

groep

# Palladio



advies en interimmanagement

## Bedrijfsvoering en projectbeheersing

Jaarboek  
**Palladio**  
2008 - 2009

Jaarboek 2008  
2009

Jaarboek **Palladio** 2008-2009

# Voorwoord

Palladio groep heeft zich in 2008 verder ontwikkeld door het aantrekken van nieuw talent en het verbreden van haar klantenbestand. Het wordt steeds duidelijker dat een goede bedrijfsvoering en projectbeheersing binnen overheden, bedrijven en (grote) projecten het verschil kan maken.

Naast ervaring en vakmanschap delen we een passie om organisaties te verbeteren door betere sturing en beheersing.

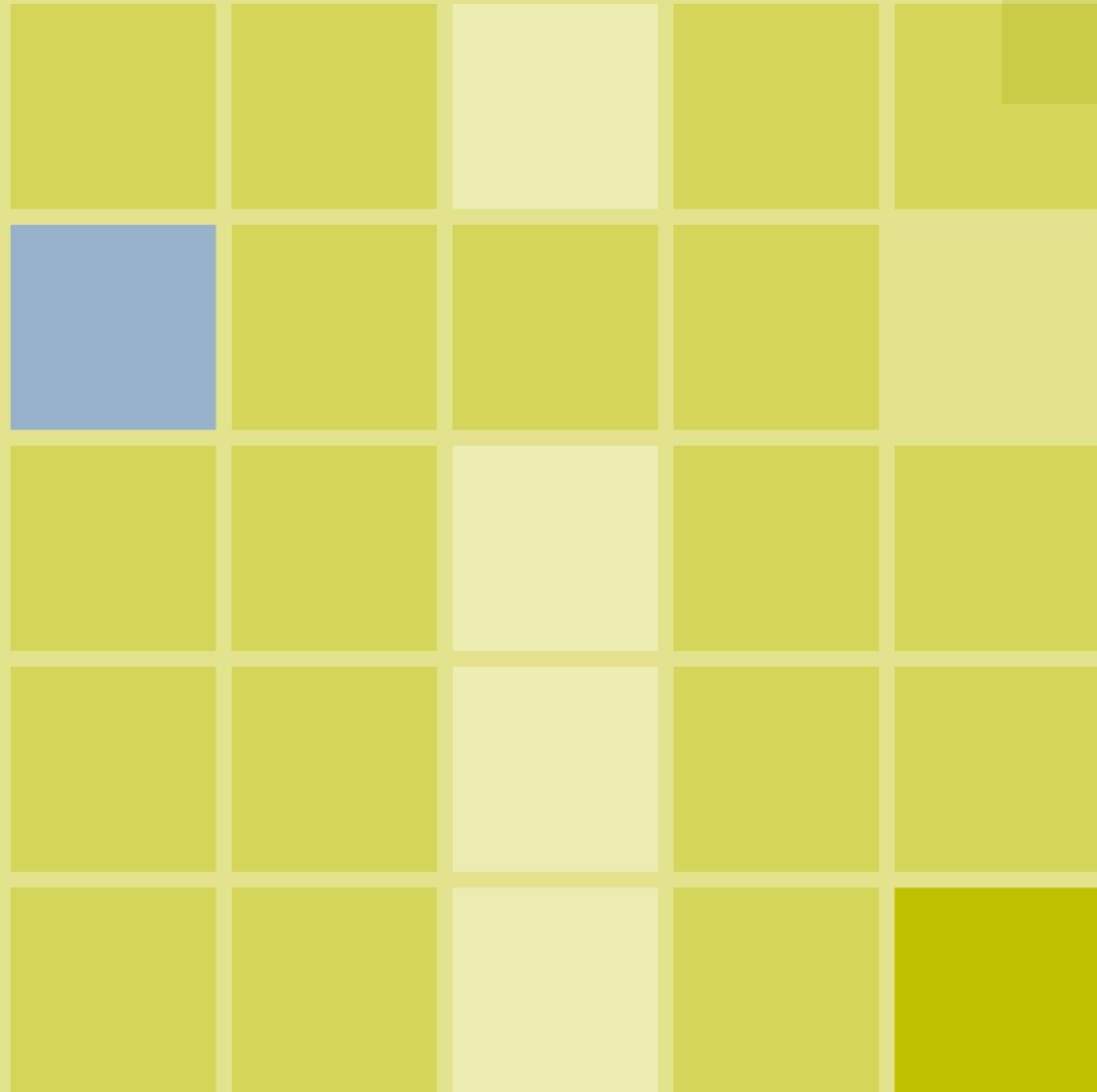
Na de zomer zijn wij verhuisd naar Den Haag. In ons aan de Kneuterdijk gevestigde pand zijn wij beter in staat om klanten te ontvangen en sessies te organiseren. U bent van harte uitgenodigd daar een kijkje te komen nemen.

Wij zijn de afgelopen jaren behoorlijk gegroeid. Dit heeft geleid tot plaats 89 in de top 100 van het Financieele Dagblad voor snel groeiende bedrijven in Nederland. Voor het komende jaar voorzien wij een beperkte groei voor Palladio groep. Bij onze groei laten we ons leiden door kwaliteit en blijven inzetten op bewezen ervaring bij de inzet van onze medewerkers.

Dit is alweer het derde Jaarboek van de Palladio groep. Ook dit jaar geven we in een aantal artikelen onze visie op bedrijfsvoering en projectbeheersing. We streven ernaar om door middel van publicaties te blijven bijdragen aan de ontwikkeling van dit boeiende werkveld. Wij nodigen u van harte uit om te reageren.

Namens alle collega's van de Palladio groep wens ik u veel leesplezier.

Januari 2009



## Inhoud

■ <b>Projectspiegel</b>	5
■ <b>Publicaties</b>	9
■ Weg met de SLA!	9
■ Techniek helpt project niet	13
■ De balans tussen 'harde' en 'zachte' managementcontrol	17
■ Facility management door effectieve sturing	23
■ Charter voor controllers geeft duidelijkheid	29
■ Kredietcrisis helpt banken kostenefficiënt te werken	33
■ <b>Over Palladio</b>	35
■ <b>Contact</b>	38

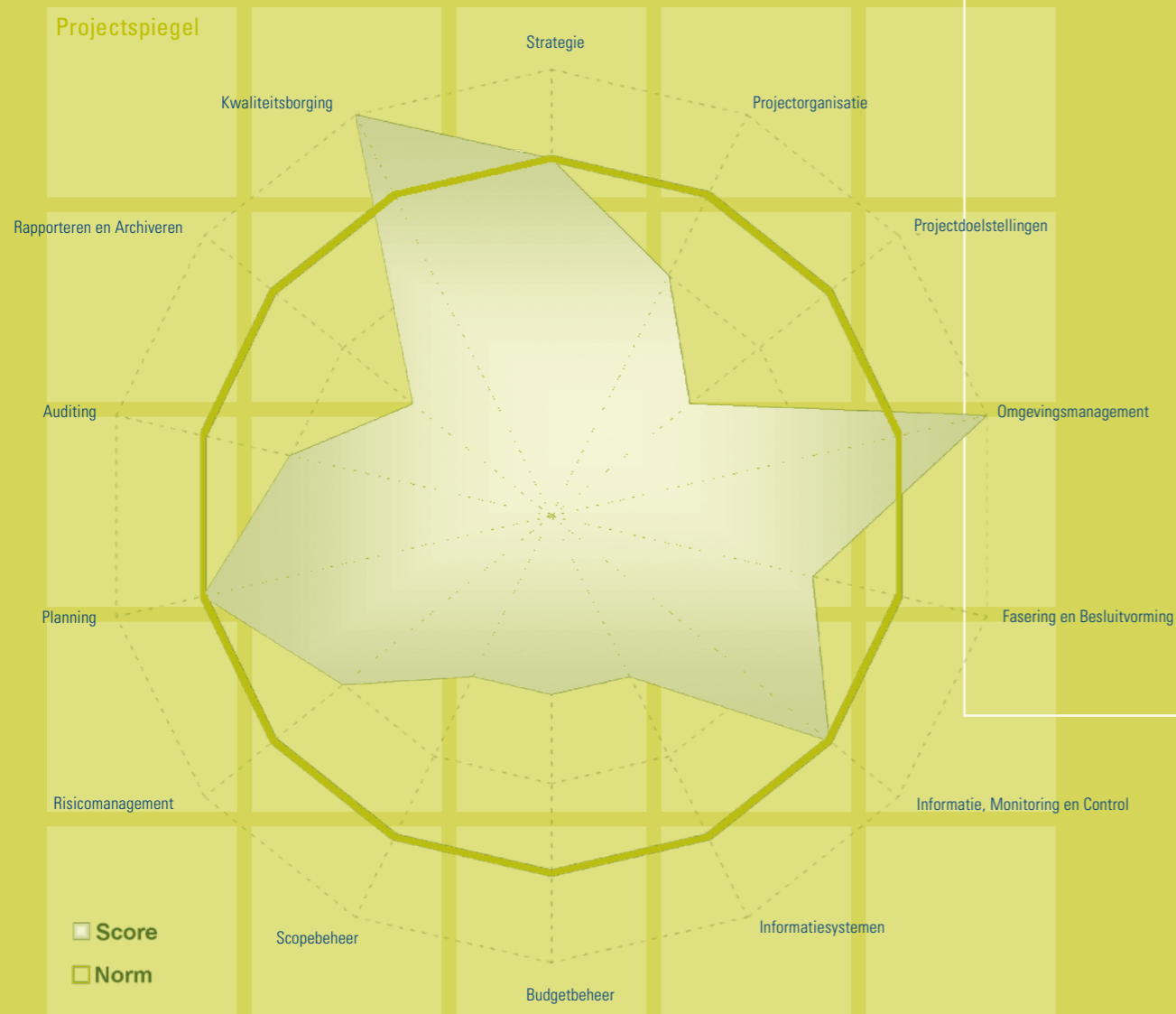
## Hoe staan uw projecten ervoor?

