeven zijn rondom de nieuwe rol.
- De balans tussen de informatie die de opdrachtgevers vragen en de informatie die FMH levert – en kan leveren – is nu niet goed. Opdrachtgevers vragen veelal teveel informatie. De opbouw van de tarieven is nog niet voor alle opdrachtgevers even helder. FMH probeert hier wel duidelijk in te zijn, maar de verwachtingen lopen nog niet gelijk.
- Geïnterviewden bevestigen het beeld dat FMH flinke stappen heeft gezet in de ontwikkeling van het kostprijsmodel. Desondanks geven de opdrachtgevers aan dat ze het kostprijsmodel nog complex vinden.
- De bewustwording van spelers over het werken met verschillende stelsels (kas en baten-lastenstelsel) is nog niet altijd voldoende aanwezig. Dit blijkt uit het feit dat de opdrachtgevers aangeven problemen te ervaren met de facturatie en jaargrenzen.
- Het belang dat FMH verder werkt aan de vereenvoudiging van het kostprijsmodel wordt door alle partijen herkend.
- De zekerheid dat de facturatie goed is, zit nog niet in het automatiseringssysteem.

6. Doelmatigheid

De verbetering van de doelmatigheid is dé doelstelling van een baten-lastendienst. Belangrijke aanleiding voor de vorming van 4FM was om, in het kader van de personele taakstelling, 25% te besparen op het aantal medewerkers en de daarbij behorende personele kosten dat zich met facilitaire dienstverlening bezighoudt. De structurele besparing op personeel bedraagt € 11 mln. ten opzichte van de nulmetingen in 2007 en 2008 bij de ministeries van (voorheen) VROM, (voorheen) Ven W, BZ, SZW, BZK, (voorheen) Justitie, OCW en VWS Daarmee is de eerder beoogde personele taakstelling gerealiseerd. Met de nieuwe toetredingen neemt de structurele besparing naar verwachting nog verder toe.

Daarnaast is bij de oprichting van 4FM de afspraak gemaakt om binnen 2 jaar de inkoopkosten met 5% te reduceren. Twee jaar na de start is door aanbestedingen € 1,5 mln. structureel bespaard op de inkoopkosten met gelijkblijvend volume van de ministeries van SZW, BZ, (voorheen) VROM en (voorheen V&W).³

Daarnaast is bij de oprichting van 4FM de afspraak gemaakt om binnen 2 jaar de inkoopkosten met 5% te reduceren. Deze inkoopbesparing zal op 1 januari 2013 met ruim 10%, bij gelijkblijvend volume, worden gehaald. Beide besparingen zijn verantwoord in de Jaarrapportage Bedrijfsvoering 2011.

Met betrekking tot het verbeteren van de kwaliteit worden de volgende instrumenten ingezet:

- Klanttevredenheidsonderzoek (KTO)

Het KTO is eind 2011 afgenomen bij SZW en BZK (voormalig VROM = Rijnstraat en Oranje Buitensingel). IenM heeft zelf een geïntegreerd onderzoek gedaan. Bij BZ zal het KTO in 2012 worden afgenomen. De aandachtspunten worden in de lijn opgepakt. Naast de reguliere evaluaties worden ook de maatwerkprojecten geëvalueerd. De uitkomsten hiervan worden besproken met de opdrachtgevers.

- Leveranciersbeoordelingen

Op strategisch, tactisch en operationeel niveau worden prestatie-indicatoren gebruikt om de geleverde dienstverlening van leveranciers te meten. De indicatoren worden ontleend aan de overeenkomsten (programma van eisen, contracten, wettelijke eisen, etc.) en de professionele eisen die voor het betreffende product gelden. Elke soort dienstverlening wordt aan de hand van deze indicatoren en vragenlijsten op gestructureerde wijze periodiek beoordeeld. De betreffende rapportages worden met management en medewerkers van de leverancier besproken.

- Klantevaluaties

Drie keer per jaar maakt FMH per klant een klantrapportage op. Deze klantevaluaties beschrijven de bijzonderheden in de klantrelatie, de (beleids)ontwikkelingen die van invloed zijn op de dienstverlening en de realisatie en bijzonderheden van de dienstverlening in de afgelopen periode. Deze rapportages worden besproken met de klant. De kwaliteit en kwantiteit van de dienstverlening worden weergegeven in performance indicatoren waarbij de benodigde (verbeter)acties worden bepaald als de resultaten daartoe aanleiding geven.

6.1 Beelden uit de interviews

De opdrachtgevers spreken waardering uit voor FMH. In het interview met één van de opdrachtgevers wordt benadrukt dat de klanttevredenheid goed is. De mate van tevredenheid bij de medewerkers was voor de overgang nagenoeg hetzelfde als na de overgang. Dit wordt door de opdrachtgevers gezien als een goede prestatie, gezien de overgang naar een externe facilitaire

³ Bron: Jaarrapportage Bedrijfsvoering 2011 (p 17)

dienstverlener. De afhandeling van de urgente meldingen is niet voldoende. Kanttekening die opdrachtgever hierbij plaatst is dat dit voor de overgang ook het geval was.

