





# STRATEGISCH FACILITY MANAGEMENT: EEN VERKENNING

*Strategie wordt vaak beschouwd als een opeenvolgend proces waarbij een organisatie, na een grondige omgevingsanalyse, een bedrijfsplan ontwikkelt en formuleert. Vervolgens moet dit bedrijfsplan worden gerealiseerd. Aldus gaat het management met goede moed aan de slag en constateert dat de praktijk weerbarstiger is dan de eenvoud van een driestappenplan.*

Veranderingen in de omgeving gaan op eens veel sneller dan voorzien, een innovatie leidt tot nieuwe vormen van dienstverlening, medewerkers op een sleutelpositie vertrekken plotseling, het economisch tij keert, er leven verschillende ideeën binnen de organisatie over de feitelijke betekenis van dienstverlening, persoonlijke belangen wegen zwaarder, de weerstand bij medewerkers is hoger dan verwacht enzovoort. De strategie zoals die vooraf is bedacht, blijkt niet te werken en de invoering mislukt. Daarnaast constateert de manager, als hij terugkijkt, dat de werkelijk geformuleerde strategie uiteindelijk afwijkt van het initiële plan. Vooraf een visie hebben, daarop een logisch plan formuleren en dat vervolgens uitvoeren is blijkbaar moeilijker dan de drie stappenbenadering lijkt te suggereren.

Hoe krijgt de facility manager dan wel meer grip op zijn strategie? Om meer inzicht te geven in strategie en strategievorming wordt in een reeks van artikelen belicht hoe in facilitaire organisaties wordt omgegaan met strategieontwikkeling en -uitvoering. In dit openingsartikel van de reeks over strategisch facility management wordt het begrip facilitaire strategie analytisch verduidelijkt en (pragmatisch) gedefinieerd. Eerst wordt ingegaan op het begrip en de betekenis van strategie. Vervolgens worden vier perspectieven beschreven van waaruit facilitaire strategie kan worden ontwikkeld. Tenslotte wordt de toepassing van



FOTO: TON WOLLENBERG

deze manier van kijken gedemonstreerd aan de hand van enkele fundamentele ontwikkelingen in de facilitaire praktijk.

#### WAT IS STRATEGIE?

Met strategievorming wordt in eerste instantie naar continuering van het bedrijfsproces gestreefd waarbij de initiële bedrijfsdoelstelling(en) worden gerealiseerd. De missie en doelen van de facilitaire organisatie zijn ingegeven door de markt, afnemersgroepen, gebruik van technologie, et cetera. De facilitaire strategie heeft dus betrekking op de beantwoording van de 'hoe-vraag' op de missie en doelstelling van de organisatie. Facilitaire strategie is echter niet alleen

### POLITIEKE ARENA

de bedoelde bedrijfsactiviteiten gericht op de verwezenlijking van doelen van de facilitaire organisatie, maar ook de onbedoelde. Dus facilitaire strategie is de wijze waarop de missie, de doelstelling van de facilitaire organisatie wordt gerealiseerd, hetzij intentioneel en planmatig dan wel achteraf ontstaan. Strategisch facility management heeft daarom betrekking op de invulling en uitvoering van deze strategie.

De formulering en uitvoering van de facilitaire strategie is afhankelijk van de wijze waarop de organisatie wordt gezien. De organisatie kan worden beschouwd

als een logisch-rationeel geheel van systemen en relaties en als zodanig door één iemand worden gestuurd in de richting van de gewenste doelstelling. De organisatie kan ook worden beschouwd als een politieke arena waarin coalities onderling wedijveren met als doel het verwezenlijken van de eigen doelstellingen. De visie op de (facilitaire) organisatie bepaalt in sterke mate de invulling van de facilitaire strategie en de benodigde inspanningen gericht op het bereiken daarvan. Die visie kan op vier manieren worden benaderd. Deze vier benaderingen zijn:

- a. Facilitaire strategie als ontwerp en plan,
- b. Facilitaire strategie als evolutionair en lerend,
- c. Facilitaire strategie als een politiek-cultureel proces,
- d. Facilitaire strategie vanuit configuratie en transformatie.

