Het Rieten Dak als basis

Henk Rietveld
Leon- Paul de Rouw

HET RIETEN DAK

Werkboek: Het Rieten Dak als basis

Karin, keek bedachtzaam in haar bijna lege wijnglas,
?nu ik er zo over nadenk wil ik feitelijk een betere grip op het facilitaire vraagproces krijgen?

Januari 2007

Leon-Paul de Rouw
Henk Rietveld

Werkboek: Het Rieten Dak als basis
Behorende bij de workshop: *Het Rieten Dak als basis*

Auteurs: Leon-Paul de Rouw en Henk Rietveld
© FMresource, www.fmresource.nl
ISBN-10: 90-78664-01-0
ISBN-13: 978-90-78664-01-7

Vormgeving: Ton Wollenberg
Redactie: Ron Brouwer

Versie 1.0, januari 2007

Inhoudsopgave

Inleiding . . . 5
Opbouw van het werkboek: de zes thema's . . . 6

1. De eerste dag . . . 8
Praktijk: hoe begin je? . . . 8
Oefening: Irritaties van de klant . . . 9
Praktijk: waar sta je en hoe dan verder? . . . 10
Oefening: de keukentafel . . . 11
Theorie: strategie en strategievorming . . . 12
Praktijk: visie en missie . . . 16
Oefening: impact van de visie en missie in de eigen organisatie . . . 21
Theorie: beter grip op het facilitaire proces met sturingsconcepten . . . 22
Oefening: Infokan deel 1. het facilitair bedrijf van Infokan . . . 28
Praktijk: het strategisch Facilitair Plan uitgelicht . . . 31
Praktijk: vraaggericht facility management binnen de provincie Zuid-Holland . . . 36
Checklist . . . 41

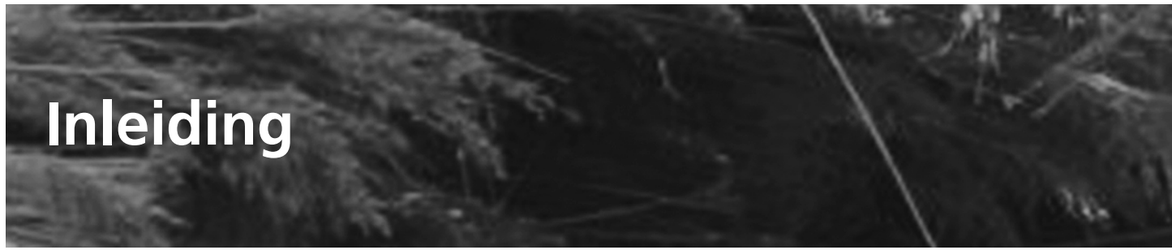
2. De illusie van leidinggeven . . . 44
Inleiding . . . 44
Praktijk: zeven trends die het beleid op Human Resources beÔnvloeden . . . 44
Oefening: inzicht in het eigen HR-beleid . . . 49
Praktijk: methoden: inzetten van hrm-instrumenten . . . 50
Theorie: Human Dynamics . . . 52
Oefening. Infokan, deel 2 toepassing shared service concept . . . 55
Praktijk: leiderschap in een veranderende omgeving . . . 55
Checklist. . . . 59

3. De klant centraal . . . 60
Inleiding . . . 60
Oefening: de klant centraal . . . 62
Theorie: facility management vanuit de klant (vraaggericht facility management) . . . 62
Oefening: casus Infokan deel 3. ÈÈn loket. . . . 69
Theorie: de producten en diensten ingedeeld . . . 70
Oefening: categoriseer de producten en diensten naar basis / plus / aanvullend en operationeel / tactisch / strategisch in de onderstaande tabel. . . . 72
Praktijk: combinatie van bouwstenen in nieuwe producten . . . 73
Praktijk: servicedesk en accountmanagement . . . 74
Praktijk: het product 'nieuwe medewerker' bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties . . . 80
Praktijk: servicedesk en accountmanagement. . . . 84
Theorie: wat is accountmanagement? . . . 84
Checklist . . . 86

4. In control . . . 88
Inleiding . . . 88
Praktijk: sturen en beheersen . . . 88
Oefening 'Spin in het web' . . . 90
Praktijk: sturen en beheersen en 'governance' . . . 90
Theorie: instrumenten voor effectieve en efficiÎnte sturing en beheersing . . . 91
Praktijk: sturen en beheersen in de facilitaire organisatie, Fair Deal . . . 92
Praktijk: communicatie . . . 96
Praktijk: goede managementinformatie . . . 97
Praktijk: sturingsconcepten bij de Facilitaire Dienst van de gemeente Den Haag . . . 99
Checklist . . . 102

5. Organisaties in ontwikkeling . . . 106
Inleiding . . . 106
Theorie: typerend karakter van de facilitaire organisatie . . . 106
Theorie: de ontwikkelingsstadia van facilitaire organisaties . . . 109
Praktijk: de toepassing van instrumenten binnen de ontwikkelingsstadia . . . 113
Praktijk: naar regie-organisaties . . . 115
Oefening Infokan casus deel 3, Nieuwe medewerker . . . 123
Praktijk: Facilitair servicebedrijf van Delta Lloyd, een moderne facilitaire regie-organisatie . . . 124
Checklist . . . 131

6. Het terras . . . 133
Inleiding . . . 133
Praktijk: de ontwikkeling van facilitair management . . . 133
Theorie: scenario-ontwikkeling als instrument voor onzekerheidsreductie . . . 139
Oefening: casus Infokan, scenario's voor het facilitair bedrijf van Infokan . . . 140
Praktijk: flexibel werken bij het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport . . . 142
Praktijk: vrijdagmiddag . . . 144
Bronnen . . . 152



Inleiding

Voor u ligt het werkboek dat hoort bij de workshop: Het Rieten Dak als basis.

De workshop behandelt het managen en ontwikkelen van een moderne vraaggerichte facilitaire organisatie. De workshop spiegelt voor hoe een moderne vraaggerichte organisatie kan worden gerealiseerd en hoe de basis hiervoor stevig kan worden neergezet. Aan de hand van deze thema's wordt de moderne facilitaire ondersteuning op verschillende manieren interactief behandeld.

Hoe is dit werkboek opgebouwd?
Zoals de naam al zegt is het niet de bedoeling om dit werkboek van voor naar achteren te lezen. Het is een werkboek en dat betekent dat u kunt grasduinen, bladeren, oefeningen kunt maken en op uw eigen wijze de materie kunt verkennen.
Hoe dan? Er wordt onderscheid gemaakt tussen theorie, praktijk, methoden, voorbeelden en oefeningen. Afhankelijk van uw interesse en wijze van leren kunt u kiezen of u zich beperkt tot één invalshoek of kiest voor meerdere. U kunt bijvoorbeeld alleen de praktijkvoorbeelden bekijken.
Om een zo hoog mogelijk rendement uit de workshop te halen, bevelen wij het lezen van het boek 'Het Rieten Dak' van harte aan (Rietveld en De Rouw, 2006).

Daarnaast is er een apart deel van de website *www.fmresource.nl* uitsluitend toegankelijk voor de deelnemers aan deze workshop. Hier wordt aanvullend materiaal geplaatst zodra het beschikbaar is. Tevens kunnen de deelnemers via de site met elkaar van gedachten wisselen door middel van een forum en kunnen zij, ook na afloop van de workshop, vragen stellen aan de docenten.

Graag horen wij van u in hoeverre het werkboek aansluit op uw eigen wensen, behoefte en ervaringen en in hoeverre er een stimulerende werking van uitgaat. Uw opmerkingen en suggesties kunt u maken op de website van de cursus: www.fmresource.nl.

Veel inspiratie en plezier gewenst!

Leon-Paul de Rouw en Henk Rietveld, januari 2007

Opbouw van het werkboek...

...de zes thema's

De indeling van het werkboek volgt de zes thema's uit de workshop: de eerste dag; de illusie van leidinggeven; de klant centraal; in control; organisaties in ontwikkeling en het terras.

Elk onderdeel is voorzien van voorbeelden en oefeningen. Door alle teksten heen loopt de casus over het facilitair bedrijf van Infokan. Sommige oefeningen bouwen voort op de casus, andere oefeningen helpen u een aspect uit uw eigen praktijk te verduidelijken. Er zijn uitgebreide voorbeelden opgenomen van Delta Lloyd, het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, de provincie Zuid-Holland en de Gemeente Den Haag.

De eerste dag

Voor de startende facilitair manager is het van belang, eerst de tijd te nemen om de nieuwe facilitaire organisatie te leren kennen. Dit hoofdstuk gaat over de start als manager in een nieuwe organisatie. Er wordt aandacht besteed aan de eerste dag, strategievorming, missie en visie en sturingsconcepten.

De illusie van leidinggeven

Medewerkers werden tot voor kort beschouwd als een productiefactor. In het verleden werden medewerkers een rad in de totale machinerie genoemd. Maar de tijden zijn veranderd. De mens is de belangrijkste bouwsteen van de moderne facilitaire organisatie. Dat betekent ook iets voor de wijze waarop managers naar hun medewerkers kijken en voor de wijze waarop managers leiding geven aan de hedendaagse facilitaire organisatie.