**Met de Projectspiegel® kunt u uw projectbeheersing doorlichten.**

Palladio groep houdt zich onder meer bezig met besturing en beheersing van Grote Projecten. Onze dienstverlening bestaat onder meer uit de levering van de inhuur van expertise, advies en interimmanagement. Ook kan de gehele projectbeheersing worden uitbesteed aan Palladio. Eind 2008 heeft Palladio de Projectspiegel ontwikkeld.

Met behulp van De Projectspiegel krijgen organisaties snel een inzicht in de noodzakelijke vormgeving van projecten. De Projectspiegel is ontwikkeld op basis van haar jarenlange ervaring van Palladio groep met grote infrastructurele projecten en programma's. Dat geldt voor nieuwe projecten, maar ook voor projecten die reeds "op weg zijn". De uitkomst van dit onderzoek levert concrete aanbevelingen op om snel "in control" te komen. De Projectspiegel wordt uitgevoerd door ervaren consultants van Palladio.

De Projectspiegel kan door ons in enige weken worden uitgevoerd. We starten met de intake, waarin afspraken worden gemaakt over de te onderzoeken projecten en de scope. Er kan aandacht worden besteed aan enkele domeinen van projectbeheersing maar ook aan alle domeinen die we onderscheiden. De Projectspiegel geeft verder de mogelijkheid verschillende projecten ten opzichte van elkaar te vergelijken.



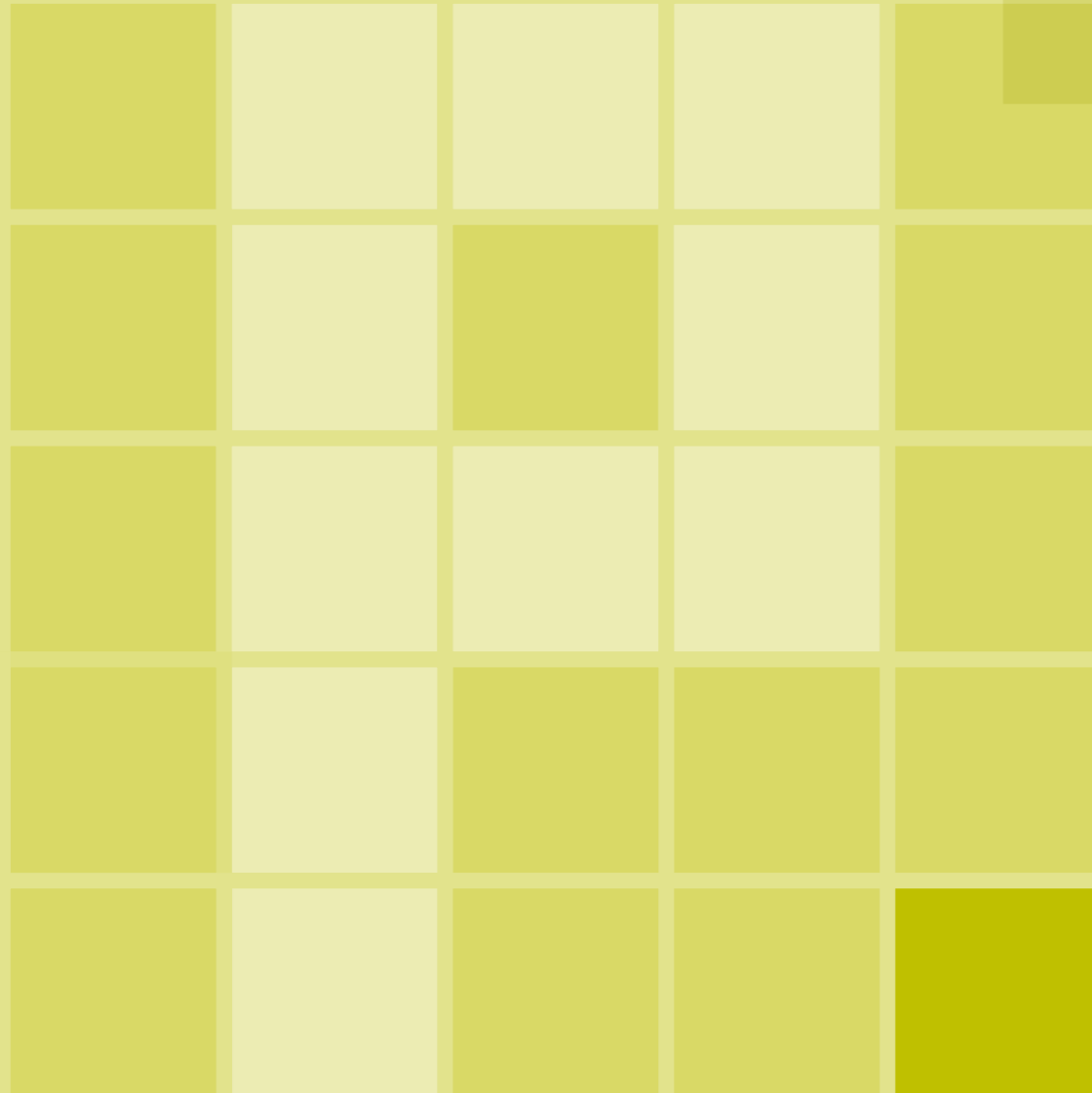
### De 14 domeinen van de projectbeheersing

1. Strategie
2. Projectorganisatie
3. Projectdoelstellingen
4. Omgevingsmanagement
5. Fasering en Besluitvorming
6. Informatie, Monitoring en Control
7. Informatiesystemen
8. Budgetbeheer
9. Scopebeheer
10. Risicomanagement
11. Planning
12. Auditing
13. Rapporteren en Archiveren
14. Kwaliteitsborging

Als eindproduct ontvangt de opdrachtgever een analyse, conclusies en aanbevelingen om te komen tot een situatie waarin het project adequaat wordt beheerst. De rapportage heeft de vorm van een presentatie waarin ieder domein van projectbeheersing aan de orde komt. Door middel van staaf- en spindiagrammen wordt dit inzichtelijk gemaakt.

Op de domeinen in het kader worden concrete aanbevelingen gedaan waarbij niet alleen aandacht wordt besteed aan de "harde controls", maar ook aan de "zachte controls". Beiden moeten met elkaar in balans zijn om de gewenste projectdoelen te realiseren binnen de daarbij gestelde kaders.

Voor meer informatie over de Projectspiegel kunt u contact opnemen met Frank Valkenburg (zie contactgegevens).



## Weg met de SLA!

Steeds vaker brengen bedrijven en overheden centrale diensten onder in shared service organisaties. Bij shared services wordt meestal geprobeerd om de zakelijke relatie tussen interne klanten en leverancier te benadrukken door het gebruik van zogeheten service level agreements (SLA's). P-Direkt als rijksbrede shared service centre voor personeelsregistratie en salarisadministratie heeft bewust afscheid genomen van deze omvangrijke interne overeenkomsten, die in praktijk niet up-to-date blijken, en de schijn hebben van juridische werking. Een compact en steeds bijgewerkt service charter zou de organisatie als geheel eenvoudiger tot slimmer en efficiënter werken moeten leiden. In een service charter staat servicebeleving centraal, meer dan servicemeting.

Steeds vaker brengen bedrijven en overheden centrale diensten onder in shared service organisaties. Het gaat dan bijvoorbeeld om een centrale financiële administratie of ICT afdeling, waar vervolgens meerdere business units producten en diensten van afnemen. Meestal moeten bedrijfsonderdelen met verplichte winkelnering producten afnemen. Het aansturen van shared service organisaties is echter niet gemakkelijk.