#### Facilitaire strategie als ontwerp en plan

De ontwerpbenadering gaat er van uit dat één persoon of afdeling binnen de organisatie een strategie ontwerpt en programmeert. Het uitgangspunt is een gepland perspectief waarbij vooraf de situatie waarbinnen de organisatie zich bevindt, grondig is geanalyseerd. Interne sterkten en zwakten worden afgestemd op de externe kansen en bedreigingen. Diverse analytische instrumenten worden gebruikt zoals sterkte- / zwakteanalyses, onderscheidende concurrentieposities,

portfolio-invulling en dergelijke. Budgetten worden ingevuld en toegewezen. Het strategisch proces wordt in hoofdzaak gezien als sequentieel. Dit betekent dat voordat de strategie is geïmplementeerd, deze is geformuleerd.

#### Facilitaire strategie als evolutionair en lerend

De organisatie wordt beschouwd als een organisme dat, hoewel het zich rationeel probeert op te stellen, wordt geconfronteerd met de cognitieve beperkingen van mensen in de organisatie. Er zijn dus grenzen aan de logica en de analysevaardigheden (bounded rationality). Bij voorkeur wordt daarom een stapsgewijze (incrementeel), lerende benadering gehanteerd. Bij kleinere organisatie of afdelingen is de invloed van de visie, ideeën van een of meerdere entrepreneurs groot en bepalend. Soms wordt gesproken over het gehanteerde 'frame of reference'. De kerncompetenties bepalen de kracht van de organisatie.

#### Facilitaire strategie als een politiek-cultureel proces

De organisatie wordt gezien als een netwerk van interne en externe belanghebbenden (stakeholders) zoals management, medewerkers, vakbonden, aandeelhouders en dergelijke waarbinnen het machtsvraagstuk centraal staat. Binnen dit netwerk moet worden onderhandeld, wordt gebouwd aan coalities en is sprake van conflicthantering. Het netwerk is daarmee een verzameling politieke actoren die onderling samenwerken, afhankelijk van de aanwezige posities en belangen. Het netwerk bestaat in de context van een collectief van normen en waarden met symbolen, geloofsovertuigingen en mythen.

#### Facilitaire strategie vanuit configuratie en transformatie.

De organisaties heeft gedurende een bepaalde periode een stabiele configuratie. De configuratie wordt gekenmerkt door specifieke karakteristieken. Er zijn een beperkt aantal configuraties herkenbaar. Deze worden ook wel archetypen genoemd. De configuratie van de organisatie sluit aan op kenmerken van de omgeving en is dus context bepaald. Dat betekent dat ook het gedrag van de organisatie binnen deze specifieke configuratie moet aansluiten. Op een gegeven moment zal de organisatie omwille van diverse factoren bijvoorbeeld als gevolg van groei of verandering in de omgeving moeten veranderen en transformeren



naar een andere configuratie die beter aansluit op de nieuw ontstane situatie. De periode van transformatie kenmerkt zich door onzekerheid en onduidelijkheid. Voortdurend wordt gestreefd naar afstemming tussen organisatie en omgeving.

### FACILITAIRE STRATEGIEVORMING OP BASIS VAN VISIE

De hiervoor beschreven perspectieven geven elk een andere visie op dezelfde ontwikkeling. Dit kan worden geïllustreerd door aan de hand van elk perspectief strategie te formuleren voor enkele opvallende ontwikkelingen binnen de facilitaire dienstverlening. Elk perspectief op een ontwikkeling geeft een andere inkleuring van de ontwikkelingen en dus ook van de keuzes die het facilitair management maakt.

Vier fundamentele ontwikkelingen binnen de facilitaire dienstverlening zijn:

- de verschuiving van een aanbodgerichte naar vraaggerichte facilitaire dienstverlening,
- de verzakelijking van de relatie tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers, zowel intern als extern,
- toename van sturing en beheersing van de facilitaire organisatie,
- toenemend accent op inkoop met meer uitbesteding en als gevolg daarvan meer nadruk op de regiefunctie van de facilitaire organisatie.