De klant centraal

In hedendaags facility management wordt gesproken van klantgerichtheid en vraaggestuurd opereren. Uitgangspunt is dat alle processen zodanig moeten worden ingericht dat wordt gehandeld vanuit het perspectief van de klant. Maar wat wil de klant nu eigenlijk? En hoe kan het facility management de vraag van de klant beter beheersen? Dit hoofdstuk gaat over de klant, vraaggerichtheid, de aard van facilitaire producten en diensten, frontoffice-backoffice en accountmanagement.

In control

Facilitaire strategie geeft een antwoord op de vraag: 'hoe realiseren wij de missie en doelstellingen en welke middelen gebruiken wij daarvoor?' Dit betekent dat wordt gestreefd naar inzicht in en invloed op het functioneren van de organisatie. Dit betreft dus beheersing van de facilitaire organisatie en de mogelijkheid om te sturen. Het hoofdstuk besteedt aandacht aan sturing en beheersing, managementinformatie en governance. Bijzondere aandacht wordt geschonken aan een strategie van fair deal die een passend antwoord geeft op het dilemma van de facilitair manager om optimaal te voorzien in de interne behoefte en anderzijds de kosten te reduceren. Vanuit de fair deal-gedachte staan niet de interne marktwerking en efficiency centraal, maar wordt uitgegaan van de beleving van de opdrachtgever / klant en van het gevoel precies geleverd te krijgen wat gezien de mogelijkheden optimaal is.

Organisaties in ontwikkeling
Hierin komen alle aspecten van de vraaggerichte organisatie samen en wordt geconstateerd dat nog een thema van belang is: integraliteit. Dit onderdeel gaat in op de ontwikkeling van facilitaire organisaties, de typering en de toekomst. Ook wordt ruim aandacht besteed aan de facilitaire regie-organisatie.

Het terras
In het boek Het Rieten Dak komt alles samen op het terras. Aan het eind van de workshop is op verschillende manieren gekeken naar de wijze waarop een stevig vraaggericht facilitair bedrijf kan worden gebouwd. In dit hoofdstuk wordt zowel teruggekeken als vooruitgeblikt. Vanuit verschillende invalshoeken is de moderne facilitaire organisatie beschouwd en geanalyseerd. Nu komen de invalshoeken bij elkaar. een blik op de (nabije) toekomst toont de impact van techniek binnen de facilitaire organisatie (met name op ICT) en de ontwikkeling van de facilitaire organisatie als geheel. Het werkboek sluit af met een nieuw hoofdstuk voor Het Rieten Dak: een gesprek tussen Karin, André en Herman over de volgende ontwikkelingsfase van een facilitair bedrijf: de regie-organisatie.

1 De eerste dag

Als je weet hoe het moet dan is beginnen niet moeilijk

Praktijk: hoe begin je?
Voor de startende facilitair manager is het van belang om allereerst de tijd te nemen om zijn nieuwe facilitaire organisatie te leren kennen. Het is absoluut niet ongebruikelijk om tijdens de sollicitatieprocedure hier al tijd voor te vragen. Maak de eerste maanden een ‘foto’ van de voor u nieuwe organisatie en noteer elke dag wat in het bijzonder opvalt. Kijk of de basis op orde is. Op deze manier leert de facilitair manager de organisatie in korte tijd kennen en ontstaat bovendien een beeld van de feitelijke situatie. Een goede voorbereiding is ook hierbij van groot belang! Krijgt u de gelegenheid om met de vertrekkende manager te spreken? Doe dat als het enigszins lukt, het kan veel informatie opleveren en daarmee handenvol werk besparen. Trek wel altijd uw eigen plan en plaats de verkregen informatie in het juiste perspectief. De website van het bedrijf geeft vaak al een redelijke indruk en het jaarverslag had u natuurlijk al ingezien voordat u solliciteerde. Is er een degelijk introductieprogramma? Zorg dat u snel na indiensttreding de belangrijkste stakeholders leert kennen en arrangeer gesprekken met de nieuwe collega’s. De facilitair manager moet beschikken over vaardigheden om te sturen en het gehele werkgebied kunnen overzien. Verzamel de vijf grootste irritaties die de klant ervaart. Dit alles geeft informatie die essentieel is om terdege te kunnen beginnen.

bron: http://www.limousite.com/
Figuur 2. *Op pad?*

Voor de zittende manager is het goed om eens terug te kijken naar de vorige paragraaf. Natuurlijk kent u het bedrijf en is deze eerste fase (al enige tijd geleden?) doorlopen. Heeft u de informatie nog - en vooral: is die nog voldoende actueel?

Oefening. Irritaties van de klant
Zeker voor de startende manager, maar ook zeer bruikbaar voor wie al enige tijd in het bedrijf werkzaam is, is het aanpakken van (vaak) relatief eenvoudige problemen. U weet waar de klant zich het meest aan ergert en laat zien dat u dit serieus neemt. Op deze manier wint u tijd en ruimte om de meer strategische zaken in gang te zetten.

Allemaal belangrijk maar nu wilt u echt beginnen! Gaat u mee?

Noem de vijf grootste irritaties van uw klanten.

1. .....
.....
2. .....
.....
3. .....
.....
4. .....
.....
5. .....
.....

Hoe grip te krijgen op het facilitair proces.
U heeft een strategisch facilitair plan met daarin de 5 fases (figuur 10)
Maak gebruik van de sturingsconcepten.

Zorg voor inzicht in de klantvraag.
Kritische succesfactoren / prestatie-indicatoren hierbij zijn:
- Ongestoord gebruik van faciliteiten -> klachten en storingen;
- Accurate afhandeling van verzoeken -> percentage afwijkingen van de DVA ;
- Leveren van goederen en diensten volgens afspraak -> percentage afwijkingen van de DVA ;
- Optimale bereikbaarheid -> bereikbaarheidsmeting;
- Voldoende mate van innovativiteit en flexibiliteit ->succesvolle introductie van nieuwe producten en diensten.

De belangrijkste sturingsconcepten
- Frontoffice-backoffice (frontoffice als sturing op backoffice namens de afnemer);
- Opdrachtgever-opdrachtnemerschap (hiermee legt u de verhouding vast);
- Accountmanagement (de verbinding van de facilitaire organisatie met de omgeving)
- Begroting (de door de klant gevraagde en het faciltair bedrijf aangeboden dienstverlening wordt geregistreerd en bewaakt en vormt onderdeel van de managementinformatie);
- Richt de administratie in op basis van de NEN 2748;
- Gebruik marketing (ofwel denk vanuit de klant).

Op deze manier heeft u inzicht en invloed op het functioneren van de facilitaire organisatie. Dit betreft zowel beheersing en de mogelijkheid om te sturen.

De illusie van leidinggeven

Als je alles in de hand houdt zak je door de vloer

Inleiding

Alle mooie plannen ten spijt, er komt niets van de grond zonder goede medewerkers, de 'Human Resources'. Het is daarom van groot belang om steeds voldoende in hen te investeren.

De ervaring leert dat bij het professionaliseren van een facilitaire organisatie de nadruk ligt op de ontwikkeling van het facilitair instrumentarium alsmede de organisatiestructuur. De rol van de medewerker dreigt daardoor onder te sneeuwen. Het succes van de invoering een nieuwe structuur, nieuwe werkmethoden of hulpmiddelen is mede afhankelijk van de coöperatie van de medewerkers. Het succes van de aanpassingen wordt overwegend bepaald door de wijze waarop medewerkers in de nieuwe situatie kunnen en willen functioneren. Dit functioneren is niet alleen afhankelijk van de wil en motivatie van de medewerkers, maar ook van het niveau van de individuele kennis en vaardigheden alsmede de randvoorwaarden om in de aangepaste omgeving effectief te kunnen functioneren.

Een effectieve organisatie is afhankelijk van de mate van de motivatie van de medewerkers. Daarom zijn activiteiten die zijn gericht op de ontwikkeling van medewerkers binnen het bedrijf essentieel. Er kan niet worden volstaan met alleen de nadruk op een structuurverandering in de hoop dat de medewerkers automatisch meeveranderen. Sterker nog, aandacht voor de cultuur en medewerkers wordt als een noodzakelijke aanvulling op strategische- en organisatorische wijzigingen beschouwd.

Praktijk: zeven trends die het beleid op Human Resources beïnvloeden
Verschillende trends hebben invloed op de medewerkers en de wijze waarop Human Resources- (HR) ofwel personeelsbeleid in de eigen organisatie wordt vormgegeven. Enkele trends zijn:
a. Digitalisering;
b. Wegvallen van grenzen;
c. Toename van pluriformiteit;
d. Toename van onzekerheid;
e. Toename van (individuele) verantwoordelijkheid;
f.Toename van vitaliteit;
g. Toename van ondernemendheid.