Bij shared services wordt meestal geprobeerd om de zakelijke relatie tussen interne klant en leverancier te benadrukken door het gebruik van zogeheten service level agreements (SLA's) of dienstverleningsovereenkomsten. In zulke overeenkomsten worden de producten en diensten genoemd, de kwaliteit die ze moeten hebben en de kosten die in rekening worden gebracht. Bij deze vaak omvangrijke SLA's blijft het altijd een beetje zoeken. Het blijkt op het eerste oog vaak zelfs juridische contracten die in praktijk vaak nauwelijks nageleefd worden. De dienstverleningsovereenkomsten hebben in de ogen van gebruikers een hoog Mickey Mouse gehalte (niet al te serieus nemen dus), terwijl de tarieven in de SLA's als Monopoly geld worden beschouwd. Je kunt daarom vraagtekens zetten bij nut en noodzaak van omvangrijke interne dienstverleningsovereenkomsten bij grotere organisaties.

Het probleem is echter dat je wel iets moet afspreken over de professionele relatie en afspraken tussen verschillende bedrijfsonderdelen, als die elkaar diensten leveren. Want een shared service organisatie wil je wel kunnen aanspreken op resultaten, en er als klant mee in contact treden om slimmer of goedkoper te kunnen werken.

P-Direkt is het rijksbrede Shared Service Centre voor personeelsregistratie en salarisadministratie. P-Direkt heeft zijn diverse en omvangrijke SLA's voor diverse producten en interne opdrachtgevers recent vervangen door één compact document, dat voor alle producten en

opdrachtgevers hetzelfde is. Aan het document is de naam service charter gegeven.

De term 'charter' wordt door Van Dale gedefinieerd als een 'plechtige verklaring of overeenkomst'. In de service charter worden uniforme afspraken vastgelegd over prestatieniveaus en over de communicatie op verschillende momenten en niveaus met opdrachtgevers. Anders gezegd: de service charter van P-Direkt is een plechtige verklaring over het niveau van serviceverlening waar klanten op mogen rekenen. Deze verklaring is vormgegeven in het hoofdstuk: "Wat u van ons mag verwachten". De pendant hiervan is het hoofdstuk: "Wat wij van u nodig hebben". Samen met de hoofdstukken

"Wie we zijn" en "Wat we doen" is de service charter feitelijk het visitekaartje van de shared service organisatie. In één goed leesbaar document zonder juridische pretenties wordt helder waar P-Direkt voor staat.

Belangrijk is ook dat P-Direkt zich met een service charter tracht te richten op een ander cruciaal aspect in de dienstverlening: de servicebeleving. In de contacten met opdrachtgevers is duidelijk gebleken dat zij grote waarde hechten aan het gesprek over de door hen ervaren service. Dat is veeleer een gesprek over de relatie en het vertrouwen, dan over exacte prestatie-indicatoren. Anders dan in een dienstverleningsovereenkomst – gekenmerkt door een primair juridisch karakter – verschaft een charter – gekenmerkt door integriteit en omgevingsbewustzijn – P-Direkt de flexibiliteit om vastgelegde zaken te gebruiken als input voor gesprekken met klanten over hun servicebeleving: Welk effect heeft onze dienstverlening in de afgelopen maand gehad voor de klant? Waarover is hij tevreden en wat ziet hij graag

**Service level agreements zijn te omvangrijk en niet up-to-date**

verbeterd? Welke hem moverende redenen heeft de klant voor verzoeken om aanpassing van de dienstverlening. Pas als we snappen wat zijn doel is, kunnen we daar ook effectief aan bijdragen. De inzet van de service charter is om – los van prestatiecijfers – met elkaar die zaken te bespreken die er ook echt toe doen. Dit betekent niet dat P-Direkt geen prestatiecijfers niet meer hoeft te rapporteren. Integendeel. Maar P-Direkt wil deze gebruiken om aanknopingspunten te vinden voor het verbeteren van de servicebeleving bij klanten en niet – waarnaar meestal wordt geneigd – om tussentijds verantwoording af te leggen. In navolging van de ervaringen die zijn opgedaan door overheden in Australië en

Engeland – want daar bestaat de service charter al – kan zo'n charter vooral worden gezien als een uiting van de responsiveness ofwel het reactievermogen van de organisatie om tegemoet te komen aan de behoeften van opdrachtgevers. Dit in tegenstelling tot de accountability ofwel verantwoording. De rol van een HRM-dienstverlener kan en moet immers steeds professioneler worden ingevuld. Het gaat niet alleen om inhoudelijke kwaliteit, maar juist ook over de wijze waarop de communicatie plaatsvindt en samen met de opdrachtgever voortdurend aan een goede verhouding van de prijs en kwaliteit wordt gewerkt.

**De term 'charter' wordt door Van Dale gedefinieerd als een 'plechtige verklaring of overeenkomst'**

P-Direkt als rijksbrede Shared Service Centre voor personeelsregistratie en salarisadministratie heeft bewust afscheid genomen van de omvangrijke dienstverleningsovereenkomsten, die in praktijk niet up-to-date blijken, en de schijn hebben van juridische werking. Een compact en steeds bijgewerkt service charter kan bijdragen aan het slim en efficiënt werken van de shared service organisatie.

Astrid Zwiers\*  
Koen Perik

Dit artikel is in 2008 verschenen op [Managementsite.nl](http://Managementsite.nl), en tevens onder een andere titel ('Invoering van een service charter bij P-Direkt') in [Digitaal Bestuur](http://Digitaal Bestuur).

\* Astrid is Hoofd Dienstverleningsystemen bij P-Direkt, onderdeel van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties



# Techniek helpt project niet

Management moet vanaf dag één alle facetten van infrastructurele werken beheersen

Frank Valkenburg  
en Koen Perik

Infrastructurele projecten werken snel de belangstelling van de pers. Blijkbaar lopen ze qua planning vaak uit de tijd, is de planning vaak uit de maat en lopen de kosten uit de hand. Het beheersen van dergelijke projecten krijgt

Management moet vanaf dag één alle facetten van infrastructurele werken beheersen

Management moet vanaf dag één alle facetten van infrastructurele werken beheersen

Management moet vanaf dag één alle facetten van infrastructurele werken beheersen

## Techniek helpt project niet

Infrastructurele projecten komen gemakkelijk in de pers. Blijkbaar lopen ze qua planning vaak uit de tijd, is de kwaliteit onder de maat en lopen de kosten uit de hand. Het beheersen van dergelijke projecten krijgt de laatste jaren aandacht, onder andere door aanscherping van regelgeving. Geconstateerd kan worden dat projectbeheersing bij veel publieke organisaties geen kernactiviteit is. De oplossing is dat een organisatie grote projecten niet als technische uitdaging moet zien. En verder is de oud Hollandse wijsheid "Bezint eer ge begint" zeer van toepassing.

Projectbesturing en -beheersing staan het laatste decennium in het brandpunt van de politiek-bestuurlijke belangstelling. Op landelijk niveau handelt het om bekende grote infrastructurele projecten als Betuweroute en HSL. In toenemende mate worden provincies, gemeenten en waterschappen met vergelijkbare vraagstukken geconfronteerd. Ook al zijn de projecten in absolute termen wellicht minder omvangrijk dan de genoemde mega projecten, de potentiële impact van deze projecten is voor hen daarmee vergelijkbaar.

Wat gaat er mis met grote projecten? Drie praktijkvoorbeelden om dat duidelijk te maken. Een volautomatische parkeergarage in Den Bosch ontvangt schadevrije auto's en leverde deze vol schade en volautomatisch weer af aan de gebruiker. De leverancier blijkt zich vooral te hebben gericht op de hardware en ook de uitgevoerde softwaretests gingen goed. Achteraf blijkt dat niet alle omstandigheden softwarematig konden worden gesimuleerd simpelweg omdat de combinaties van variabelen (hoge, lage, smalle, brede auto of bus, garage leeg, vol etcetera) te complex was. Inmiddels is besloten de garage weer om te bouwen tot een conventionele parkeergarage met de veel minder capaciteit tegen veel meer kosten.

In Hoofddorp werd enkele jaren geleden besloten dat er een drietal zeer bijzondere bruggen over de Hoofdvaart moest komen en men vond in de Spaanse architect Calatrava iemand voor het ontwerp. Voor de bouw was € 16,4 miljoen beschikbaar gesteld, maar de

uiteindelijke kosten bedroegen € 28,8 miljoen. Eén van de extra kostenposten ontstond, toen duidelijk werd dat een zwaardere constructie vereist was, waardoor ook een stevigere fundering nodig was. In april 2007 werd bekend dat er minimaal 5 miljoen euro uitgetrokken moet worden voor het herstel van de bruggen, vanwege het optreden van roest. Ook de bouw van de Haagse Tramtunnel is allerminst probleemloos verlopen. Twee jaar na de start ontstond in 1998 een groot gat, waardoor het grondwater de tunnel instroomde. Wegens instortingsgevaar werd de hele tunnel onder water gezet om verdere schade aan de aangrenzende bebouwing te voorkomen. De tunnel heeft daaraan de bijnaam “de

Haagse zwemtunnel” overgehouden. Na verschillende andere (kleinere) lekken is de tunnel uiteindelijk onder verhoogde luchtdruk afgebouwd. Vanwege alle problemen tijdens de bouw zijn de kosten van de bouw opgelopen van € 139 miljoen tot € 234 miljoen en werd de oplevering met ruim vier jaar vertraagd.

