

Bouwstenen voor de FM-onderzoek- en actie agenda

In FMI 4 brachten Wim Pullen en Theo van der Voordt verslag uit van een rondetafelgesprek met de zes hoofdredacteuren van FM-vakbladen over de FM-onderzoeksagenda voor de komende vijf jaar. Dit artikel beschrijft de resultaten van twee vervolgsessies met mensen uit de overheid en het bedrijfsleven. De gesprekken maakten deel uit van de voorbereiding voor de European Facility Management Conference in Amsterdam (op 16 en 17 juni).

pij als geheel. Bijna als vanzelf kwamen daarbij ook onderwerpen op tafel als duurzaamheid, maatschappelijk verantwoord ondernemen en toekomstgericht bouwen. In de vervolgsprekken zijn deze onderwerpen opnieuw spontaan aan de orde gesteld. Facility managers lijken hierbij continu in een spanningsveld te zitten. Hoe ga je om met de verschillende eisen van interne en externe klanten en maatschappelijke waarden? Hoe kun je voldoen aan de alsmaar hoger wordende verwachtingen ten aanzien van de kwaliteit van faciliteiten, diensten en middelen, de gevraagde snelheid van leveren, gunstige prijs/kwaliteitsverhouding, bijdragen aan een duurzame samenleving et cetera? De bottom line lijkt te liggen bij de primaire taken van FM: het faciliteren van het primaire proces. Maar wie is je primaire klant? De individuele medewerker, het management of de maatschappij? Voor FM-ers bij publieke organisaties is 'de politiek' misschien wel de belangrijkste actor. Daar worden de kaders vastgesteld, inhoudelijk en budgettair. Politici zijn zich echter niet altijd bewust van de consequenties van hun keuzes. De roep om *shared service centers* om daarmee op kosten te besparen is gemakkelijk geuit, maar wanneer dezelfde politici te krappe budgettaire randvoorwaarden meegeven kan dit gemakkelijk ten koste gaan van de kwaliteit. Eén en ander roept de vraag op of je niet beter van een opdrachtgever kunt spreken en het woord klant moet vermijden. De interne klant kan immers niet zomaar ergens anders zijn facilitaire diensten inkopen. Een risico van centralisatie is de grotere afstand tussen FM en het primaire proces. In combinatie met de soms arrogante houding van FM-afdelingen ('we zijn gewoon goed') ontstaat gemakkelijk een kloof tussen aanbieder en afnemer. In het bedrijfsleven is het niet veel anders. Door toemende concurrentie zien organisaties zich genoodzaakt vrij autonome businessunits

Wim Pullen en Theo van der Voordt

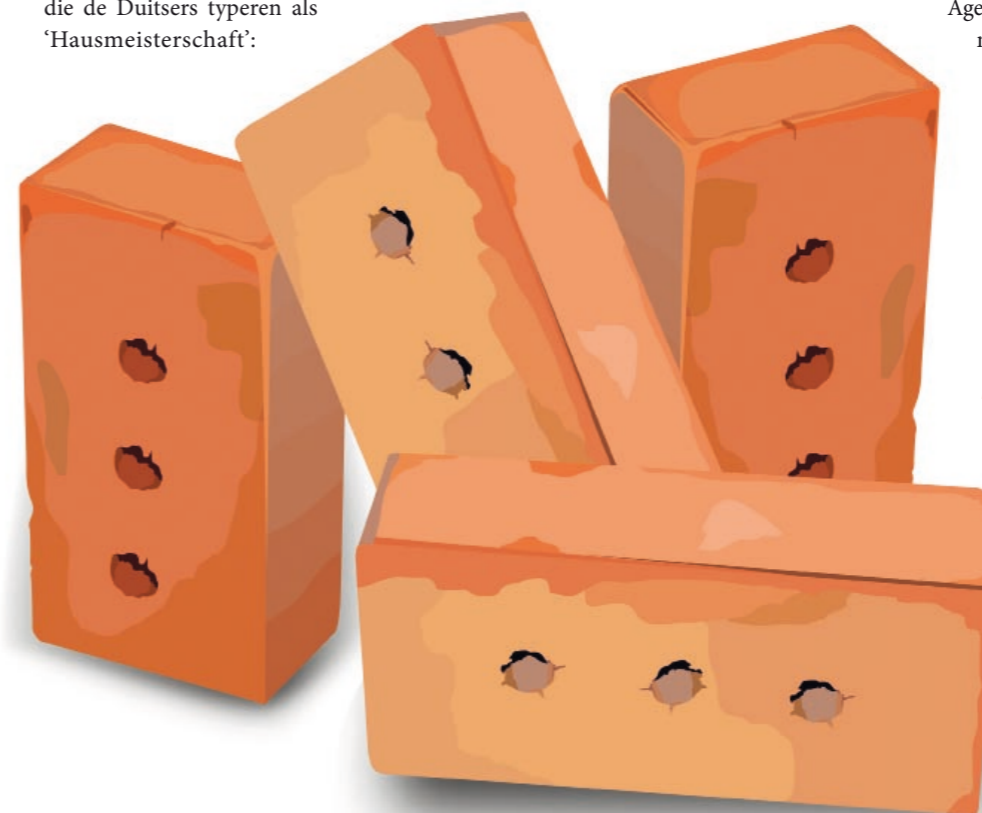
Tijdens het rondetafelgesprek met de hoofdredacteuren over de FM-onderzoeksagenda voor de komende vijf jaar is uitvoerig gesproken over de veranderende rol van de facility manager: van operationeel naar meer strategisch. En van voornamelijk sturen op kosten naar sturen op baten voor de organisatie, het individu en de maatschap-