Praktijk:
Praktijk: zeven trends die het beleid op Human Resources beïnvloeden

a. Digitalisering
Aanvankelijk verving de computer alleen administratieve arbeidskracht waar een elementaire opleiding voor nodig was. Maar daar kwam dienstverlenend werk voor terug, waaronder advisering en het toesnijden van het aanbod op de individuele voorkeur. Inmiddels is er een verschuiving waarneembaar van het werk van hoger opgeleiden, bijvoorbeeld door 'offshoring' van ICT. ICT heeft de aard en inhoud van

functies doen wijzigen. Die veranderingen zijn:
- Management verandert
- Meer voorgeprogrammeerd werk
- Perfectionering sturing en control
- Elektronische garnalenpelsters
- De arbeidsomgeving verandert
- Meer vrijheid maar ook meer stress
- Snellere communicatie
- Volledige bereikbaarheid

Management verandert
In veel functies is door de toenemende invloed van ICT de aard en wijze van leidinggeven veranderd. Leidinggeven op basis van kennisvoorsprong en macht over informatie(deling) is minder mogelijk dan voorheen. Medewerkers weten evenveel of meer als de leidinggevende. De manager van de toekomst moet daarom vooral investeren in het ontwikkelen van collectieve ambities en vertrouwen op de kennis en kwaliteit. Medewerkers vragen steeds meer speelruimte en regelcapaciteit om naar eigen inzicht te handelen.

Meer voorgeprogrammeerd werk
Door de toename van 'workflow software' worden medewerkers gedwongen veel 'verplichte' velden te doorlopen waardoor het werk minder flexibel wordt. Dit heeft minder autonomie en hogere stressrisico's tot gevolg.

Perfectionering sturing en control
Feitelijk perfectioneert ICT 'planning en control' en maakt dit in feite onzichtbaar. Dit leidt juist tot deprofessionalisering en verarming van de werkinhoud. De grotere informatieverwerkingscapaciteit leidt tot een toename van mogelijkheden om informatie te verzamelen en daardoor wordt het makkelijker om nieuwe procedures snel in te voeren. een negatiefve bijwerking is wildgroei in formulieren en procedures, waardoor juist de behoefte aan planning en control toeneemt.

Elektronische garnalenpelsters
De kwaliteit van thuiswerken is voor hoger opgeleiden groot omdat zij met behulp van ICT hun werk, tijd en verantwoordelijkheden zelf kunnen organiseren. Aan de andere kant is er sprake van 'elektronische garnalenpelsters' zoals thuiswerkende datatypisten en medewerkers van callcenters. Hun vrijheid en autonomie worden door ICT juist beperkt. ICT wordt hier ingezet om op afstand te sturen en het werk transparant en controleerbaar te maken.

De arbeidsomgeving verandert
Zowel lager als hoger opgeleiden kunnen zich zorgen maken over de veranderingen in de hun werkomgeving. De verwachting is dat steeds meer banen ploegen- en wisseldiensten zullen kennen. Daarnaast is de snelheid waarmee kennis en vervaardigheden veranderen enorm toegenomen.

Meer vrijheid maar ook meer stress
ICT leidt tot meer autonomie en individuele controle over de dagelijkse invulling en organisatie van het werk. Het accent ligt meer op inhoud en resultaat en minder op de manier waarop het resultaat wordt bereikt. Grotere vrijheid leidt tot grotere betrokkenheid maar ook tot tijdsdruk, prestatiedruk, communicatiedruk en overbelasting aan informatie.

Snellere communicatie
Communicatieprocessen, informatie-uitwisseling en het delen van kennis zijn in het dagelijkse werk steeds meer verbonden met de mogelijkheden van ICT. Deze communicatie wordt zakelijker, anoniemer, sneller en instrumenteler als gevolg van mobiele telefonie, e-mail en 'groupware'. Het 'face to face' contact neemt af en daarmee wordt de fysieke afstand tot collega's groter. Het gevaar is dat hierdoor de emotionele context verloren gaat, wat consequenties heeft voor zakelijke contacten, overeenkomsten en sociale cohesie op het werk.

Volledige bereikbaarheid
Door netwerktechnologie en mobiele vormen van telecommunicatie wordt de bereikbaarheid totaal. De bereikbaarheidsdwang strekt zich vaak ook uit buiten de werktijden. Werk en privé overlappen elkaar steeds meer. Dit is niet altijd wenselijk en op langere termijn heeft dit mogelijk gevolgen voor de gezondheid van individuele medewerkers, omdat bekend is dat medewerkers ook 'hersteltijd' nodig heben, hetgeen inhoudt dat zij afstand moeten kunnen nemen van hun werk.

b. Wegvallen van grenzen
Grenzen in de wereld verschuiven, vervagen en verdwijnen. In economisch opzicht vindt globalisering plaats: productie en arbeid zwerven tussen landen en werelddelen. Ook de grenzen tussen organisaties vervagen. Oude organisatiestructuren worden vervangen door nieuwe. De grenzen tussen werk, en privé worden door ICT (telewerken) steeds diffuser.
Het gevolg is dat ook functies qua omschrijvingen en inhouden vervagen. Medewerkers werken steeds meer in wisselende teams en projecten, veelal over afdelingen heen, waarbij samenwerking met externen steeds vaker voorkomt. Bovendien hebben medewerkers steeds meer rollen en verantwoordelijken. Functies worden dus breder. In plaats van nauwgezette functiebeschrijvingen gebruiken organisaties steeds meer globale functieomschrijvingen of functieprofielen. Het verbreden van functies houdt echter het gevaar in dat specialismen verdwijnen, terwijl hieraan juist een toenemende behoefte bestaat. Het dilemma tussen generalisme en specialisme is een actueel vraagstuk.

c. Toename van pluriformiteit
Steeds meer medewerkers zijn van niet-westerse origine en werknemers hebben, los van de oorspronkelijke herkomst, meer en meer verschillende wensen ten opzichte van het werk. Voor de overgrote meerderheid van de Nederlanders is de plaats die het werk in het dagelijks leven inneemt de laatste twintig jaar niet afgenomen, maar wel de betekenis van het werk in het algemeen. Dit betekent dat 'werk' moet concurreren met andere activiteiten (hobby, sport, reizen et cetera).
Er is echter ook een trend tot zelfsegregatie zichtbaar. Mensen hebben de neiging elkaar op te zoeken naar gelang hun persoonlijke situatie, afkomst en achtergrond. Voor de organisaties betekent dit een differentiatie, verbreding en verdieping in hun personeelsbeleid. Organisaties gaan hiermee op hun eigen, verschillende, wijzen om. Deels door het arbeidsvoorwaardenbeleid te flexibiliseren.

d. Toename van onzekerheid
De onzekerheid over de leefomgeving is toegenomen. Terrorisme, globalisering, criminaliteit, grotere sociale en maatschappelijke verschillen tussen 'have' en 'have nots', normvervaging en en en zorg voor het milieu zijn van grote invloed. Niet alleen sociaal-economische onzekerheid op macro-niveau, maar ook de onzekerheid over werk, inkomen en sociale zekerheid neemt toe. Naar verwachting neemt de pensioengerechtigde leeftijd toe, wordt de prijs voor zorg hoger, wordt het ontslagrecht vereenvoudigd en is sprake van sterke flexibisering van de arbeidsmarkt. Deze onzekerheid leidt ertoe dat medewerkers meer individueel en opportunistisch ten opzichte van hun werkgever staan dan voorheen.

e. Toename van (individuele) verantwoordelijkheid

De berichten over fraude (bouwfraude, verzekeringsfraude, doping, internet-plagiaat, illegale downloads) en topsalarissen in zowel de profit- als de non-profit-sector zijn in overvloed in het nieuws. De noodzaak voor organisaties om zich hiertegen te wapenen door transparantie en maatschappelijk verantwoord ondernemen neemt toe. Ze worden gemotiveerd onder invloed van economische factoren, de toename van kennisnetwerken, de digitale revolutie, veranderende eigendomsverhoudingen, opkomst van 'klokkenluiders' en verscherpte wettelijke maatregelen en controle.

f. Toename van vitaliteit

Mensen worden gemiddeld ouder dankzij bewust eten en bewegen, verbeterde hygiëne en de medische technologie. Gezondheid (en ook uiterlijk) zijn belangrijk in de hedendaagse maatschappij. Organisaties zijn erbij gebaat dat hun medewerkers gezondheid zijn.

