

Op weg naar EFMC 2009

Wim Pullen en
Theo van der Voordt

Op 16 en 17 juni vindt de jaarlijkse European Facility Management Conference plaats in Amsterdam. Ter voorbereiding organiseert het Center for People and Buildings met steun van FMN een aantal ronde tafelgesprekken, op zoek naar input voor de onderzoeksagenda voor de komende vijf tot zeven jaar. Er tekent zich een gevarieerd palet aan onderwerpen af. In dit artikel een verlag van de eerste bevindingen.

Najaar 2008, een uniek moment. Want maar liefst zes hoofdredacteuren van op FM georiënteerde bladen nemen plaats aan dezelfde tafel om te praten over actuele thema's binnen FM en agendapunten voor de toekomst: John Dommerholt (FMI); Gerard Dassing (Facto Magazine); Arie van der Ent (Real Estate Management); Henk-Jan Hoekjen (Inside Information); Wim Kooyman (Facility Management Magazine); en Ton Rooijackers (Facilitair en Gebouwbeheer). Met elkaar bestrijken zij een breed veld, van projectinrichting tot facilitaire diensten en vastgoedbeheer van gebouwen, van woningen tot winkels en kantoren, publiek en privaat, aanbod en vraag. Het gesprek moet input opleveren voor de European Facility Management Conference (EFMC) 2009 van EuroFM in Amsterdam. Het congresprogramma is 'One World, Different Problems, Joint Solutions'. Het congres kent twee componenten: een Business Conference en een Research Symposium. Er wordt naar gestreefd om inhoud en deelnemers beter te integreren en daarmee synergie te creëren tussen praktijk en wetenschap. Onze vraag om mee te denken over FM-actiepunten en de onderzoeksagenda voor de komende jaren is geen eenvoudige opgave. Ontwikkelingen zijn immers lang niet altijd voorspelbaar. Wie had tien jaar geleden echt in de gaten dat de mobiele telefoon zo'n grote vlucht zou nemen? Hoe voorspelbaar was de opkomst

en neergang van de gemaksdiensten voor de medewerkers zoals een kapper op kantoor of een boodschappenservice? Zet de outsourcingstrend door of is er al een tegenbeweging te zien? Dit soort onzekerheden heeft de deelnemers er niet van weerhouden enthousiast op onze uitdaging in te gaan. Er tekent zich een diversiteit aan onderwerpen af.

Verschuivende rol

Onze gesprekspartners zijn het er al gauw over eens dat de trend van operationeel naar meer strategisch zich zal voortzetten. Naast sturen op kostenreductie is (ook) het sturen op baten minstens zo belangrijk. Bijvoorbeeld door faciliteiten in te zetten ten dienste van het welzijn van de medewerkers, een positief imago van het bedrijf (FM als cultuurdrager door uitstraling gebouw en interieur), PR en marketing en bedrijfsresultaat. Conceptueel denken en denken vanuit toegevoegde waarden van FM wint terrein. Het is wel één – én. Meer strategisch denken mag niet ten koste gaan van tijdig en adequaat operationeel handelen. Strategischer opereren vereist een andere attitude van de FM-er, meer en vooral ook andere kennis en vaardigheden, en de bereidheid en vaardigheid om FM op de agenda te krijgen, kritische vragen te stellen en als een luis in de pels te opereren. Hier ligt een belangrijke taak voor de

FM-opleidingen. De nieuwe rol vraagt ook om beschikbaarheid van betrouwbare en valide data over kosten en baten van FM-keuzes. Hoewel facility managers een eigen verantwoordelijkheid hebben in het definiëren en oprekken van de kaders waarbinnen zij opereren, vinden de gespreksdeelnemers dat de verantwoordelijkheid voor het vastleggen van heldere beslissingskaders primair bij bestuurders en directies ligt. Uiteraard moeten deze kaders voldoende ruimte voor creativiteit overlaten. Een punt van discussie is de relatie met en verantwoordelijkheid van andere disciplines bij vastgoedontwikkelingen. Momenteel wordt binnen het zogenaamde Real Estate Genome project verkend hoe Vastgoed en FM zich tot elkaar verhouden. Een ander aandachtspunt is het vinden van een goede balans tussen managen op basis van ratio en managen op basis van emotie en tussen harde en zachtere factoren. Angelsaksische performance modellen zoals de Balanced Scorecard besteden bijvoorbeeld wel veel aandacht aan productiviteitsgroei maar veel minder aan indicatoren voor continuïteit en welzijn. Een interessant punt voor verder onderzoek is de contextgevoeligheid van de rol en inbreng van FM. Denk aan factoren zoals de bedrijfscultuur of met wie je aan tafel zit. Wellicht dat een typologie van bedrijfsculturen hierop meer licht kan werpen. Een ander interessant thema voor verder onderzoek is de afbakening van de verantwoordelijkheden van de eigenaar en van de FM-er.