Wat gaat hier nu eigenlijk mis? Er kan gesteld worden dat de aandacht voor infrastructurele projecten lange tijd gericht is geweest op het technisch management. Dat verschijnsel hangt nauw samen met de overdaad aan expert knowledge in de organisatie zelf en met de

tijdgeest van het technocratische tijdperk. Een te dominante focus op de techniek leidt tot problemen op het vlak van draagvlak en/ of de projectbeheersing. Anderzijds biedt het te dominant managen van de omgeving eveneens geen soelaas. Een dergelijke onbalans in het management van projecten werpt onvermijdelijk zijn schaduw naar voren.

Projectcontrollers spelen naast projectmanagers een cruciale rol bij het beheersen van grote projecten. We zien in de praktijk regelmatig dat de controller een ondergeschikte rol speelt ten opzichte van de veelal meer charismatische en zware projectmanagers. Ook wordt de projectcontroller meer en meer geconfronteerd met professionele (private) partijen, waaraan hij/ zij voldoende tegenwicht moet bieden. Projectcontrollers worden echter nog te veel in de hoek gedrukt van de checklist en rechtmatigheidsprocedures, terwijl het er juist om gaat dat het geheel van de projectbeheersing (scope, tijd, geld, risico's, omgeving, kwaliteit en organisatie) bij zijn werkzaamheden op een proactieve manier de

**Aandacht voor  
infrastructurele  
projecten lange  
tijd alleen gericht  
op technisch  
management**

aandacht heeft. Dat vereist inhoudelijk kundige controllers, maar belangrijker nog controllers die zich niet de kaas van het brood laten eten. Sterke persoonlijkheden dus.

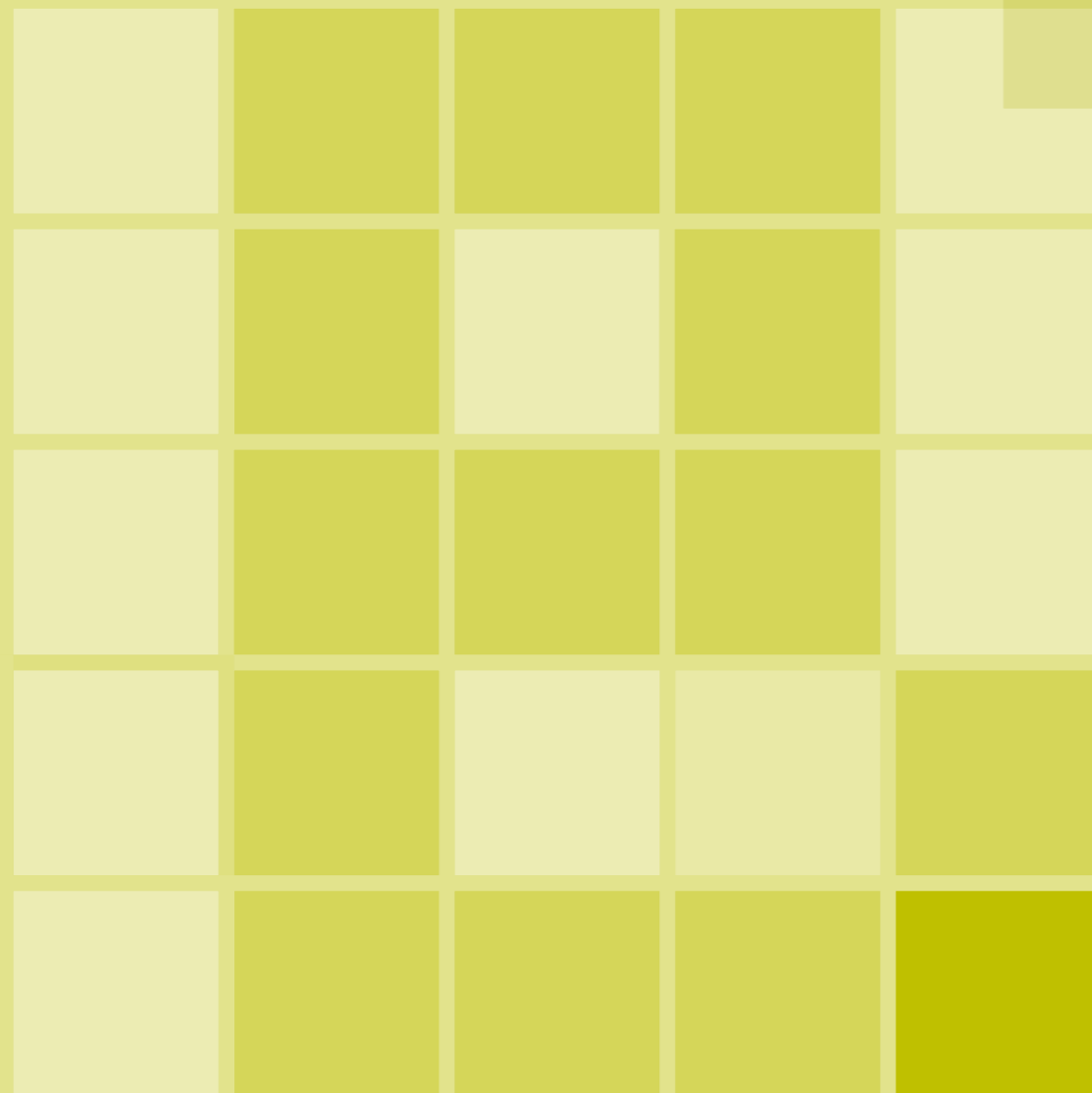
Projectmanagement is een vak, en dat wordt meer en meer onderkend. Grote projecten worden nog steeds vaak vanuit een technisch perspectief ‘gemanaged’ en/of een onderschatting van de invloed van de omgeving. Dat kan anders. Om de scope, tijd, geld, risico's, omgeving en kwaliteit van projecten te beheersen dient vanaf dag één van het project op een evenwichtige wijze aandacht gegeven te worden aan alle aandachtsge-

bieden. Want bij infrastructurele projecten zit het venijn in de start en het effect in de staart. Inderdaad, een oud Hollandse wijsheid in een modern jasje.

Frank Valkenburg en Koen Perik zijn beiden als partner verbonden aan Palladio groep.

Dit artikel is verschenen in Het Financieele Dagblad.

**Projectcontrollers  
spelen naast  
projectmanagers  
een cruciale rol bij  
het beheersen van  
grote projecten**



## De balans tussen 'harde' en 'zachte' managementcontrol

Het valt niet te ontkennen dat vandaag de dag de overtuiging overheerst dat management controlsystemen gebaseerd moeten zijn op harde en heldere prestatiemeting van organisatieleden. Uitvindingen zoals EVA en BSC, die zijn toegevoegd aan de portfolio van traditionele, op accounting gebaseerde prestatiemeting stellen dat prestatie maatstaven gericht moeten zijn waardecreatie in de verschillende functionele en hiërarchische organisatieniveaus. De discussie over de geschiktheid van verschillende beheersingssystemen in situaties van toenemende concurrentie en dynamiek heeft echter een andere wending genomen. Steeds vaker wordt ingezien dat 'zachte beheersing' essentieel is voor het goed functioneren van complexe organisaties.

### Harde beheersingssystemen

Uitvindingen als EVA en BSC worden gewoonlijk beschouwd als 'harde' vormen van managementbeheersing, omdat ze steunen op formele doelstellingen, prestatiemeting en beloning. Ze zijn hiermee vast gebaseerd op de zogenaamde cybernetische regelkring. De paradox van deze ontwikkeling is dat dezelfde factoren die de zoektocht naar steeds betere en meer prestatiemeting aanzwengelen, zoals toegenomen mondiale concurrentie en onzekerheid, tegelijkertijd de toepassing ervan ingewikkelder maken. Een belangrijke reden is dat organisaties door deze ontwikkelingen in formats worden 'geduwd', die steeds verder af komen te staan van traditionele hiërarchische formats, bijvoorbeeld in vormen als de 'netwerk'-organisatie of het 'kennisintensieve' bedrijf. Deze verschillen van traditionele bedrijven in de manier waarop hun waardeketen is ontworpen en verschillen daardoor in de soort beheersing die kan worden toegepast.