De beheersing van het verzuimbeleid en daarmee de gezondheid van medewerkers wordt deels beschouwd als een verantwoordelijkheid van de werkgever. De consequenties van slechte gezondheid en ziekte van medewerkers vormen voor organisaties aanleiding om nadrukkelijk aandacht te besteden aan de (fysieke) arbeidsomstandigheden, ook die welke niet in de arbowetgeving zijn verankerd. De meeste Nederlandse organisaties die de gezondheid en daarmee de leefstijl van medewerkers willen beïnvloeden doen dat door een subtiel beleid van bemoedigen en ontmoedigen. Enkele voorbeelden:

- Plaatsen van waterkoelers;
- Aanbieden van fitnesscentra;
- Bijdrage in de kosten van het lidmaatschap van een sportclub;
- Aanmoedigen fietsen naar het werk;
- Geven van voorlichting;
- Periodieke medische keuringen;
- Organiseren van gezond eten, kooklessen;
- Ontmoedigen van de 'vette hap' in het bedrijfsrestaurant.

g. Toename van ondernemendheid

In de afgelopen jaren is het overheidsbeleid erop gericht om meer ruimte te laten aan het initiatief van burgers en bedrijven. Dit past ook in het tijdsbeeld waarin mensen individualistischer zijn, zelf verantwoordelijkheid willen dragen en zelf bepalen wat goed voor hen is. Binnen organisaties wordt daarom ook steeds meer overgelaten aan werknemers. Hierdoor kunnen organisaties ook meer belonen naar prestatie. Dit leidt tot de flexibilsering van arbeidsvoorwaarden en meer sturen op resultaat en minder op beheersing. Ook het levenslang werken bij een en dezelfde organisatie is voorbij. 'Employability' en een leven lang leren vormen de sleutel. Maar zoals eerder is geconstateerd, dat geldt vooral voor hoger opgeleiden en zij die handig en fit genoeg zijn om in deze 'survival of the fittest' hun weg te vinden. De schaduwkanten leiden tot een tweedeling in de maatschappij en een ongezonde prestatiedruk op de werkenden.

(Gebaseerd op: Heijden, H. van der, Bochhah, S., 2006)

Figuur 13. *niet bang zijn voor veranderingen (Brabants Dagblad, zaterdag 26 augustus 2006)*

Rinnooij Kan: 'Niet bang zijn voor veranderingen'

Den Haag | SER
van een verslaggever

Nederland is de afgelopen decennia gewend geraakt aan bescherming tegen onheil. Dat is de verdienste van het poldermodel. De keerzijde daarvan is een zekere angst voor verandering. Maar Nederland heeft voldoende kwaliteiten voor een frazie toekomst.

Met een toespraak vol reflectie en regelijkertijd vol zelfvertrouwen heeft Alexander Rinnooy Kan gisteren het voorzitterschap van de Sociaal-Economische Raad (SER) aanvaard, een van de belangrijkste adviesorganen van de regering.

Minister De Geus van Sociale Zaken noemde de SER eerder 'uitzonderlijk relevant' voor het beleid van welk kabinet dan ook. Hij riep de SER en zijn nieuwe voorzitter gisteren op vooral aandacht te besteden aan de kansarmen in de Nederlandse samenleving. „Het gaat om allochtonen en autochtonen, mensen met een lage opleiding, eenoudergezinnen, ouderen. Die mogen we niet aan de kant laten staan."

Zowel De Geus als later Rinnooy Kan noemden het belangrijk dat Nederlanders weer leren ondernemen - 'werk'is iets anders dan in loondienst zijn. 'werk' is ook je eigen bedrijf hebben. En als dat dan een keer mis gaat, moet er een goed sociaal vangnet zijn.

De Geus: „We moeten af van de zo risk-samenleving. Meer mensen zouden initiatieven moeten nemen om zelf iets op te zetten." De nieuwe SER-voorzitter wil dat belemmeringen voor ondernemerschap worden weggenomen. „Om te beginnen in het onderwijs, maar ook door minder regeltjes van de overheid." Rinnooy Kan meent dat het poldermodel springlevend is, mits het op een nieuwe wijze wordt ingevuld. „Nederland heeft een historische voorsprong. Maar de traditie van vernieuwing moet worden voortgezet."

Samenleving

Rinnooy Kan wil als voorzitter van de SER vooral inzetten op participatie: iedereen in Nederland moet naar vermogen bijdragen aan de samenleving „Jong en oud, man en vrouw, autochtoon en allochtoon, moeten bereikbaar zijn voor wat het land heeft te bieden. Maar zij moeten ook aanspreekbaar zijn voor wat het land van hen verlangt," zei hij in zijn inaugurele rede.

Tijdens de plechtigheden in het SER-gebouw bezochte Rinnooy Kan nadrukkelijk te streven naar vertrouwen van alle sociale partners. Waarnemend voorzitter Agnes Jongerius (FNV) sprak namens de vakbeweging vertrouwen in de nieuwe voorzitter uit, maar niet zonder te verwijzen naar zijn achtergrond als werkgeversvoorman. „Vertrouwen moet worden verdiend. Ik ga ervan uit dat dat zal lukken," zei zij, nadat zij de voorzittershamer van de SER aan Rinnooy Kan had overhandigd.

• De nieuwe SER-voorzitter Rinnooy Kan. Foto David van Dam/GPD

Wat zijn nu de consequenties van deze ontwikkelingen voor het personeelsbeleid? Bestaande HRM-instrumenten moeten worden heroverwogen (Nishii en Schneider, 2005). Flexibilisering en differentiatie zijn de toverwoorden maar deze zijn nogal abstract. Dat houdt in dat er geen 'beste' manier van handelen of beleid bestaat. In de onderstaande oefening is een reeks vragen opgenomen die een handreiking kunnen bieden bij het nadenken over het soort organisatie dat men wil zijn. De antwoorden op deze vragen zijn niet goed of fout, maar geven een richting aan de verschillende personeelsinstrumenten als selectiecriteria, trainingen, prestatiemanagement, beloningen, voorzieningen en leiderschap.

Oefening: inzicht in het eigen HR-beleid

Beantwoord de vragen voor jezelf en vraag je af of de antwoorden passen bij het soort organisatie dat je wil zijn.

Oefening:
inzicht in het eigen HR-beleid

- Gaan wij onze medewerkers digitaal monitoren?
- Willen wij elektronische 'garnalenpelsters' in dienst?
- Verdient bijhouden van ICT-kennis- en vaardigheden extra aandacht?
- Passen de klassieke functiebeschrijvingen nog?
- Hoe houden wij onze mensen 'employable'?
- Moet onze manager het vak beheersen?
- Kantoor aan huis, wel of niet telewerken?
- Zijn we gelukkig met een 'negen tot vijf'-mentaliteit?
- Hoe halen we nieuwe medewerkers 'aan boord'?
- Wat vinden we van 'bidden bij de baas'?
- Verstaan onze medewerkers elkaar?
- Vormt de samenstelling van ons personeel een afspiegeling van de maatschappij?
- Hoe komen we af van het taboe op demotie?
- Is de verhouding tussen vast en flexibel personeel goed?
- Willen wij meer of minder deeltijd?
- Willen wij meer vrouwen in topfuncties?
- Organiseren wij onze arbeidstijd rond de klant? (of rond de werknemer)
- Wat vinden wij van de flexibilisering van het ontslagrecht?
- Hoeveel 'USB'-sticks zijn we al kwijtgeraakt?
- Hoe fatsoenlijk zijn we zelf?
- Is er bij ons sprake van een bedriegcultuur?
- Drinken we 'eerlijke' koffie?
- Maakt ons werk ons ziek?
- Werken 'verzuimprikkels' bij ons?
- Sturen wij op 'tevredenheid'? (of op 'betrokkenheid')
- Werkt prestatiebeloning bij ons?
- Bevorderen wij inzetbaarheid optimaal?
- Past onze stijl van leidinggeven in onze organisatie?

Praktijk: methoden: inzetten van hrm-instrumenten

In de omslag naar professioneel facilitair management zijn naast structuurinterventies meerdere middelen, gericht op ondersteuning van de medewerkers binnen de facilitaire organisatie, denkbaar. Zonder uitputtend te zijn kan in eerste instantie worden gedacht aan de hieronder beschreven instrumenten.

Praktijk:
methoden: inzetten van hrm-instrumenten

a. Formuleren van een teambindende missie

Het gaat hierbij om een zogenaamde 'rode draad' oftewel een gemeenschappelijk streven dat geldt voor de gehele facilitaire organisatie en als zodanig als een bindend teamelement fungeert. Elke medewerker wordt daarbij beschouwd als een schakel in het geheel om de gestelde doelen te realiseren. Hierbij wordt tevens het belang van samenwerking tussen medewerkers benadrukt.

De klant centraal

Enthousiasme is JA zeggen voordat de vraag is gesteld

Inleiding

In hedendaags facility management is sprake van klantgerichtheid en een vraaggestuurde benadering. De gangbare gedachte is dat alle processen zodanig moeten worden ingericht dat de facilitaire dienstverlener handelt vanuit het perspectief van de klant. Maar wat wil de klant nu eigenlijk? En hoe kan de facilitaire dienstverlener de vraag van de klant beter beheersen? Dit hoofdstuk gaat over de klant, vraaggerichtheid, de aard van facilitaire producten en diensten, frontoffice-backoffice concepten en accountmanagement.