Duurzaamheid

Het thema 'Duurzaamheid' wordt eveneens door iedereen belangrijk gevonden. Het is wel zaak om niet alleen aandacht te geven aan het aspect planet (ecologie) maar evenzeer aan de aspecten people (de menselijke kant), profit (economische kant) en project (hoe organiseer je duurzaamheid). Er blijkt alom behoefte aan een heldere definitie van duurzaamheid en concretisering van veel genoemde doelstellingen als CO₂-neutraal of klimaatneutraal. Er blijkt enige scepsis te bestaan over de hype rond Cradle to Cradle. Wordt dit niet vooral als marketingconcept ingezet? Dierbaarheid door een aantrekkelijke vormgeving en praktische bruikbaarheid voor verschillende functies lijkt minstens zo belangrijk voor duurzaamheid als energiezuinigheid en milieuvriendelijke materiaalkeuzes.

Een verwant thema - dat ook andere doelen dient - is het terugdringen van het woon-werkverkeer, bijvoorbeeld door thuiswerken te stimuleren. Waarom komt het zo langzaam van de grond? Waarom hebben managers zoveel moeite met sturen op output? Wat doen businessopleidingen hieraan? Kan het project 'Spitsmijden' (www.spitsmijden.nl) meer inzicht geven in motieven en gedrag van mensen? Moeten we niet meer toe naar prestatiecontracten op individueel niveau, gecom-



bineerd met gedifferentieerde arbeidsvoorwaarden? Onderwijs en zorg lijken op dit punt voor te lopen op de kantorensector, omdat FM'ers dichter op het primaire proces zitten en meer gericht zijn op de gebruiker als klant. Ook hier tekent zich de vraag af wie primair de verantwoordelijkheid draagt voor andere, betere keuzes. Wat is de rol van de FM-er of zit de directie aan het stuur? Het zorgvuldig nadenken over dit soort vragen vereist goede samenwerking tussen HRM-afdelingen en facility managers. Van best practices in de vorm van goede voorbeelden van bedrijven met een heldere corporate communicatiestrategie op dit onderwerp zou een stimulerende werking kunnen uitgaan.

Toekomstgericht bouwen

Eveneens gelieerd aan duurzaamheid en ook om economische redenen van groot belang is meer functie indifferent bouwen. Ofwel het ontwerpen en bouwen van gebouwen die op voorhand geschikt zijn voor verschillende functies en verschillende gebruikers (flexibel en demontabel). In de U-bouw kan in de nabije toekomst veel geleerd worden van PPS-projecten waarin voor twintig of meer jaren contrac-

'Toekomstgericht bouwen betekent ook meer rekening houden met wensen en eisen van jonge mensen.'

ten zijn afgesloten. In deze periode zullen functionele veranderingen optreden. Hoe is en wordt dat opgevangen: worden technische maatregelen tegen gedragmaatregelen ingeruild? Krijgt de Open Bouwen filosofie een nieuwe kans?

Toekomstgericht bouwen betekent ook meer rekening houden met wensen en eisen van jonge mensen, de zogenaamde Einsteingeneratie. De vraag is dan wel wat die wensen zijn en of die eisen al snel veranderen wanneer zij in een andere levensfase komen en meer verplichtingen krijgen. Deze vraag speelt op allerlei terreinen. Wat betekenen bijvoorbeeld de veranderingen in leer- en werkgewoonten? Bestaat de school als gebouwtype in de toekomst nog wel? Wat is de rol van e-learning op jonge leeftijd, middelbare schoolleeftijd, hbo en universiteit?

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Later in het gesprek werd wat uitvoeriger stil gestaan bij het fenomeen maatschappelijk verantwoord ondernemen. Wat is het eigenlijk? Zijn er concrete voorbeelden te noemen of is er sprake van smart marketing? Om dit soort vragen te kunnen beantwoorden

en het begrip als het ware te demystificeren is er behoefte aan zorgvuldig opgezette case studies. Tijdschriften kunnen een goede rol vervullen door systematische beschrijvingen op te nemen van goede voorbeelden en reflectie op projecten door een panel van deskundigen.