## 'Zachte beheersingssystemen'

De discussie over de geschiktheid van verschillende beheersingssystemen in situaties van toenemende concurrentie en dynamiek heeft daarom ook een andere wending genomen. Steeds vaker wordt ingezien dat 'zachte beheersing' die stoelt op interpersoonlijke relaties essentieel is voor het goed functioneren van complexe organisaties. Binnen deze 'zachte beheersingsinstrumenten', wordt vooral 'vertrouwen' gezien als een belangrijke oorzaak van goede prestaties. Vertrouwen is het geloof dat de ander sociaal acceptabel gedrag zal vertonen, zoals eerlijkheid, fairheid, commitment en wederkerigheid. Vertrouwen draagt bij aan het beheersen van de organisatie, omdat het samenwerking, coördinatie en uitwisseling van informatie stimuleert.

Maar organisaties kunnen niet alleen op vertrouwen worden gestuurd en hebben ook formele beheersingssoorten nodig, die we eerder 'harde' beheersingssystemen hebben genoemd. Het gaat niet zomaar om het toepassen van 'harde' en 'zachte' beheersing, want de combinatie van deze twee typen beheersing is in werkelijkheid complex. Formele beheersing ('hard') en op vertrouwen gebaseerde beheersing ('zacht') zijn niet complementair, maar beïnvloeden elkaar. Aan de ene kant kunnen formele beheersingssystemen namelijk worden beschouwd als een 'bewakingsmiddel' hetgeen vertrouwen vermindert als het als teken van wantrouwen wordt gezien. Maar formele controlesystemen hebben ook een positief effect op vertrouwen, omdat dergelijke systemen coöperatief gedrag tussen organisatieleden kunnen bevorderen, waardoor vertrouwen de kans krijgt zich te ontwikkelen. Wetenschappelijk onderzoek toont dat vertrouwen ontstaat door de specifieke manier waarop het formele beheersingssysteem wordt gebruikt, en niet door de aanwezigheid van een systeem als zodanig. Dat is van direct praktisch belang.

**Steeds vaker wordt ingezien dat 'zachte beheersing' essentieel is voor het goed functioneren van complexe organisaties**

## Op weg naar meer inzicht

Dit soort onderzoek naar de relatie tussen 'harde' en 'zachte' beheersing maakt het mogelijk om de discussie over hun relatieve effectiviteit om te buigen in een discussie waarin beide soorten beheersing worden gezien als essentiële elementen van elk beheersingssysteem. Dat is een verrijking van de discussie over control die nog teveel gaat over 'meten is weten' en de vraag welke maatstaf nu precies 'de juiste' is. Dat is een noodzakelijke verrijking gezien de vele kritische beoordelingen van recente innovaties in beheersingssystemen, maar ook gezien de worsteling in de praktijk met de bouw van prestatie-meetsystemen. Die worsteling heeft veelal de volgende oorzaken.

### 1. Prestatiemeting vergt een goed begrip van de 'prestatie'

Vaak wordt gesteld dat maatstaven SMART moeten zijn (specifiek, meetbaar enzovoort) en op zich is dat waar, maar het is niet voldoende. Want wat bedoelen we precies met een 'prestatie' die we willen meten? Is dat het resultaat dat iemand heeft bereikt of is dat de inspanning die iemand heeft verricht? We zijn geneigd die vraag te beantwoorden met het advies om 'resultaten' te meten en te belonen en om een gebrek aan 'resultaten' op een of andere manier te straffen. Maar als deze resultaten geen gevolg zijn van iemands inspanningen meten en belonen we in principe het 'toeval'.

### 2. Prestatiemeting heeft vaak onbedoelde effecten

Prestatiemeting en prestatiebeloning hebben onbedoelde effecten op vertrouwen en op motivatie. Beloningen kunnen de prestaties van werknemers zelfs verminderen, omdat externe prikkels ten koste kunnen gaan van intrinsieke motivatie. Zeker als de beloning wordt 'verwacht' en niet gezien kan worden als een 'aangename verrassing' speelt dit effect een rol. Er zijn ook om deze reden kanttekeningen te plaatsen bij de uniforme toepassing van 'harde' management control technieken.

### 3. Prestatiemeting kan leiden tot 'pseudo-control'

Het strak vasthouden de cybernetische regelkring kan resulteren in de situatie dat op papier het systeem 'in control' lijkt, maar het in werkelijkheid niet is. Om de illusie van control op te houden vinden spelletjes plaats zoals het aanpassen van normen of de keuze van nieuwe prestatimaatstaven die niets met het werkelijke proces te maken hebben, maar wel de schijn wekken dat beheersing plaatsvindt. Soms gebeurt dit bewust, maar ook onbewust leiden onjuiste veronderstellingen over meetbaarheid en daadwerkelijke invloed van het systeem leiden tot 'pseudo-control'.

Dit soort problemen van 'harde' controlsystemen bieden een goede basis om de aanvulling van 'harde' controls met 'zachte' controls te motiveren. Let wel, een succesvolle manager, dat is iemand die de prestaties van de organisatie weet te verhogen, zal dat trouwens slechts zelden toeschrijven aan de kwaliteit van het 'harde' controlsysteem alleen. Juist in de 'zachte' controls liggen de echte managementvaardigheden verborgen. De uitdaging ligt er dus in een goede combinatie van harde en zachte controls te vinden. De vraag naar de verklaring van de hardnekkigheid waarmee nogal ouderwetse ideeën over beheersingscycli, in een nieuw jasje gestoken, steeds weer zoveel aandacht krijgen is moeilijk te beantwoorden. Mogelijk is deze verklaring gelegen in de complexiteit van de analyse van de relatie tussen verschillende vormen van controls, zoals in het begin van dit artikel uiteengezet. Zeker speelt de wens om nu eens definitief een set eenduidige, simpele en transparante controls te vinden een rol. Maar die vondst zal nooit worden gedaan. Voor degenen die wat van management begrijpen of proberen te begrijpen is het ook duidelijk dat er geen 'steen der wijzen' bestaat als het gaat om het voorspellen van welke organisaties in de toekomst goed zullen presteren. Zelfs als we kunnen verklaren waarom bepaalde organisaties in het verleden bovengemiddelde prestaties hebben laten zien en de rol van het controlsysteem begrijpen biedt dat geen garantie voor de toekomst.

**Formele beheersing ('hard') en op vertrouwen gebaseerde beheersing ('zacht') zijn niet complementair, maar beïnvloeden elkaar**

Een goed begrip van de effecten van de 'harde' en 'zachte' elementen biedt een veel betere garantie.

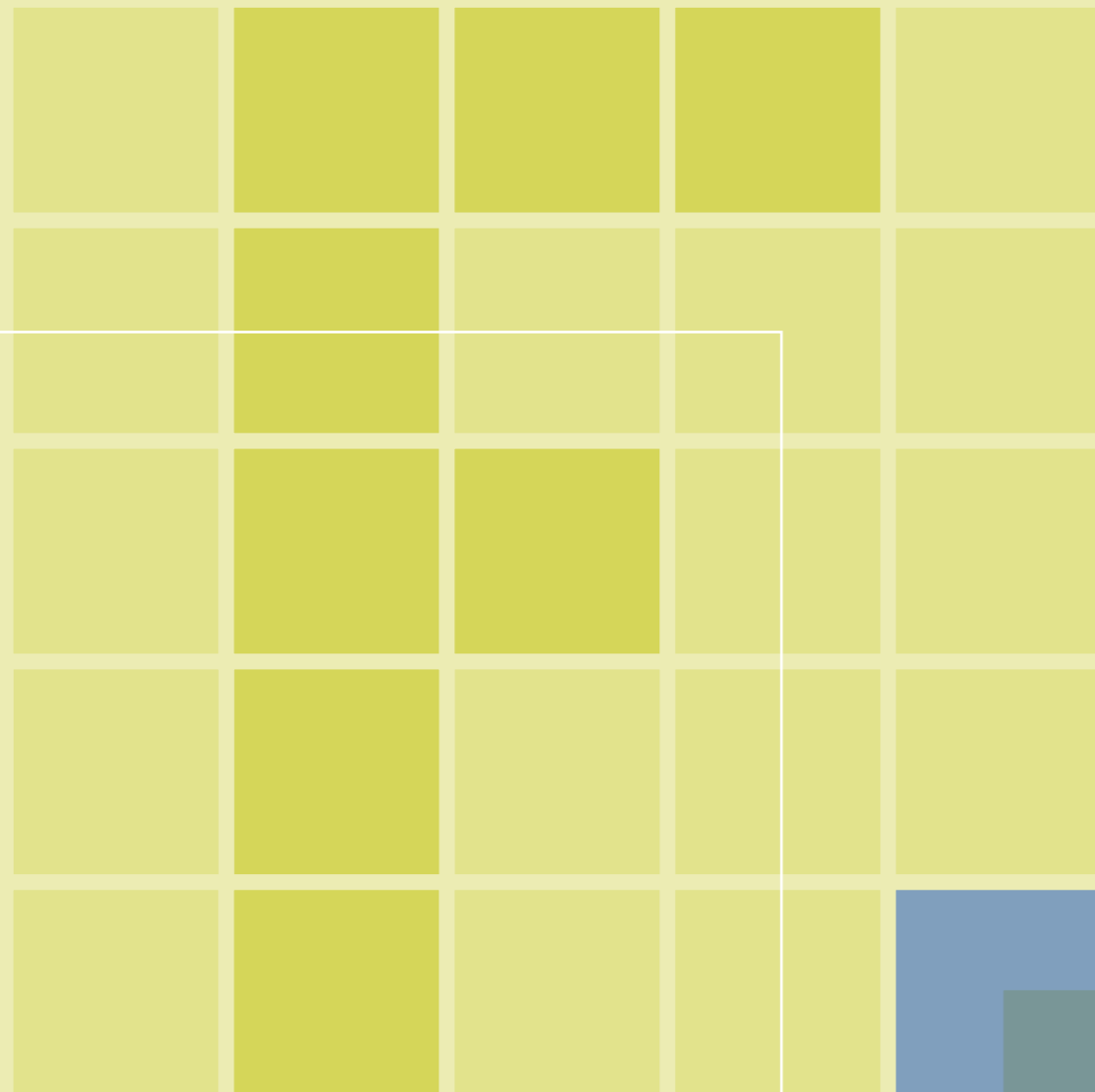
**Frank Hartmann**

Professor of Management Accounting & Management Control  
Rotterdam School of Management (RSM)