Praktijk: wat wil de klant

Praktijk:
Wat wil de klant

De facilitaire ondersteuning verschuift van een traditionele organisatie naar vormen
van een vraaggerichte organisatie, shared services en regie. Het belang van de sturing van de dienstverlening wordt steeds belangrijker. Naarmate de ontwikkeling van de organisatie voortschrijdt wordt de sturing feitelijk complexer. Immers, in een traditionele organisatie met klassieke hiërarchische lijnen liggen de relaties tussen medewerkers 'top-down' vast. Maar wanneer de organisatie verschuift naar een situatie waarin de regietaken worden afgesplitst worden opdrachtgever-opdrachtnemerrelaties steeds belangrijker en daarmee het sturingsvraagstuk. Dat betekent dat de positie van de klant verandert. In de traditionele situatie heeft de klant weinig tot geen invloed op de dienstverlening. Maar als de facilitaire ondersteuning verschuift naar een vraaggerichte organisatie wordt meer en meer de behoefte van de klant als uitgangspunt genomen in de
dienstverlening. Er zijn drie primaire krachten die dit proces stimuleren.
In de eerste plaats zijn er de veranderde eisen die aan de bedrijfsvoering worden gesteld en daarmee aan de facilitaire ondersteuning. Immers: organisaties moeten steeds sneller reageren op de ontwikkelingen in de omgeving. Flexibiliteit in tijd, plaats en capaciteit is een bijna noodzakelijke voorwaarde om het voortbestaan te garanderen. De facilitaire ondersteuning verzorgt een belangrijk deel van de voorwaarden. Voorbeelden zijn werkplekinrichting, telefonie en catering. 'Twaalf tot twee' was de gangbare openingstijd voor restauratieve voorzieningen. Maar omdat de organisatie nu steeds meer met onregelmatige diensten werkt, moeten de openingstijden (alsmede de voorzieningen) worden aangepast.

Een tweede primaire kracht is de emancipatie van de klant. Klanten worden steeds mondiger en de behoeften worden steeds individueler. Christian Grönroos noemt dit in 'Service Management and Marketing, a customer relationship management approach' (2000) als een centraal gegeven waarmee organisaties op moeten inspelen. De smaak van klanten wordt geleidelijk meer individualistisch. Klanten zijn ook steeds beter geïnformeerd. De consequentie is dat zij ook meer eisen. In het algemeen zoeken klanten meer comfort tegen lagere kosten en minder problemen bij

het gebruik van goederen en diensten. Anders gezegd zij eisen een hogere toegevoegde waarde.

Hoe vaak blijkt niet in organisaties dat de standaardinrichting of het voorgeschreven type mobiele telefoon niet meer voldoet aan de eisen van de tijd. Men wil meer keuze die aangepast is aan de persoonlijke situatie. De leiding van een organisatie gaat hierin mee. Deze emancipatie hangt ook samen met de verschuiving van de maatschappij naar wat Richard Florida noemt de 'rise of the creative class' (2004). In zijn termen: De westerse economie verandert van een ouder industrieel systeem naar een creatieve economie die slechts wordt begrensd door talent en verbeeldingskracht. Deze fundamentele verschuiving verandert de manier waarop wordt gewerkt, de manier waarop mensen hun tijd indelen, levensstijlen en de eigen identiteit.
In de derde plaats maken technische vernieuwingen, in het bijzonder op het gebied van informatietechnologie, nieuwe typen diensten mogelijk. Mensen willen geen eenvoudige telefoon meer; men moet met de mobiele telefoon ook de agenda kunnen raadplegen. Denk maar aan de smartphone, voice-over IP, zelfservice op intranet. Het liefst wil men, als men een dienst aanvraagt, niet te lang meer wachten. Directe afhandeling is vaak gewenst.

Dirk Stallaert, www.dirkstallaert.be

Figuur 14. *de mysterieuze klant.*

Elke klant is uniek en hierop moet worden ingespeeld. Dit vraagt nogal wat van de facilitaire organisatie en daarmee van de facilitair manager. Enerzijds moet de klantvraag als uitgangspunt worden genomen maar anderzijds wordt van de dienstverlener gevraagd te standaardiseren en kosten te besparen. Zowaar geen eenvoudige taak.

!

Het facilitair bedrijf als 'dissatisfier'

Het facilitair bedrijf kan het eigenlijk nooit goed doen. Het wordt zowel gevraagd zo goedkoop mogelijk zijn diensten aan te bieden als ook te voldoen aan (specifieke) eisen van de afnemers. De relatie tussen vraag en aanbod staat hierdoor continu onder druk. Vraaggericht facility management is een principe dat de facilitair manager ondersteunt bij een klantgerichte, financieel transparante facilitaire organisatie waarbij de spanning tussen vraag en aanbod beter wordt beheerst.

Oefening:
De klant centraal

Oefening: de klant centraal

Als facilitaire organisatie krijgt u van uw algemeen management opdracht om vraaggericht te zijn. U moet meer kwaliteit leveren. U krijgt hier echter geen extra middelen voor. Integendeel; en passant wordt u verteld dat u 20% moet bezuinigen.

1. Kan een facilitair bedrijf klantgericht zijn? Zo ja, hoe dan? Zo nee, waarom niet?
2. Is de opdracht van het algemeen management uitvoerbaar?
3. Hoe zou u dit dan realiseren binnen uw bedrijf?

Theorie:
facility management vanuit de klant (vraaggericht facility management)

Theorie: facility management vanuit de klant (vraaggericht facility management)

Er zijn diverse definities voor facility management [zie ook Lemmens, 2003 en de Zwart, 1999]. De definitie die het karakter van facilitaire dienstverlening het beste weergeeft is de definitie van David Cotts [1999]. Facility management is volgens Cotts: 'een managementfunctie waarbij de uitgangspunten van bedrijfskunde, architectuur en gedrags- en technische wetenschappen worden geïntegreerd ten behoeve van de coördinatie van de fysieke werkplek met mensen en taken van de organisatie.'

Op www.fmresource .nl zijn twee columns (de Zeepkist en Facilitair Getapt) waarin wordt ingegaan op de betekenis van facilitair management. Hierin wordt niet vanuit de theorie gezocht naar de betekenis van facility management maar vanuit de praktijk.

!

Kenmerkend voor de facilitaire functie is dat zij ondersteunend is aan het primaire proces van een organisatie. De twee kernpunten van hedendaags facility management zijn klantgerichte dienstverlening en transparantie. Daar waar transparantie impliciet in de definitie is opgenomen door te spreken van een bedrijfsfunctie en coördinatie, ontbreekt een specifieke verwijzing naar de behoefte van de afnemer. Daarom wordt ook wel gesproken over vraaggericht facility management.
Vraaggericht facility management is dan een benadering waarbij de volgende uitgangspunten worden gehanteerd:

a. De behoefte en vraag van gebruikers is leidend bij de levering van (nieuwe) facilitaire diensten;
b. Afnemers van facilitaire diensten hebben verschillende verwachtingen;
c. Tussen facilitaire organisatie en gebruiker bestaan opdrachtgever-opdrachtnemerrelaties;
d. De levering van diensten geschiedt transparant en beheerst.

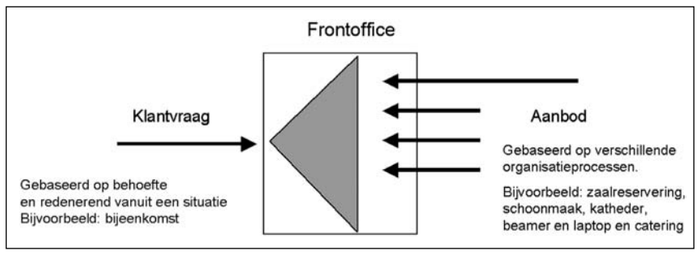
De bovenstaande uitgangspunten worden hierna nader uitgewerkt:

a. De behoefte en vraag van gebruikers is leidend bij de levering van (nieuwe) facilitaire diensten
De vraag van de afnemer is het uitgangspunt voor de facilitaire dienstverlening. Een afnemer zal eerder vragen om 'van a naar b te gaan' dan expliciet om dienstfiets, auto, taxi, treinticket. Een ander voorbeeld is de vraag om een bijeenkomst. De afnemer bedoelt dan het gehele pakket aan facilitaire dienstverlening dat bestaat uit ondermeer zaalreservering, catering, voorzieningen, schoonmaak. Een andere voorbeeld is de vraag naar een computer. Betreft het sec de computer of de computer als onderdeel van een werkplekinrichting? In het laatste geval komt er aanmerkelijk veel meer bij kijken. Denk bijvoorbeeld aan de standaard werkplekinrichting, toegang tot specifieke applicaties zoals een netwerk en dergelijke.

Wanneer de vraag van de afnemer als uitgangspunt wordt genomen, gaat het om drie aspecten:

- De afnemer is niet altijd op de hoogte van alle mogelijkheden (bijvoorbeeld de diverse vervoersmogelijkheden);
- De afnemer is niet altijd geïnteresseerd in de mogelijkheden; hij of zij wil de vraag beantwoord zien (wat moet ik doen om een bijeenkomst te arrangeren);
- De afnemer is zich niet bewust van het totale pakket van werkzaamheden (de computer omvat de software, instellingen in het netwerk, specifieke toepassingen, bekabeling , beeldscherm, printer, scanner, et cetera).

