

# Ontwikkelingen binnen Facility management

(auteur: L.P. de Rouw, 9 januari 2004)



Ontwikkelingen binnen facility management hangen af van diverse factoren. In deze bijlage worden negen factoren genoemd die van invloed zijn op de facilitaire dienstverlening. Deze zijn:

- a. Verschuiving van aanbod- naar vraaggericht
- b. Kostenreductie en kostenbewustzijn
- c. Procesbeheersing onder invloed van het kwaliteitsdenken
- d. Nadruk op service en kwaliteit
- e. Competentieverzwaring
- f. Verzwaring regiefunctie door uitbesteding
- g. Technologische ontwikkelingen
- h. Innovatie en flexibilisering van de arbeidsinhoud
- i. Maatschappelijke ontwikkelingen

## *a. Verschuiving van aanbod- naar vraaggericht*

De oriëntatie- en inrichting van de organisaties verschuift van 'aanbodgericht' naar 'vraaggericht'. Met vraaggericht binnen de ondersteunende diensten wordt bedoeld dat de afnemers binnen de organisatie worden beschouwd als klanten en gebruikers en dat hun behoeften pro-actief worden vertaald in het serviceaanbod.

## *b. Kostenreductie en kostenbewustzijn*

De kosten per werkplek per werknemer zijn de afgelopen jaren flink gestegen mede als gevolg van automatisering, hogere huisvestingskosten en ergonomische eisen. In het kader van de totale kostenrationalisatie wil het topmanagement meer helderheid in vraag en aanbod en daarmee ook de transparantie in de facilitaire kosten- en opbrengststructuur. Geconstateerd is dat efficiency en effectiviteit binnen de 'spending departments' als ICT, personeel, facilitaire zaken en dergelijke bijdragen aan winstgevendheid. Een zwaardere en meer 'intelligente' inzet van de facilitaire organisatieonderdelen (met onder andere de toepassing van draadloze netwerken, thuiswerken, cafetariamodel, de toepassing van flexibele kantoorconcepten en dergelijk) creëert de randvoorwaarden om binnen het primaire proces kosten te reduceren. De ondersteunende diensten moeten daarom meer dan voorheen, inzicht geven in de producten en diensten, meer doelgerichte service moeten bieden en prestaties moeten verantwoorden, meer afgestemd op de realisatie van het primaire product.

*c. Procesbeheersing onder invloed van het kwaliteitsdenken*

Het kwaliteitsdenken, reeds jaren gemeengoed binnen organisaties, heeft geleid tot de formulering van diverse criteria die vooral gericht zijn op de beheersing en beoordeling van processen die van invloed zijn op de externe dienstverlening. Meer en meer worden deze eisen ook gehanteerd als richtlijn voor de kwaliteitsmaatstaf van de interne dienstverlening.

*d. Nadruk op service en kwaliteit*

Goede dienstverlening bestaat uit overeenstemming tussen verwachtingen van de klant en de ervaren service van het facilitaire product of facilitaire dienst. Traditioneel wordt de service bepaald aan de hand van het kwaliteitsniveau van de producten en diensten. Dit is binnen dienstverlening slechts één dimensie van het eigen functioneren. Naast de producten en diensten zijn bijvoorbeeld ook de inzichtelijkheid en juistheid waarmee facturen worden geleverd, snelheid en efficiëntie in het behandelen van storingen en klachten, aandacht die klanten krijgen van de medewerkers van facilitaire zaken en de snelheid waarmee producten en diensten worden geleverd van invloed op de perceptie van een klant op de kwaliteit van dienstverlening.

*e. Competentieverzwarend*

De lerende organisatie, van massaproductie naar batch gewijze productie, leren te leren betekent dat de nadruk meer komt te liggen op capaciteit om te leren, te improviseren en dergelijke. De nadruk komt meer op competenties te liggen dan op taakomschrijvingen. Dit heeft gevolgen voor het personeelsbeleid.

*f. Verzwarend regiefunctie door uitbesteding*

In de vierde plaats leidt de verschuiving van zelf uitvoeren naar uitbesteding (maincontracting) tot een verzwarend van de beheersfunctie binnen de facilitaire organisatie. Dit maakt een verhoging van het kennisniveau noodzakelijk. De continuïteit wordt steeds meer afhankelijk van derden wiens contracten worden beheerd door de inkooporganisatie, vaak een onderdeel van het facilitair bedrijf bij organisaties in de zakelijke dienstverlening.

#### *g. Technologische ontwikkelingen*

In de vijfde plaats hebben de technologische ontwikkelingen (waaronder ICT) en nieuwe vormen van ondersteuning direct invloed op de ondersteunende diensten. Automatisering leidt tot innovaties in de interne informatiestroom (digitalisering van de post, e-mail) en in de wijze waarop het primaire proces wordt ingericht (implementatie van de frontoffice en backoffice). Dit vraagt om nieuwe specifieke kennis, strategieën en ondersteuning door het facilitair bedrijf.

#### *h. Innovatie en flexibilisering van de arbeidsinhoud*

Innovatie en flexibilisering zijn de toverwoorden van eind jaren negentig. De 'time-to-market' binnen marktorganisaties is de laatste jaren steeds sneller geworden. Ook non-profitorganisaties zijn in de trend van sneller inspelen op de behoeften van afnemers meegegaan. Innovatie en flexibilisering zijn een gevolg van het feit dat nieuwe technieken elkaar in steeds hoger tempo opvolgen en verfijnder worden. Om daarmee om te kunnen gaan moeten medewerkers niet alleen de techniek beheersen maar ook als het ware meegroeien met de technische ontwikkeling. Denk aan de invoering van facilitaire management - of documentaire informatiesystemen.

#### *i. Maatschappelijke ontwikkelingen*

Maatschappelijke ontwikkelingen zoals wetgeving, herintreding, vrijetijdsbesteding en vergroting van de mobiliteit leiden tot nieuwe arbeidsrelaties. Dit vraagt om aanpassingen in de huisvesting alsmede (technische) voorzieningen om de arbeidsrelaties mogelijk te maken. Processen gericht op massaproductie blijken steeds minder voor succes in de markt te zijn geschikt. De individualiserende maatschappij dwingt de organisatie zich specifiek te oriënteren op individuele klanten met hun geregeld veranderende behoeften. De organisatie speelt hierop in door het organisatieproces flexibel te organiseren zodat snel kan worden gereageerd op de vraag. Als gevolg daarvan zijn de behoeften aan ondersteuning binnen de organisatie ook veranderd en verschillen vaak ook nog eens per organisatieonderdeel.