#### Strategieontwikkeling vanuit ontwerp en plan perspectief

In de eerste plaats kan de strategie van het facilitair bedrijf worden beschouwd als een ontwerpactiviteit. Als gevolg van de ontwikkelingen is behoefte aan een duidelijk facilitair sturingsmodel waarin enerzijds aandacht is voor de vraaggerichte benadering en anderzijds een nauwe relatie bestaat tussen inspanning en resultaat. Vanuit dit besturingsmodel wordt een facilitair plan opgesteld waarin de noodzakelijke acties zijn opgesomd om de eigen organisatie beter te laten aansluiten op de dynamiek in de omgeving. Enkele acties kunnen zijn:

- Om de klant en leverancierscontacten beter te beheersen en te sturen, worden de relaties tussen klanten (afnemers), leveranciers en de facilitaire organisatie vastgelegd in een Service Level Agreement (SLA) en Producten en Dienstencatalogus (PDC); hierin zijn alle facilitaire producten en diensten met bijbehorende kwaliteitsniveaus, autorisaties en kwaliteitsindicatoren beschreven,

- naar aanleiding van een kosten-batenanalyse wordt de noodzaak tot een efficiënter en effectiever inkoopproces onderschreven; geconcludeerd wordt dat enkele diensten zoals catering, beveiliging en onderhoud beter kunnen worden uitbesteed; aanvullend wordt het inkoopproces gecentraliseerd en de competenties binnen contractbeheer en inkoop worden versterkt; er komt sterker de nadruk te liggen op de beheersing van de contracten en de controle op de prestaties,
- klantgerichtheid wordt ondersteund door de verandering van de structuur van de facilitaire organisatie; de uitwerking van deze klantgerichte visie leidt tot de implementatie van het frontoffice / backoffice-principe; het frontoffice neemt de klantvragen in en leidt deze door naar het backoffice. Ten slotte moet de dienstverlening worden bewaakt en managementinformatie worden gegenereerd; de managementinformatie is de basis waarop nieuwe besluiten worden genomen over het facilitair aanbod; daarom wordt een Facilitair management informatiesysteem aangeschaft,
- ten slotte moeten hogere eisen worden gesteld aan medewerkers, zowel in termen van functioneren als competentiebeheersing; een opleidingsprogramma wordt opgezet en functioneringsgesprekken moeten nu regelmatig worden gevoerd op basis van standaard functioneringsformulieren en volgens een vastgesteld tijdsplan.

#### Strategieontwikkeling vanuit een evolutionair en lerend perspectief

In tegenstelling tot de ontwerpbenadering bestaat geen totaalbeeld om de facilitaire organisatie te ontwikkelen. Het doel is lerenderwijs te innoveren waarbij de organisatie wordt geoptimaliseerd. Een voorbeeld is dat naar aanleiding van de behoefte meer vraaggericht te werken wordt besloten een frontoffice in te richten. Het doel is enerzijds de klanten beter te bedienen en anderzijds ervaring op te doen met het principe van frontoffice en backoffice.

Klanten richten zich echter niet uitsluitend tot het frontoffice. Sommige klanten zoeken direct contact met de medewerkers in het backoffice. Hiervoor zijn twee redenen. In de eerste plaats kunnen medewerkers aan het frontoffice de klantvragen niet voldoende kunnen beantwoorden. In de tweede plaats richten afnemers zich rechtstreeks tot uitvoerder om meer te vragen dan feitelijk is afge-

sproken. Dus naast houding en mentaliteit van de medewerkers heeft dit ook te maken met klanten die willen afwijken van de standaarddiensten.