Met andere woorden: de vraag van de afnemer is gesteld vanuit een andere logica dan de producten en diensten die vanuit aanbodzijde zijn georganiseerd. Daarom wordt vaak in facilitaire organisaties gebruikt gemaakt van een frontoffice als meldpunt voor het backoffice. Een frontoffice fungeert dan als filter tussen klantvraag en bijbehorende producten en diensten. De vraag van de klant en het aanbod van de diensten is in het proces van dienstverlening losgekoppeld. Grafisch is dit weergegeven in figuur 15.



Figuur 15. *Frontoffice als verbinding tussen vraag en aanbod producten en diensten.*

Ervaringen

De ervaringen die het FSB tot nu toe heeft opgedaan in het outsourcingstraject op basis van het regie-productieconcept kunnen worden verdeeld naar ervaringen tijdens de uitbesteding en ervaringen in het algemeen.
De ervaringen tijdens het uitbestedingstraject:

- Inregelperiode duurt 1,5 tot 2 jaar (reken je niet rijk);
- Voldoende kennis en regie achterhouden;
- Positief effect op standaardisatie en synergie over de locaties;
- Integratie bij leveranciers is nog niet voldoende uitgekristalliseerd;
- 'Integrated' organisatie enthousiast, maar men nog veel leren;
- Veel nadruk op communicatie tijdens het traject naar medewerkers;
- Begeleiding van medewerkers zowel voor als na de overgang is erg belangrijk;
- Toegewijde P&O- functionaris, zowel bij oude als nieuwe organisatie, heeft grote toegevoegde waarde;
- Veel aandacht geven aan teamvorming als nieuwe organisatie.

In het algemeen kan worden gesteld:

- Als je een goede partner als leverancier wilt selecteren dan kost dat veel tijd; neem de tijd je te verdiepen in de cultuur en werkwijze van de nieuwe partner;
- Overleg met de core business is erg belangrijk; betrek de medezeggenschap vanaf het begin bij het traject, voer een open communicatie;
- Contract: maak goede beschrijvingen van de eigen diensten —> deelovereenkomsten; spreek de consequenties van de SLA goed door;
- De verdeling van de werkzaamheden in basisdienstverlening, catalogusdienstverlening en maatwerkdienstverlening bevalt erg goed;
- Het model dat is gekozen leidt tot flexibilisering van de kosten en goede 'benefits'; de besparingen zijn ruimschoots gehaald.

Checklist

De zes stadia van doorontwikkeling:

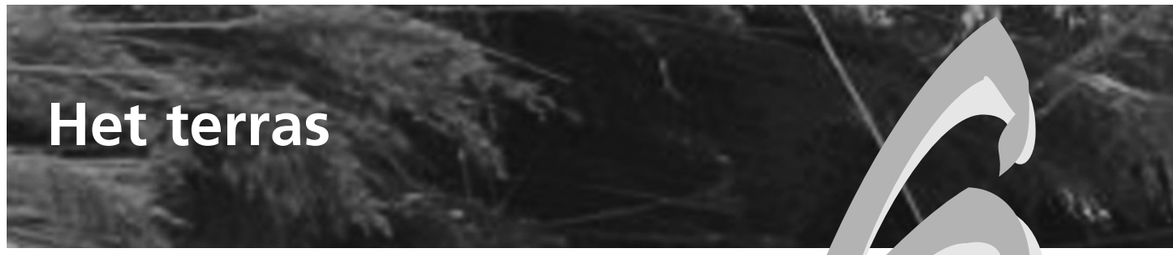
1. Traditionele facilitaire organisatie;
2. Vraaggerichte facilitaire organisatie;
3. Vraaggerichte facilitaire organisatie met inbesteden;
4. Shared service organisatie;
5. Regie-organisatie;
6. Maincontracting.

Toepassing van instrumenten wordt bepaald door:
Het ontwikkelstadium van het facilitair bedrijf;
De gelijktijdigheid, niet te veel tegelijk is hier het credo;
De logische volgorde;
De doelstellingen die moeten worden gerealiseerd.

Steeds vaker zijn bedrijven op zoek naar nieuwe concepten. De markt beweegt zich al richting regie / productie en ook bij de overheid zijn voorzichtige stappen in die richting zichtbaar.

Er zijn veel onduidelijkheden over wat nu precies wordt bedoeld; de in dit werkboek opgenomen definitie probeert hier helderheid in te scheppen.

Regie / productie
De verzameling (uitvoerende) taken alsmede de inhoudelijke coördinatie van de taken wordt de productiefunctie genoemd. Richting en opdracht geven aan de uitvoering om de organisatiedoelstellingen te realiseren wordt de regiefunctie genoemd. Hieronder valt dus ook de strategische (advies) rol.



Het terras

6

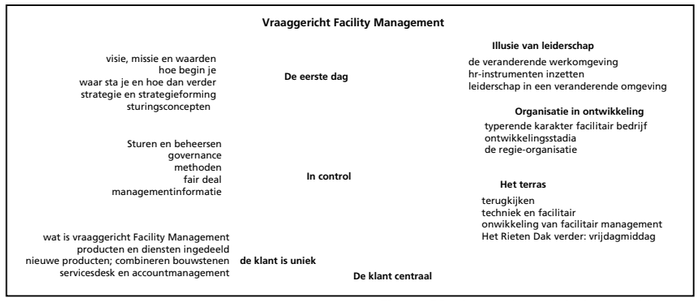
Als je alleen maar vooruit kijkt, heb je niets bereikt!

Inleiding

In het boek Het Rieten Dak komt alles samen op het terras. Zo ook in dit werkboek.

Geconstateerd is dat vanuit verschillende perspectieven de ontwikkeling van het facilitair bedrijf kan worden vormgegeven. Aan bod zijn gekomen de eerste dag, de visie, aanpak en keuzes, de illusie van leiderschap over medewerkers, leidinggeven ten opzichte van personeelsbeleid, in control, sturen en beheersen en instrumenten hiervoor, organisaties in ontwikkeling en ontwikkelingsfasen, de regie-organisatie en - om optimaal te kunnen ondersteunen - integraliteit.

In dit hoofdstuk wordt zowel teruggekeken als vooruitgeblikt. In de voorgaande hoofdstukken is vanuit verschillende invalshoeken de moderne facilitaire organisatie beschouwd en geanalyseerd. Nu komen de invalshoeken bij elkaar. Daarbij hoort een kijkje in de (nabije) toekomst: de ontwikkeling van facility management met in bijzonder de impact van de techniek. Het werkboek wordt afgesloten met een aanvullend hoofdstuk op Het Rieten Dak: een gesprek tussen Karin, André en Herman over de volgende ontwikkelingsfase van F&I: de regie-organisatie.



Figuur 33. *de zes thema's in het werkboek*

Praktijk: de ontwikkeling van facilitair management

Aan de hand van zes thema's zijn de verschillende aspecten van vraaggericht facility management de revue gepasseerd. De behandelde onderwerpen en de samenhang tussen de verschillende thema's zijn in figuur 31 gepresenteerd.
Wat brengt de toekomst voor facilitair management? De afgelopen jaren is de positie van het facilitair bedrijf verschoven van traditioneel aanbodgericht naar vraaggestuurd. Frontoffice- / backoffice-concepten hebben hun intrede gedaan; accountmanagers zijn opgestaan, een visie staat aan de basis van eigentijds facilitair management, bedrijfseconomische methoden worden toegepast om beter grip te houden op de organisaties, een PDC is beschikbaar en er is sprake van dialoog met de klanten.

Praktijk:
de ontwikkeling van facilitair management

Toch worden steeds hogere eisen aan het facilitair bedrijf gesteld. De vraag is meer diffuus en verspreid over meerdere klantgroepen. Daarnaast verandert de aard van de vragen als gevolg van ICT, die diep in de werkprocessen grijpt: immotica, VOIP, digitale informatievoorziening en beveiliging c.q. toegangsautorisatie (irisscan, pas-

jes, volgsystemen). Het denken over de ondersteuning van de werkplek verschuift. Meer klantgericht, meer gedifferentieerd naar klantbehoefte, integraler, flexibeler, sneller. Er wordt een groter beroep gedaan op capaciteit en deskundigheid. Dit alles staat ook wel bekend als het 'Martini-principe': anytime, anyplace, anywhere'.

Uit onderzoek van Gartner (2005) blijkt dat (interne) klanten steeds meer diensten en ondersteunende infrastructuur eisen die het werk vergemakkelijken en de doorlooptijd verkorten:
- om informatie te verkrijgen en te verwerken;
- om te communiceren met collega's en klanten;
- voor het verkrijgen van kritieke middelen;
- om doelen en resultaten te bereiken.