Eén opdrachtgever bevestigt het beeld dat de personele- en de inkoopstaakstelling ruim zijn gerealiseerd door FMH. Een andere opdrachtgever herkent dit niet.

Oprachtgevers geven aan dat de focus op de uitbreiding niet ten koste mag gaan van de kwaliteit van de – bestaande – dienstverlening. Zij hebben dit al als aandachtspunt meegegeven in het OGB.

FMH geeft aan dat op dit moment nog geen benchmark wordt uitgevoerd. In de komende periode zal DGOBR samen met de LFMO partners en de departementen, die vooralsnog over een eigen facilitaire dienst beschikken, een studie maken naar de opzet van een benchmark instrument. Opdrachtgever stelt voor een benchmark te doen met de markt zodat een goede overweging gemaakt kan worden of de overheid dit soort activiteiten voor haar rekening of dat de markt dit zou kunnen doen.

Voor de opdrachtgever is een aandachtspunt helder te communiceren over toekomstige wijzigingen naar de interne gebruiker (medewerker) . Als voorbeeld wordt hierbij de prijsverhoging in de catering genoemd. Dit werd geïnitieerd vanuit de opdrachtgever maar in de ogen van de gebruiker viel dit FMH te verwijten. Opdrachtgever is zich bewust dat dit voor de beeldvorming van FMH niet goed is.

FMH geeft aan dat goed geborgd moet worden dat FMH de facilitaire aanbieder blijft voor de regio Haaglanden. Voor de andere regio's zijn de andere facilitaire aanbieders verantwoordelijk.

In de komende jaren zijn er nieuwe toetredingen en breidt het verzorgingsgebied zich uit. Na effectuering van de masterplannen Den Haag (2016/2017) zal echter een krimp van het verzorgingsgebied optreden. FMH houdt daarom rekening met uitstroom van personeel. Dit doet het door geen mensen in vaste dienst aan te nemen bij de uitvoerende eenheid Dienstverlening, behalve bij toetredingen. Hiermee is sprake van een flexibele schil die kan mee ademen met de ontwikkeling van het verzorgingsgebied. Bij nieuwe toetredingen wordt bij het overnemen van mensen bovendien expliciet rekening gehouden met het werk dat meekomt en het feit dat toetreden uiteraard wel iets moet opleveren voor de opdrachtgever. Voor de toekomst is het belangrijk dat inzichtelijk gemaakt wordt of en wanneer er teveel personeel is ten opzichte van het verzorgingsgebied zodat hierover apart besluitvorming kan plaatsvinden. Het omvangrijke aandeel inkoopkosten (70%) in het totaal aan kosten, zorgt ervoor dat FMH een hoge mate van flexibiliteit kent wanneer het nodig is om te snijden in de kosten.

6.2 Conclusies

Op basis van de beelden uit de interviews worden rondom het onderwerp doelmatigheid de volgende conclusies getrokken:

- Opdrachtgevers hebben verschillende beelden bij het behalen van de personele- en inkoopstaakstelling bij voormalig 4FM.
- Opdrachtgevers hebben geen overeenkomstig beeld over de geleverde kwaliteit van FMH.
- Benchmark is nog niet ontwikkeld. Zowel opdrachtnemer als opdrachtgevers zien dit als een belangrijk instrument om op doelmatigheid te sturen.
- FMH is zich bewust van het belang om steeds meer toe te werken naar een flexibele organisatie om toekomstige krimp op te vangen. Hierbij helpt het meer inzicht te krijgen in wat een doelmatige verhouding is van de omvang van FMH ten opzichte van het verzorgingsgebied.
- Wijzigingen vanuit de opdrachtgevers worden niet altijd helder gecommuniceerd binnen het desbetreffende departement.
- Er bestaan verschillende beelden over hoe in het LFMO omgegaan moet worden met concurrentie: moet het wel of niet mogelijk zijn om als opdrachtgever over te stappen naar een andere aanbieder van het LFMO.

Bijlage 1: Lijst met geïnterviewden

Naam	Functie
De heer (Marc) Salimans	Lid opdrachtgevend bestuur
Mevrouw (Leontien) Schuiling	Afdelingshoofd Regie I&M
Mevrouw (Monique) van Daalen	Voorzitter opdrachtgevend bestuur
De heer (Jan) Poulisse	Plv. Directeur Bedrijfsvoering BuZa
Mevrouw (Ingrid) van der Boel	Directeur FMH
De heer (Jeroen) Pieters	Controller FMH
De heer (Dirk) Knol	Audit Dienst Rijk
De heer (Jaap) Uijlenbroek	DGOBR/eigenaar