Een interessante vraag hierbij

is de manier waarop een afweging wordt gemaakt tussen kortetermijndoelstellingen (zo hoog mogelijke winst), de eisen en wensen van de medewerkers en maatschappelijke wensen voor de langetermijn zoals bedrijfscontinuïteit en duurzaamheid. Hoe bereiken we een win-win situatie? Het uitwerken van businesscases kan bijdragen aan verdere bewustwording en beredeneerde besluitvorming. Andere interessante vragen voor nadere overdenking en onderzoek zijn bijvoorbeeld: wie bepaalt wat goed is? Wat is of kan de rol zijn van de bedrijfsethiek? Welke rol is er weggelegd voor beroepsverenigingen? En hoe meet je vooruitgang?

Interactie met de omgeving

Een (groot) deel van facility management is gericht op de faciliteiten van de organisatie. Gekoppeld aan maatschappelijk verantwoord ondernemen is ook de vraag van belang wat (het gebouw van) de organisatie kan betekenen voor de buurt of stad en omgekeerd. In welk opzicht kan en moet FM bijdragen aan de kwaliteit van de openbare ruimte en aan versterking van de sociale cohesie in de buurt? Welke mogelijk-

heden zijn er voor facility sharing? Zouden kantoorgebieden en bedrijventerreinen zich niet moeten transformeren tot multifunctionele gebieden, een soort bedrijvencampus met terugkeer van de integratie tussen wonen, werken en winkelen? Wat kan hiervan de toegevoegde waarde zijn voor het bedrijf en de medewerkers en welke rol heeft de FM'er om dat helder te krijgen? Welke facilitaire arrangementen zijn nodig om vanuit huis werkende ZZP'ers adequaat te faciliteren?

Diverse onderwerpen

Behalve over de hiervoor genoemde onderwerpen zijn in twee uur praten nog diverse andere onderwerpen aan bod gekomen. Wat is bijvoorbeeld de impact voor FM van geïntegreerde contractvormen in de bouw? Hoe breng je de wereld van bouwen en dienstverlening beter bij elkaar en wie zou dat moeten doen? Hoe gaan we om met de overload aan informatie die steeds sneller rond gaat? Hoe voorkom je dat er steeds meer eenzijdig gestuurd wordt op gemakkelijk en SMART meetbare informatie? Is er wel behoefte aan een 24-uurs economie, wat zijn de voordelen en risico's? Wat is de best mogelijke integratie en scheiding van werken en privé. Kunnen collectieve arrangementen via de SER en de Stichting van de Arbeid hiervoor kaders bieden? Ondanks dat opeenvolgende kabinetten arrangementen over arbeidsparticipatie, dagindeling en deeltijdarbeid telkens weer op de agenda zetten, lijkt dit ons nog niet veel verder te hebben geholpen. Meer samenwerking en afstemming binnen bedrijven tussen FM en HRM lijkt een noodzakelijke voorwaarde om hierin verandering te brengen.

Uiteraard kunnen niet alle onderwerpen tegelijk en even diepgaand worden opgepakt. We zullen dus prioriteiten moeten stellen. Zoveel hoofden zoveel zinnen lijkt het wel. Op onze vraag aan welk onderwerp de deelnemers een bijdrage van 200.000 euro voor onderzoek zouden besteden, kwamen zeer verschillende antwoorden. Niettemin tekende zich enige consensus af over het belang van het verder doordenken van maatschappelijk verantwoord ondernemen, de werkelijke betekenis van duurzaamheid, de noodzaak om meer te weten over de wensen en het gedrag van de klant en de rol van FM opleidingen bij het verkennen en verder brengen van relevante maatschappelijke thema's. We kijken uit naar de discussie die de genoemde onderwerpen op EFMC 2009 zullen oproepen. Wat vinden andere FM-ers belangrijk, vanuit ervaringen in de praktijk of uit academische interesse? Wat betekent dit voor FMN en CFM? FM'er laat u dus horen op EFMC 2009 of in de vorm van reacties op dit artikel.



> Wim Pullen en Theo van der Voordt – respectievelijk directeur en senior onderzoeker bij het Center for People and Buildings.