Feitelijk wordt gevraagd om de hoeveelheid beschikbare productieve tijd te vergroten en de niet-productieve tijd te verkorten. Dit betekent meer:
- Flexibilisering: het vergroten van de keuzen om niet-productieve tijd te verlagen; een medewerker kan bijvoorbeeld kiezen uit meerdere werkomgevingen, afhankelijk van de taken;
- Bereikbaarheid: de communicatiestructuur goed toegankelijk maken zodat gemakkelijk en snel collega's en managers benaderd kunnen worden, vaardigheden en expertise in de organisatie kunnen worden gevonden en gekoppeld, interdisciplinaire werkgroepen makkelijker kunnen worden samengesteld binnen de organisatie et cetera;
- Zelfservice voorzieningen: het vergroten van de mogelijkheden voor de klanten om op elk gewenst moment zelf de benodigde ondersteuning te organiseren op intranet met behulp van een service-portal met een integrale PDC;
- Kennismanagement: de beschikbare informatie in de organisatie over processen, procedures, klanten, onderzoek et cetera flexibel toegankelijk maken voor de medewerkers;
- Maximale service via de servicedesk: 'one-stop-shopping' voor software, hardware en services (in brede zin), maximaal toegankelijk en optimaal bezet;
- Workflow: diverse applicaties bieden workflow-mogelijkheden die de automatisering van taken en processen ondersteunen.

Voor de facilitaire organisatie betekent dit meer dan voorheen dat zij kansen om optimaal te ondersteunen in de eigen organisatie pro-actief moet ontdekken en daarop reageren. Het gevolg is dat meer moet worden gestuurd op resultaat en minder op beheer. De gevolgen zijn zichtbaar:

Organisaties in ontwikkeling
a. Verschuiving van aanbodgericht naar vraaggestuurd;
b. Profiteren van schaalvoordelen in shared services;
c. Naar een regie-organisatie;
d. Integratie technologische ontwikkelingen

De illusie van leiderschap
e. Competentieverzwaring
f. Innovatie en flexibilisering van de arbeidsinhoud

De klant centraal
g. Nadruk op service en kwaliteit
h. Integrale dienstverlening

In control
i. Kostenreductie en kostenbewustzijn
j. Procesbeheersing onder invloed van het kwaliteitsdenken

Organisaties in ontwikkeling

a. Verschuiving van aanbodgericht naar vraaggestuurd

De oriëntatie- en inrichting van de organisaties verschuift van 'aanbodgericht' naar 'vraaggestuurd'. Met vraaggestuurd 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. Profiteren van schaalvoordelen in shared services

Er zijn verschillende nieuwe ontwikkelingen zichtbaar. Profiteren van schaalvoordelen in shared services, bijvoorbeeld bij repro en post / koeriers, of het samenvoegen van de stafdiensten in een gezamenlijke dienst om meer integraal de diensten aan te bieden.

Een andere ontwikkeling betreft regie-productie. De uitvoering en de coördinatie van de uitvoering is productie. Binnen de overheid moet meer worden samengewerkt en gebundeld. De productie wordt aan de markt uitbesteed, binnen de overheid uitgevoerd (in een agentschap of samenwerkingsverband) of zelf uitgevoerd in een aparte, zelfstandige uitvoeringseenheid.

Maar er is meer. Steeds meer organisaties bezinnen zich over de 'core' business en de interne sturingsfilosofie. Is het niet doelmatiger om alles wat ondersteuning is onder te brengen in één ondersteunende dienst of afdeling? Binnen de Europese standaardisatie is men heel precies geweest: alles wat ondersteuning is, is FM. Dus ook financieel beheer, personeelsbeheer en juridische ondersteuning vallen in dit kader als facilitair te bezien. Ook binnen de Nederlandse normcommissie wordt deze discussie nu gevoerd en deze zou kunnen leiden tot een ingrijpende aanpassing van de NEN 2748. De opkomst van het gedachtegoed Shared Services is hier mede debet aan. Maar ook de samenwerking tussen organisaties binnen branches en met private bedrijven (Publiek-Private samenwerking ofwel PPS) maakt een snelle ontwikkeling door.

c. Naar een regie-organisatie

Steeds nadrukkelijker wordt de positiebepaling voor een facilitaire organisatie als het gaat om de uitbesteding van facilitaire activiteiten. Zeker als wordt gekozen voor een 'multi supplier' (meerdere taken bij één externe aanbieder) of wanneer er sprake is van maincontracting. Bij voorkeur blijft de regiefunctie (het strategische deel en soms een deel van de tactische taken) binnen de eigen organisatie. Het overgrote deel van het tactische en operationele leiderschap kan worden uitbesteed.

De regiefunctie vormt een kleine eenheid die bij het departement achterblijft en de gedelegeerde opdrachtgeversrol speelt en het beleid op onder meer de huisvesting maakt. dit onderscheidt vier taakvelden: control (managementinfo, begroting, budgetcontrole, kwaliteit)-, klant- (intermediair met de klant en leverancier, match vraag en aanbod, locatiemanagers, accountmanagaers), contract- (programma van eisen, inkoop) en adviesmanagement (huisvestings/milieubeleid, ict-innovatie). De omvang en invulling van deze managementtaken verschillen per organisatie. Sommige organisaties hebben helemaal geen behoefte meer om iets zelf te doen en besteden alles uit.

In plaats van uitbesteding kan ook worden gekozen voor alternatieven als inbesteding of het onderbrengen van de productie in een zelfstandige eenheid binnen de eigen organisatie of met andere organisaties samen. Het bundelen van de krachten binnen een organisatie of met andere organisaties staat bekend als shared services.

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

De illusie van leiderschap
e. Competentieverzwaring
Binnen de lerende organisatie, die zich ontwikkelt van massaproductie naar batchgewijze productie, komt de nadruk steeds meer te liggen op de capaciteit om te leren en te improviseren. De nadruk komt meer op competenties te liggen dan op taakomschrijvingen. Dit heeft gevolgen voor het personeelsbeleid.

f. Innovatie en flexibilisering van de arbeidsinhoud
Innovatie en flexibilisering zijn de toverwoorden van het eind van het voorbije millennium. 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 een 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.

De klant centraal
g. Nadruk op service en kwaliteit
Goede dienstverlening bestaat uit overeenstemming tussen de verwachtingen van de klant en de ervaring van de service van het geleverde facilitaire product of de geleverde 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 levering van producten en diensten zijn bijvoorbeeld ook de volgende aspecten van invloed op de perceptie van een klant op de kwaliteit van dienstverlening:
- de inzichtelijkheid en juistheid van facturen;
- de snelheid en efficiëntie in het behandelen van storingen en klachten;
- de aandacht voor klanten van medewerkers van het facilitair bedrijf;
- de snelheid waarmee producten en diensten worden geleverd.

h. Integrale dienstverlening
Meer dan tevoren moeten de verschillende staforganisaties (ICT, Communicatie, Financiën, Facilitair en P&O) samenwerken om integrale diensten te leveren. De interne klant wil niet meer langs meerdere afdelingen ('loketten') maar wil dat zijn of haar vraag wordt overgenomen door de uitvoeringsorganisatie. Voorbeelden zijn de integratie van meervoudige functionele informatie in één managementrapportage, integrale beveiliging, in- en uitdiensttredende medewerkers ('hire to retire'), verhuizingen (ICT en facilitair).

In control
i. 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 impliciet transparantie in de facilitaire kosten- en opbrengststructuur. Geconstateerd is dat efficiency en effectiviteit binnen de 'spending departments' als ICT, P&O, facilitaire zaken en dergelijke bijdragen aan winstgevendheid. Een zwaardere en meer 'intelligente' inzet van de facilitaire organisatieonderdelen (onder andere de toepassing van draadloze netwerken, thuiswerken, cafetariamodel, de toepassing van flexibele kantoorconcepten en dergelijke) 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 bieden en prestaties verantwoorden, die meer zijn afgestemd op de realisatie van de primaire doelstellingen.

j. 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. In toenemende mate worden deze eisen gehanteerd als richtlijn voor de kwaliteitsmaatstaf van de interne dienstverlening.

Theorie: scenario-ontwikkeling als instrument voor onzekerheidsreductie
Waar staat de organisatie over vijf jaar? Wat zou de facilitaire organisatie nu al kunnen doen om de medewerkers en de organisatie voor te bereiden op deze toekomst? Een methode om beelden te vormen over de mogelijke toekomst heet scenariodenken.

Theorie:
scenario-ontwikkeling als instrument voor onzekerheidsreductie

Scenario's zijn verhalen over de toekomst. Ze vormen een instrument om de complexiteit en de onzekerheid over de toekomstige realiteit beheersbaar te maken. Ze komen tot stand door vanuit de interpretaties van het heden en toekomstverwachtingen mogelijke strategieën en werkwijzen in kaart te brengen. Doel van het scenariodenken is het probleemoplossend vermogen van de organisatie te vergroten. Scenario's worden gebruikt wanneer:
- managers onder grote onzekerheid besluiten moeten nemen;
- de organisatie zich moet ontwikkelen of zich bevindt in een nieuwe ontwikkelingsfase;
- men het niet eens kan worden over de opties waaruit moet worden gekozen;
- het strategisch denken over de toekomst versterkt moet worden.