Prof. dr. Frank Hartmann werkt vanaf 2009 samen met Palladio op het gebied van productontwikkeling en advisering.

#### Referenties

- Hartmann, F.G.H. (2004). Beyond Budgeting, Management Control & Accounting, no. 4.
- Hartmann, F.G.H. & J.M.F.G. Bouwens (2006). Management Control, Wolters-Noordhoff.
- Hartmann, F.G.H. & S. Slapnicar (2007). How formal performance evaluation affects trust between superior and subordinate managers (working paper presented at IFAC conference, Amsterdam, March 28th, 2007).
- Hartmann, F.G.H. & E.H.J. Vaassen (2003). The Changing Role of Accounting Information Systems: Balancing Control and Flexibility. In: Management Accounting in the Digital Economy, A. Bhimani ed., Oxford University Press, Oxford.



## Facility management door effectieve sturing

Facility management is gericht op integratie en coördinatie van overeengekomen ondersteunende diensten ter verbetering van de doeltreffendheid van de primaire processen. Facility management omvat en integreert een zeer breed scala aan processen, diensten, activiteiten. Dit vereist specifieke bekwaamheden en onderscheidt facility management van de afzonderlijke levering van een of meer diensten (NEN-EN 15221-1:2006).

Facility management heeft zich ontwikkeld tot een min of meer zelfstandige ondersteunende functie van integrale dienstverlening binnen organisaties. De drijfveren hiervoor worden vaak gevonden in het verzakelijken van de onderlinge relaties tussen aanbieder en klant. Ook functioneert er een grote verscheidenheid aan commerciële aanbieders van facility services variërend van single services suppliers, multi service suppliers tot zogenaamde integrators die zelf geen uitvoering hebben, maar de dienstverlening voor de klant regisseren. De tendens voor organisaties is anno 2009 dat de interne facility management functie steeds minder zelf de dienstverlening uitvoert en steeds meer vanuit een regierol in een samenwerking functioneert met externe dienstverleners.

Het toepassingsgebied van facility management krijgt door deze verdergaande uitbesteding van facilitaire productieprocessen een sturend karakter. In het facilitaire domein ontstaan netwerken van vragende en aanbiedende partijen. Om de werkzaamheden uit te voeren, ontwikkelen organisaties relaties met elkaar. Er ontstaan klant-leverancierrelaties. De onderlinge relaties beïnvloeden de werkwijze en het werk van ieder van de deelnemende partijen. Om in die afhankelijkheid te functioneren, zijn overeenkomsten nodig. Hiervoor is een mate van controle en informatie nodig.

In essentie dient het facility management een bijdrage te leveren aan het realiseren van de primaire doelstellingen van de klant. Haar toegevoegde waarde hangt af van de mate waarin ze in staat is het resultaat van de klantprocessen positief te beïnvloeden. Het

beïnvloedingsgebied van facility management is beperkt voor wat betreft het algemene resultaat. Op onderdelen heeft ze wel invloed:

- De (gepercipieerde) arbeidsproductiviteit van medewerkers door een effectieve afhandeling van calls en het 'gezond' beheren van kantoorgebouwen (alook tevredenheid over de facilitaire voorzieningen);
- De medewerkertevredenheid als gevolg van klantgerichtheid en gastvrijheid;
- De kostenpositie (in de zin van total cost of ownership) door concentratie van inkoop en het efficiënt beheren van gebouwen, diensten en middelen;
- Het imago van het bedrijf of de instelling door de architectuur van gebouw en inrichting en het comfort op de werkplek.

De uitdaging is de klant die facility services te bieden die relevant en bruikbaar zijn voor zijn primaire proces en die voor de klant een 'probleem' oplossen. Dat 'probleem' kan zich op vele manieren manifesteren: logistiek, gastvrijheid, bereikbaarheid, temperatuur, luchtkwaliteit, veiligheid, comfort, duurzaamheid etc. Zo is ter vergelijking voor een productielocatie van een autofabrikant de continue flow van grondstoffen en materialen bedrijfskritisch en geldt voor een postorderbedrijf de magazijnfunctie en het omgaan met piek- en dalbelastingen als een belangrijke waardedrijver. Nu leveren facility services waarschijnlijk niet in elk klantproces een even belangrijke bijdrage aan het prestatieniveau. De potentiële toegevoegde waarde van facility management is afhankelijk van het type kernproces.

**Facilitaire organisaties vaak niet in staat om inzichtelijk te maken wat de baten van de ondersteunende processen zijn**

Om de prestaties en de waarde van alle bedrijfsmiddelen te optimaliseren, is het belangrijk dat vraag en aanbod van facilitaire diensten worden afgestemd. Partijen kunnen dan – binnen de bestuurlijke kaders van de opdrachtgever - tot overeenstemming komen over wat er wordt geleverd en tegen welke condities dat gebeurt. Aangezien klanten de drijfveer zijn achter het dienstverleningsproces, is ook de klant degene die verantwoordelijk is voor het specificeren en bestellen van de facility services. Deze verantwoordelijkheid kan alleen goed worden uitgevoerd bij de juiste informatie-uitwisseling

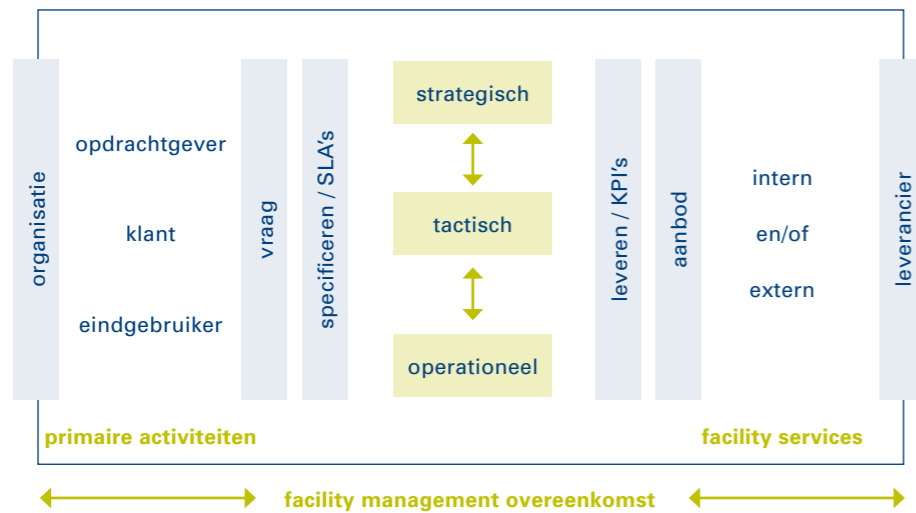
tussen het facility management en de klant. Vervolgens is het de uitdaging de sturing zo in te richten dat de inzet van facility services leidt tot verbetering van de doeltreffendheid van klantprocessen. De indruk is echter dat in veel gevallen de klant deze facility services niet kan en wil sturen en dat het facility management dit oplost door zich volgend op te stellen. De facilitaire dienstverlening is daarom vaak traditioneel als gevolg van het naar eigen inzicht zo goed mogelijk aanbieden van facility services. Er ontstaat een historisch gegroeid ondersteuningsmodel dat functioneert zolang het goed gaat. De scheiding tussen

**Het facility management staat onder druk om nog goedkoper te werken of anders – op uitvoerend niveau – te worden uitbesteed**

kerntaken en facilitaire taken is ook niet altijd eenduidig. Net zo min als dat alle facilitaire taken binnen één en dezelfde ondersteunende functie zijn geconcentreerd of überhaupt zijn afgesplitst van het primaire proces. Vraaggestuurde integrale facilitaire dienstverlening blijkt in de praktijk nog niet goed ontwikkeld.