Op een gegeven moment wordt daarom besloten een PDC in te vullen met behulp van een klantenpanel. Deze PDC wordt beschikbaar gesteld voor alle afnemers van facilitaire producten en diensten. Hierin is opgenomen onder welke voorwaarden de diensten beschikbaar zijn. Ook wordt besloten om diensten die afwijken van het standaardpakket door te berekenen aan de klant. De medewerkers aan het frontoffice krijgen aanvullend specifieke opleidingen gericht op de versterking van de noodzakelijke competenties.

### SPECIEKE CONFIGURATIE

Bovendien wordt het management van de facilitaire organisatie geconfronteerd met bezuinigingsmaatregelen. Het management reageert hierop door in de eerste plaats meer uit te besteden en de regiefunctie van inkoop te benadrukken. In de tweede plaats wordt een SLA opgezet waarin de relatie tussen prijs en dienst is vastgelegd. Tevens gaat de controller de SLA gebruiken om de bijbehorende personeelsformatie en benodigde budget te berekenen. Al snel blijkt dat de inhoud van de SLA afwijkt van de beschrijvingen die zijn opgenomen in de PDC. Het gevolg is dat klanten diensten blijven aanvragen die niet zijn opgenomen in de SLA. Daarnaast zijn de eigen medewerkers meestal niet volledig op de hoogte van wat wel en wat niet kan worden aangeboden.

De conclusie is dat de SLA en de PDC beter op elkaar moeten worden afgestemd. Tevens zal managementinformatie worden verzameld om te kijken in hoeverre het aanbod aansluit op de vraag. Aanvullend krijgen de medewerkers instructie over de differentiatie in de kwaliteit van het facilitair dienstenaanbod.

#### Strategieontwikkeling vanuit een politiek-culturele perspectief

In de derde benadering wordt het facilitair bedrijf beschouwd als een coalitie van verschillende partijen in de organisatie. Deze partijen zijn het algemeen management, de afnemers, de facilitaire directie en de medewerkers binnen het facilitair bedrijf.

Klanten streven naar een optimale dienstverlening. Vaak zal zij meer service verlangen dan door de facilitaire organisatie wordt geboden. Wanneer de klant niet voldoende service ontvangt, probeert zij regelmatig via een hogere geplaatste medewerker binnen de facilitaire organisatie alsnog geholpen te worden. Soms wordt een verzoek gedaan die buiten de macht van het facilitair bedrijf ligt. Toch zal het management in sommige gevallen omwille van functie of positie de betrokken afnemer tegemoet komen.

Voor een effectieve en efficiënte facilitaire dienstverlening moeten de werkzaamheden van de verschillende samenhangende bedrijfsonderdelen zoals technische ondersteuning, gebouwbeheer en huisvesting goed op elkaar zijn afgestemd. Dit is echter niet altijd het geval. Dit kan samenhangen met conflicterende plannings, persoonlijkheden van medewerkers, verschillen in vaardigheden en kennis en dergelijke. Rationeel is het verstandig om diensten uit te besteden maar binnen de organisatie is sterk de behoefte om zoveel mogelijk zelf uit te voeren.

## AFSTEMMING

De houding aan het frontoffice is niet altijd klantgericht. De oorzaak ligt bij enkele medewerkers die niet durven toe te geven dat zij niet weten hoe klantgerichtheid moet worden ingevuld. Naar aanleiding daarvan start het management een uitgebreid coachingstraject.

Het management constateert dat managementinformatie slechts mondjesmaat beschikbaar is waardoor het soms lastig is gericht te sturen. De reden hiervoor moet uiteindelijk worden gezocht in de machtsverhoudingen tussen afdelingshoofden. De conclusie is dat organisatorische interventies niet alleen moeten worden gericht op de structuur maar ook op aanpassingen in de cultuur.

### Strategieontwikkeling vanuit configuratie en transformatie

De inrichting van een facilitaire organisatie is afhankelijk van de eigenschappen van een organisatie in een specifieke periode. Hoewel in elke benadering de behoefte van de klant mede bepalend is voor de inrichting van de facilitaire ondersteuning wordt vanuit het perspectief van de configuratie de ontwikkelingsbehoefte van de facilitaire organisatie

beoordeeld op basis van externe eigenschappen. Verschillende eigenschappen vormen onder specifieke condities ideaaltypen of onderscheidende modellen. De eigenschappen van de organisatie worden bepaald door tijd, grootte, levenscyclus, markt en dergelijke.