Twee voorbeelden
De vraag is welke en in welke mate deze factoren invloed hebben op de strategische ontwikkeling van facility management. De ontwikkeling van deze factoren staat onder invloed van de economische en sociale ontwikkelingen in Nederland. Interessant is om te bezien welke factoren in de komende tijd dominant zullen zijn. Om daar grip op te krijgen, kan gebruik worden gemaakt van scenario's. Zowel het CBS als Shell hebben afgelopen jaren invloedrijke scenariostudies gepubliceerd. De meest recente scenariostudie van Shell stamt uit 2002 en heet 'Exploring the future'. Deze studie is wereldwijd. Twee mogelijke scenario's voor de facilitaire organisatie worden hierna geschetst.

Scenario 1: Kostenefficiency in tijden van recessie
Alles is gericht op kostenbeheersing, rationalisatie en kostenreductie. Er is veel aandacht voor uitbesteding, marginalisatie van het dienstenpakket, sturing en beheersing. Onderscheid tussen basis- en pluspakket is minimaal. Uitgaven van de primaire organisaties zijn gericht op handhaven van de bedrijfsvoering. De technische revolutie schrijdt voort. Zoveel mogelijk wordt geautomatiseerd en gedigitaliseerd. Het werk dat overblijft wordt complexer. Nadruk op competentieverzwaring binnen het primaire proces en secundaire proces, technologische ontwikkelingen (mobiele

telefonie; draadloos kantoor), verkleining gebouwen, meer thuis- en satellietwerken, innovatie vanuit technologische mogelijkheden en efficiency.

De facilitaire organisatie wordt opgeslokt door een SSC en is onderdeel van de supportfuncties. De zelfstandigheid komt onder druk te staan. Strategische ondersteuning staat in dienst van kostenbesparingen.

Scenario 2: Mens en milieu

De conjunctuur trekt aan of wordt minder van belang geacht. De emancipatie van de mens in de maatschappij is leidend. De utilistische gedachten van de jaren negentig worden vervangen door een meer humanistische visie met nadruk op de balans tussen werk en privé. Aandacht voor competentie, werkplekinrichting, werkomgeving en dergelijke is belangrijker dan cijfermatig inzicht en controle. Uitbesteden is gericht op service- en kwaliteitsverbetering. De ontwikkeling van techniek wordt ingezet ten behoeve van verbetering en innovatie van de werkprocessen en duurzaam leven, balans tussen werken en wonen.
Facilitaire organisaties richten zich op een facilitair servicecentrum dat meerdere primaire organisaties bedient en niet alleen is gericht op operationele dienstverlening, maar ook op zoeken naar strategische ondersteuning ter optimalisatie van de primaire organisatie(s). Strategische ondersteuning staat ten dienste van optimalisatie van leef- en werkklimaat.

Oefening:
casus Infokan, scenario's voor het facilitair bedrijf van Infokan

Oefening: casus Infokan, scenario's voor het facilitair bedrijf van Infokan

De consolidatiegolf in de Nederlandse bouw- en vastgoedsector zal de komende jaren zeker doorzetten, zegt Infokan bestuursvoorzitter Van Hemel, in een interview met Dow Jones Nieuwsdienst. De achtste bouwonderneming van Nederland - naar omzet gemeten - zal zelf geen grote overnames doen, gezien de matige vermogenspositie van de onderneming.

Op de vraag of Infokan zelf een overnamedoelwit is, geeft Van Hemel begrijpelijkerwijze geen antwoord. Maar wel zegt hij dat "zelfstandigheid voor een beursgenoteerd bedrijf geen doel op zich mag zijn".

Jeroen van Hemel, die sinds november 1999 aan het hoofd staat van Infokan, zegt dat hij in dit opzicht zelf eigenlijk geen zeggenschap over de toekomst van zijn bedrijf heeft. "Het is aan de aandeelhouders om interesse van buitenaf te beoordelen. Zij zijn de eigenaren van het bedrijf en besluiten dus over eventuele interesse van buitenaf."

Infokan was in 2004 al het overnamedoelwit van plaatsgenoot TCN Property. Deze projectontwikkelaar zag vorig jaar echter af van een overname. De consolidatietrend in de Nederlandse bouwsector werd hierna verder vormgegeven door de overname van projectontwikkelaar AM door BAM. Daarnaast heeft ABN Amro dochter Bouwfonds te koop gezet, terwijl ingenieursbureau Groenewoud eind 2005 werd ingelijfd door Centric KSI.

ABN Amro bevestigt in een rapport dat de Nederlandse bouwsector druk aan het consolideren is geslagen. Desondanks wordt Infokan door analisten gezien als een potentiële overnamekandidaat, met de verborgen waarde van de grondbezittingen die tegen de aankoopprijs op de balans staan. Tevens is het potentieel aan margegroei en het afschaffen van de beschermingsconstructies een belangrijke katalysator die een overname in de hand kan werken. Toch is de bestuursvoorzitter vol vertrouwen over de zelfstandige toekomst van Infokan. "Wij kunnen heel goed op eigen kracht verder. De laatste drie jaar hebben bewezen dat Infokan zijn plaats in de woelige bouwsector heeft veroverd. Ik wijs hier met name op het feit dat de orderportefeuille tot de nok toe is gevuld."

Tegen het einde van het boekjaar maakte Infokan bekend dat de nettowinst over 2005 uit zou komen op 20 miljoen euro, aan de bovenkant van de een jaar eerder afgegeven verwachting van 18 miljoen tot 20 miljoen euro.
Daarnaast maakte de onderneming een lange lijst nieuwe orders bekend, met een totale waarde van circa 500 miljoen euro, op een totale orderportefeuille per eind juni 2005 van 1,125 miljard euro. "Infokan is nu een puur Nederlandse speler in een kleine, gefragmenteerde markt. Ik zie er voor een buitenlandse partij dan ook weinig meerwaarde in. Pas als de PPS-markt vol op stoom komt in Nederland, verwacht ik een overname en dat kan nog wel een paar jaar duren."
Infokan zelf wil graag kleine overnames doen op het gebied van projectontwikkeling. Van Hemel: "Projectontwikkeling levert nu eenmaal een hogere marge op dan voor derden bouwen. We kijken met veel interesse naar die markt, maar al te groot zal een eventuele overname niet zijn."

Met projectontwikkelaar TCN Property ging Infokan in oktober 2004 een joint venture aan, waarin integrale bouwprojecten werden opgenomen die via PPS worden gerealiseerd, onder de naam XB33. In deze joint venture worden alleen speciale, grotere herontwikkelingsprojecten ondergebracht, waarvoor de overheid opdrachtgever is.

Een nieuwe activiteit voor Infokan is energie-opwekking. De collega's spreken hier van branchevervaging; 'Wij vinden het logisch dat hier gebruik wordt gemaakt van onze kennis en ervaring", geeft Van Hemel aan. In opdracht van de ministeries van Verkeer en Waterstaat en Economische Zaken werkt Infokan samen met Vestas, Shell en Eneco aan nieuwe mogelijkheden op dit terrein. "Onze projectdirectie met de heer De Kok heeft al vaker bewezen dat de slagingskans bij innovaties groter wordt als vanuit verschillende disciplines wordt samengewerkt". Met de opdracht is een investering van ruim 200 miljoen euro gemoeid. Het bouwbedrijf wil volgens van Hemel op het gebied van energieopwekking in 2008 een toonaangevende speler in Europa zijn.

Het contract van de bestuursvoorzitter loopt in september 2007 af. In het jaarverslag staat deze datum als tijdstip van vervroegd pensioen. Van Hemel heeft er dan tweemaal een periode van vier jaar op zitten. "Dat is al heel wat langer dan de gemiddelde bestuurder van een beursgenoteerd fonds", beaamt van Hemel.

In 2005 kan Infokan eindelijk ook weer dividend uitkeren, zo maakte het bedrijf in 2004 al bekend. "We gaan inderdaad dividend uitbetalen," zegt Van Hemel. Rekenend met een uitkeringspercentage van circa 50% van de nettowinst van 20 miljoen euro over 2005, kunnen aandeelhouders waarschijnlijk een dividend van circa 1 euro per aandeel tegemoet zien.

Vragen:

- Beschrijf (in steekwoorden) twee toekomstscenario's over mogelijke ontwikkelingen voor het facilitair bedrijf van Infokan.
- Hoe zou u zich met het facilitair bedrijf voorbereiden op deze ontwikkelingen?

?

Praktijk: flexibel werken bij het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport
De DGMZ (Directoraat Generaal Maatschappelijke Zorg) van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport gaat experimenteren met 'De Flexibele Organisatie'. De ondernemingsraad - die moet gaan adviseren over het experiment en na afloop gaat beoordelen of het voor heel het departement geschikt is - organiseerde een bijeenkomst om de voors en tegens en de mitsen en maren te bespreken en een antwoord te krijgen op de vraag wanneer het experiment geslaagd is. Voor de directie P&O passen de plannen van DGMZ uitstekend in de notitie die eer-