Facilitaire organisaties zijn bovendien niet goed in staat om inzichtelijk te maken wat de baten van de ondersteunende processen zijn, laat staan welke bijdrage ze hebben aan de concurrentiepositie. Wel wordt veel gebruik gemaakt van een medewerkertevredenheidonderzoek als substituuut voor het meten van de effectiviteit van facility services op klantniveau. Daarnaast heeft het werkveld een metho-

diek ontwikkeld om de productiviteit en de kosten te kwantificeren en vergelijken (financiële benchmarks op basis van NEN 2748). Door dit gebrek aan kwantitatief inzicht in de effecten van facility services op het primaire proces en de beschikbaarheid van financiële benchmarks wordt er door de klant vooral gestuurd op kosten. Het facility management staat steeds onder druk om nog goedkoper te werken of anders – op uitvoerend niveau - te worden uitbesteed. Ook speelt emotie in de relatie een rol van betekenis. Klachten en recente persoonlijke ongemakken worden gebruikt als kwaliteitsindicator van het facility management. Er vindt sturing plaats op wat men weet en overziet.



Bron: NEN-EN 51221-1: 2006

Om dit dilemma te doorbreken, is een aantal zaken nodig: een heldere taakscheiding binnen de facilitaire functie tussen klantmanagement, inkoop en uitvoering, het formaliseren van afspraken over leveranties tussen klant en facility management, het naar leveranciers toe benoemen van relevante kritische prestatie-indicatoren (KPI's) en het onderhouden van netwerkrelaties in de waardeketen. Bij het tot stand brengen van de klant-leveranciersrelatie wordt een actieve rol verwacht van het facility management bij het specificeren van de vraag door te adviseren over de mogelijkheden. Het in kaart brengen van de behoeften, achterhalen van de strategische aandachtspunten en introduceren van facilitaire thema's en tendensen is de functie van het demand management. Belangrijk hierbij is dat demand de taal van de klant spreekt en deze weet aan te spreken door de betekenis van facility management aan te geven in termen van waarde, kosten en risico. In plaats van traditioneel uit te gaan van een uniforme klant met uniforme behoeften die functioneert in een uniforme omgeving, ligt een gesegmenteerde klantbenadering ten grondslag aan een optimale ondersteuning. De focus moet hierbij liggen op de organisatiedoelstellingen van de klant, het kennen en volgen van het primaire proces, de strategie en ontwikkelingen bij de klant centraal stellen en de vraag achter de vraag weten te achterhalen. Om de gemaakte afspraken te formaliseren, wordt gebruik gemaakt van SLA's. Dit omvat een overzicht van

de dienstverlening en condities waarbij bepaalde kwaliteitsparameters zijn opgenomen. Het doel van de SLA is om in gesprek te raken, de verwachtingen wederzijds helder te hebben en op facilitaire prestaties in de planning- en controlcyclus te sturen.

Inkoop is een specifieke competentie binnen de facility management functie. Hierbij is er onderscheid tussen verwerven en bestellen. Verwerving betekent dat voor de gearticuleerde vraag van de klant een geschikte aanbieder wordt gevonden waarmee een inkoop- of leveringscontract wordt gesloten. Bestellen is het binnen een bestaand contract afroepen van de levering van producten en diensten. Dit is een operationele taak. Inkoop heeft een belangrijke taak in het reduceren van het aantal leveranciers. Bij het aanbesteden wordt gelet op geschiktheid op basis van de gespecificeerde behoefte (toetsing op kwaliteit en capaciteit) alsook op total cost of ownership ofwel het netto effect van de keuze van de dienstverlener. Naast kosten spelen risicobeoordeling, waarde en governance dan een belangrijke factor.

De traditionele ervaringsintensieve uitvoeringsorganisatie (synoniem voor het facilitair productiebedrijf) schuift langzaam op naar een kennisintensieve regieorganisatie. Primair gaat het hierbij om het klant- en contractmanagement: het inrichten van de sturingsrelatie met de klant en het managen van externe resources. Het betekent ook dat het inkoopandeel in de kostprijs van eindproducten toeneemt. Hierdoor krijgen inkoopbeslissingen een grotere invloed op het financieel resultaat van de organisatie. Het succes van de uitbesteding zit dan ook vooral in de wijze waarop het facility management weet te definiëren wat er wordt verwacht van de leverancier en de juiste kritische prestatie-indicatoren weet te benoemen waarop vervolgens wordt gestuurd. In het vraag- en aanbodmodel is het aan demand om de vraag te articuleren. De geaggregeerde vraag wordt in samenspraak met inkoop vertaald naar uitvoeringsspecificaties. Inkoop focust zich op de leveranciersmarkt en contracteren en demand focust zich op klant(ontwikkelingen) en behoeften. Regie, het aansturen van en het toezicht houden op de leveranciers wordt als aparte taak georganiseerd.

Herman Kok

## Charter voor controllers geeft duidelijkheid

Managementcharters zijn inmiddels bij diverse bedrijven in gebruik. Voor controllercharters geldt dat een stuk minder. PGGM heeft er sinds enkele jaren ervaring mee. Groepscontroller Henry Dikkema: 'Het controllercharter past in de professionalisering van onze controllersfunctie.' Dit artikel is een verkorte versie van een interview met Henry. Dit is verschenen in *Controllers Magazine*.

### *Wat is het controllercharter?*

'Het controllercharter heeft als doel om helder en eenduidig te communiceren wat de visie van PGGM is op de inrichting en uitvoering van de controllersfunctie. Daarbij gaat het niet alleen om de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de controllersfunctie, maar ook om de wijze waarop hieraan invulling wordt gegeven. Ons controllercharter bestaat uit "harde" elementen, zoals regels, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en rapportage-eisen, maar ook uit "zachte" elementen, zoals bedrijfscultuur, verwachtingen en gedragscodes. De reden van het controllercharter bij PGGM is dat een dergelijk document, mits op de juiste wijze samengesteld en gebruikt, helpt voorkomen dat er een overdaad aan regels en richtlijnen ontstaat. Los van het belang van het document, is het schrijven en samenstellen van het controllercharter op zich al een waardevolle exercitie, omdat je nog eens heel goed nadenkt over de functie van control binnen de organisatie.'

### *Voor wie is het document bestemd?*

'Met het charter beogen we duidelijkheid te verschaffen over de rol van controllers binnen PGGM, in relatie tot het management en andere belanghebbenden. Doelgroep zijn managers en controllers. Het charter begint bij de inrichting van de controllersfunctie in relatie tot de algemene besturing van de organisatie. Dat zijn dus de verantwoordelijkheden en de taken. Daarna beschrijven we onze gedragscode en de functionele lijn, waarbij we uitwerken hoe de samenwerking moet verlopen tussen decentrale controllers en groepscontrol. Er staat onder andere beschreven wat mijn rol als groepscontroller is ten opzichte

van die van decentrale controllers en hoe de werkwijze van beoordelen, belonen, werving en dat soort zaken is.'

*Waarom kiest PGGM voor een controllercharter?*

'Wij zien in het charter een toegevoegde waarde omdat het verantwoordelijkheden en taken duidelijk maakt. De rol van de controller is veranderd. Hij of zij dient niet alleen over voldoende vakinhoudelijke kennis te beschikken, maar juist ook over uitstekende persoonlijke vaardigheden. De controller zal het zelf door zijn vaardigheden in de praktijk waar moeten maken. Aan de ene kant doordat hij dicht bij de business staat en in het MT zit. Aan de andere kant heeft hij die verantwoordelijkheid naar de top van het bedrijf, ten aanzien van integer, eerlijk en open rapporteren en communiceren. Het zou naïef zijn om te veronderstellen dat daar geen spanning tussen zit. Er zijn immers in het verleden te vaak voorbeelden geweest waaruit blijkt dat het heel belangrijk is dat die onafhankelijke controller zijn rol goed invult.'

*Is het risico niet dat zo'n document gemakkelijk in een bureaula verdwijnt?*

'Ja. Daarom hebben wij de ontwikkeling van het charter behoorlijk fundamenteel aangepakt en sterk gerelateerd aan het managementcharter. Het klopt wel wat je zegt: het controllercharter is vooral een legitimatie om je rol op een bepaalde manier in te vullen; als je dit goed hebt vastgelegd, dan bestaat de kans dat het charter na verloop van tijd in een la verdwijnt. Ik verwacht echter niet dat het bij ons zo zal gaan, omdat de wereld in het algemeen en die van PGGM in het bijzonder, constant in beweging is.'

*Raad je andere bedrijven een controllercharter aan?*

'In principe wel. Nut en noodzaak is wel afhankelijk van de specifieke situatie en cultuur bij een bedrijf. Unilever heeft bijvoorbeeld al decennia lang een managementcultuur met heldere afspraken over de bonussen die gegeven worden. De rol van de controller is vrij duidelijk. Je kunt je dan afvragen wat de toegevoegde waarde van een charter is. Waarom

**Een controller dient niet alleen over voldoende vakinhoudelijke kennis te beschikken, maar juist ook over uitstekende persoonlijke vaardigheden**

zou je iets opschrijven als je het al tien jaar of langer in de genen hebt zitten? In die zin heeft het het meeste effect op het moment dat je in een ontwikkelingsfase zit en je functies nog echt goed wilt neerzetten.'