Een startende organisatie met weinig personeel heeft weinig behoefte aan een grote facilitaire ondersteuning. Een conciërge blijkt in de meeste gevallen voldoende voor de ondersteuning. Indien nodig wordt specialistische kennis ingehuurd. Een grote bureaucratische organisatie heeft juist behoefte aan een facilitaire organisatie met professionele bestuurders en voorgeprogrammeerde planningsprocessen. In tegenstelling tot het eerste type organisatie worden uitgebreide PDC en SLA's nodig geacht. In deze situatie is de verzakelijking van de relatie tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers en de noodzaak tot meer sturing en beheersing actueel.

Een professionele organisatie in een turbulente omgeving, die zich bevindt in een continue staat van transitie, heeft vooral behoefte aan een pro-actieve facilitaire dienst die snel reageert op nieuwe behoeften binnen de organisatie. Een PDC en SLA zijn moeilijk up-to-date te houden. Omdat de behoeften aan facilitaire diensten snel veranderen wordt gewerkt met een beperkt aantal kernindicatoren. Flexibele en multifunctionele deskundigheid van medewerkers die flexibel inzetbaar zijn, zijn belangrijker dan gedetailleerde functieomschrijvingen. Bij dit type past een flexibel en wendbaar facilitair bedrijf met een sterke regiefunctie waarbij veel diensten zijn uitbesteed.

Op sommige momenten in de ontwikkeling moet de facilitaire organisatie worden getransformeerd. Dit proces van verandering is een tijd van onzekerheid en instabiliteit. Bestaande zekerheden vervallen en nieuwe posities moeten worden ingenomen. Managementinformatie is gedurende het transformatieproces niet meer betrouwbaar en sluit in haar huidige vorm niet meer aan op de nieuwe situatie.

### STRATEGISCH FACILITY MANAGEMENT

Zoals in het voorgaande is zichtbaar gemaakt kunnen strategische ambities en ontwikkelingsrichtingen van een facilitaire organisatie vanuit meerdere perspectieven worden geanalyseerd en inge-

vuld. Dit betekent niet dat het ene perspectief beter of slechter is dan de andere.

Vanuit de ontwerp- en planbenadering heeft het management een visie over de wijze waarop zij de facilitaire organisatie inricht om ontwikkelingen het hoofd te bieden. Vanuit de configuratie en transformatiebenadering worden de bouwstenen aangedragen voor een facilitaire organisatie afhankelijk van karakteristieken als omvang, levensfase, omgevingsdynamiek en dergelijke. De evolutionaire, lerende benadering laat zien dat niet alles in een keer mogelijk is. Ook moet rekening worden gehouden met de huidige en gewenste cultuur en politieke invloeden binnen de organisatie.

Strategisch facility management betekent dus het geheel van maatregelen gericht op de realisatie van de facilitaire doelstellingen (intentioneel en niet intentioneel) waarbij wordt gestreefd naar continuering van facilitaire dienstverlening in een veranderende omgeving. Strategievorming is daarin niet een slim ontwerp of het mechanisch afwerken van plannen maar van een uitgebalanceerde combinatie van meerdere perspectieven.

#### LITERATUUR

- Hax, A.C., Majluf, N.S., (1991), The strategy concept and process; a pragmatic approach, 4th print, New Jersey, Prentice-Hall
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J., (1998), Strategy Safari; the complete guide through the wilds of strategic management, third print, Harlow, Prentice Hall
- Nutt, B., McLennan, P., (2000), Facility Management, risks & opportunities, 1st print, Oxford, Blackwell Science
- Rouw de, L.P., (2002), Methoden voor sturing en beheersing, Facility Management Informatie 10, pag 8-11



#### AUTEUR

Drs ing. L.P. de Rouw is werkzaam bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.