*Een charter is dus één van de dingen waardoor je de wereld probeert te veranderen en eigenlijk de cultuur probeert te veranderen?*

'Ja. Het controllercharter is een elementair onderdeel van de besturingsstructuur en cultuur. Voor de controllers functioneert dit als een stok achter de deur: "Jongens wat wil je nou, dit is waar we voor gekozen hebben". In concrete gevallen kun je dan op je strepen gaan staan.'

*Wat zou je anders doen als je het mocht overdoen en het charter opnieuw zou moeten opzetten?*

'Dat we nog meer focussen op cultuur en op vaardigheden. In de praktijk gaat het altijd om de mensen die het moeten doen. Niet iedere manager heeft de behoefte aan hetzelfde type controller, net als iedere situatie of fase van de ontwikkeling van het bedrijf een bepaald type controller vereist. Dat vereist soms hele specifieke vaardigheden en hele goede professionals die staan voor hun zaak.'

*Tot slot, wat zie je als belangrijke trends in jouw vakgebied op dit moment, los van de werking van een charter?*

'Allereerst moet je als controller tegenwoordig op je vakgebied in de breedte goed zijn. Daarnaast ben je sparringpartner op MT-niveau en dat vereist goede persoonlijke vaardigheden. Binnen PGGM hebben we best veel verloop van controllers gehad. Ik stelde mezelf weleens de vraag of er niet teveel van de mensen gevraagd werd. Het is niet gemakkelijk om in een MT te zitten en dus op dat niveau mee te kunnen, en tegelijkertijd als professional ontzettend goed te zijn en dan ook nog in vaardigheden te excelleren. Controller is een functie met een verhoogd risicoprofiel, zou je kunnen zeggen.'

Koen Perik

**Het charter begint bij de inrichting van de controllersfunctie in relatie tot de algemene besturing van de organisatie**

## Kredietcrisis helpt banken en verzekeraars kostenefficiënt te werken

Financiële instellingen moeten alle zeilen bij zetten om inzicht in kosten te krijgen en kostenbesparingen te realiseren. Om dit probleem bij banken en verzekeraars op te lossen zijn niet zozeer nog meer controllers nodig, die zijn er inmiddels genoeg, maar juist algemeen managers die voldoende weten van financiële bedrijfsvoering en planning & control. Managers en directeuren moeten nu samen met controllers aan het werk om besparingen te realiseren.

Even een testje: heeft u maandelijks een inzicht in de ontwikkeling van winstgevendheid van producten en diensten, krijgt u een gedegen variance analysis, weet u welke kosten u op korte termijn en lange termijn kunt beïnvloeden, en snapt iedereen in de organisatie wat in de budgetten en rapportages is opgenomen? Dan bent u werkzaam in de handel of industrie. U werkt waarschijnlijk niet bij een financiële instelling, want die bedrijven zijn steeds nog hard aan het werk om hun huishoudboekje op orde te krijgen. Om dit probleem bij banken en verzekeraars op te lossen zijn niet zozeer nog meer controllers nodig, maar algemeen managers die van de financiële hoed en rand weten. En dat is de volgende stap die banken moeten maken. De kredietcrisis gaat hierbij helpen.

De verklaring voor deze situatie bij banken en verzekeraars is natuurlijk eenvoudig: als in een organisatie geld gemakkelijk voorhanden is, en dat was bij financiële instellingen lange tijd het geval, dan heb je geen huishoudboekje nodig. Estelle Cruijff en Paris Hilton hebben namelijk ook geen huishoudboekje. In een organisatie waar geld in de bedrijfsvoering een beperkte rol speelt, ontbreekt een managementcultuur waarin planning & control gemeengoed is, met bijbehorende goed geschoolde financiële bedrijfseconomen. Bedrijven die dit trouwens wel hebben zijn Philips en Unilever. Aan managers van die bedrijven hoeft je niet uit te leggen dat het niet onhandig is om marge en kosten te sturen. Dat doen ze daar al sinds de eerste wereldoorlog.

Banken en verzekeraars hebben op het gebied van management accounting de laatste 10 jaar al wel aardig wat slagen gemaakt. Waar eind jaren negentig de functieomschrijving chief financial officer (cfo) of controller soms alleen met een vergrootglas te vinden was, zijn banken en verzekeraars inmiddels de grootste leveranciers van opleidingen tot controller en CFO. De Rabobank had in 2008 183 postdoctoraal opgeleide registercontrollers (rc) en registeraccountants (ra) in dienst, de ING 176. Voor beide bedrijven een groei van 30% ten opzichte van 2004 (bron: Vereniging van Registercontrollers). Diverse banken hebben inmiddels afdelingen met namen als 'afdeling management accounting' of 'afdeling activity based costing'. Maar financiële instellingen hebben van ver moeten komen.

Een voorbeeld ter illustratie. Een voormalig financieel manager, registeraccountant, van een verzekeraar vertelde mij een aantal jaren geleden: 'het geld komt hier via de plinten omhoog'. Waarop ze aanvulde: 'de financiële functie (lees: de kwaliteit van management accounting en controllers) verkeert hier in een embryonale fase.' Het kon blijkbaar niet op, waar het ging om de kosten van projecten en interne bedrijfsvoering.

Nu het aantal controllers bij banken en verzekeraars op orde lijkt te komen, is de volgende stap dat kennis van planning & control en financieel management ook in de hoofden van managers komt te zitten. Dan kunnen er kosten worden bespaard. Door wie eigenlijk? Niet door je financiële afdeling. Want het realiseren van kostenbesparingen kun je niet uitbesteden aan je CFO, financieel manager of controller, want zij veroorzaken de kosten (meestal) niet. Hetzelfde doen met minder en kosten besparen is een managementtaak. In de ideale situatie zitten managers en controllers, zeker in deze economische tegenwind, samen in een zijspancombinatie, waarbij de manager of directeur stuurt en controller in het zijspan zit.

Financiële instellingen moeten alle zeilen bij zetten om inzicht in kosten te krijgen en kostenbesparingen te realiseren. Managers en directeuren moeten samen met controllers aan het werk. Dat is in de huidige economie erg nodig.

Koen Perik

**Financiële instellingen moeten alle zeilen bij zetten om inzicht in kosten te krijgen en kostenbesparingen te realiseren**

## Over Palladio

Palladio groep is een eigentijds advies- en managementbureau op het gebied van de besturing en bedrijfsvoering. Wij zijn werkzaam in het bedrijfsleven, bij dienstverlenende organisaties en betrokken bij grote (infrastructurele) projecten. Onze focus is verbetering van het bedrijfsproces en de integratie van de ondersteunende processen.

### Expertisegebieden

Wij verrichten opdrachten - advies en interimmanagement - op de volgende expertisegebieden:

- Bedrijfsvoering
- Facility management
- Inkoop
- Financieel management
- Personeel en organisatie
- Informatiemanagement (ICT/ERP)

Op elk van deze gebieden hebben we expertise in huis. Wij doen enerzijds opdrachten die de verbetering van een van de expertisegebieden ten doel heeft. Anderzijds opdrachten die zich richten op de integratie van de genoemde expertisegebieden. Dit laatste houdt bijvoorbeeld in de vorming van een shared service centre of de realisatie van een directie middelen of directie bedrijfsvoering.

### Projectbeheersing

Op het gebied van de grote infrastructurele projecten houden wij ons bezig met governance

en beheersingsvraagstukken. Deze complexe projecten hebben veelal aparte verantwoordingslijnen die hoge eisen stellen aan de organisatie van de projectcontrol. Desgewenst kan de projectbeheersing aan ons worden uitbesteed. Op afgesproken tijdstippen worden dan rapportages geleverd, risicoanalyses en audits gedaan.

### Sterk in implementatie

Palladio is sterk op het gebied van implementatie. Wij (be)denken graag maar helpen ook graag bij de implementatie van veranderingen. Daardoor zijn onze adviezen ook altijd toegepast en implementatierijp. De functies die Palladio tijdelijk vervult zijn functies op management niveau of het niveau daar net onder. Bij de selectie van interimmanagers gaan wij uit van enige overkwalificatie. Alleen dat maakt volgens ons het behalen van resultaten in korte tijd realistisch. Wij leveren tevens programma- en projectmanagers voor complexe trajecten.

## Contact

Voor meer informatie verwijzen wij u naar onderstaande contactgegevens.

Palladio groep bv  
Kneuterdijk 2  
2514 EN Den Haag  
Tel (070) 365 60 63  
Fax (070) 365 60 47  
post@palladio.nl  
www.palladio.nl