aan elkaar te knopen en processen en faciliteiten te centraliseren. Dit vraagt om extra aandacht voor de kwaliteit van de dienstverlening (zo veel mogelijk tevreden medewerkers), meer aandacht voor het rendement van diensten en producten en willingness to pay. Wanneer de huisvestingskosten niet worden doorbelast is de prikkel tot kostenbesparing minder sterk. Een goede CFO kan hier van grote betekenis zijn, bijvoorbeeld door te sturen op een *corporate standard*.

Hoewel veel gesproken wordt over de relatie tussen FM, HRM en IT is de feitelijke en gewenste situatie binnen organisaties zelden scherp in beeld gebracht. Volgens de gesprekspartners blijft de 'O' in P&O vaak onderbelicht. Daardoor is de personeelscomponent vaak te weinig in beeld bij ingrijpende veranderingsprocessen zoals herhuisvesting of invoering van een ander IT-systeem. HRM zou ook een belangrijker rol kunnen spelen in beleid rond thuiswerken. Er blijkt veel behoefte aan onderbouwde kennis over verandermanagement in relatie tot centralisatie en decentralisatie. Voor FM-ers ligt er een belangrijke taak om heldere communicatie uit te lokken over doelen en middelen en de rol van mensen hierin.

Schakelen tussen schaalniveaus

Grote organisaties hebben doorgaans veel gebouwen in gebruik. Om adequaat te kunnen sturen op portfolioniveau zijn betrouwbare data nodig. Dit punt staat meestal niet hoog op de agenda. Veel organisaties hebben geen goed beeld van de hele portfolio. Bij fusies raken vaak data verloren. Bovendien wordt nog steeds onvoldoende gestuurd op strategische waarden. Er heerst vaak een cultuur die de Duitsers typeren als 'Hausmeisterschaft':



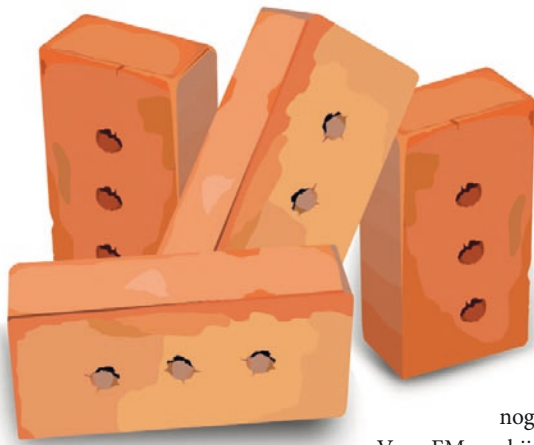
geef mensen wat ze willen. Bedrijfseconomisch zijn besparingen mogelijk en interessant, maar personeel en *engagement* worden door organisaties belangrijker gevonden. Men wil bij de medewerkers niet de indruk wekken dat huisvesting niets mag kosten. Om te weten wat er onder het personeel leeft houdt een bedrijf als Philips periodiek de vinger aan de pols door middel van een periodieke 'Global Engagement Survey' en *pre-move* en *post-move* onderzoek onder de medewerkers. Tegelijkertijd zien onze gesprekspartners bij werkplekinnovatie vaak een eenzijdige focus op de harde kant van kostenbesparingen door het delen van werkplekken. Hun advies: koppel de kosten meer los van vierkante meters, kijk niet alleen naar kosten per vierkante meter, maar ook naar de kosten per werkplek en stimuleer in alle lagen van de organisatie een cultuur van bewust bezig zijn met efficiënt ruimtegebruik. Zorg voor een nieuwe *mindset*: leer mensen bewuster na te denken over 'wat ga ik vandaag doen, waarom en waar?' Communiceer hierover. Maak managers ervan bewust dat FM en RE toegevoegde waarde hebben voor de organisatie, bedrijfseconomisch en psychologisch (ondersteunend in aantrekken en vasthouden van personeel). Bind personeel door te letten op bereikbaarheid (locatiekeuze), een goed restaurant en bijvoorbeeld een fitness ruimte (direct na het werken fitnessen en na de file naar huis). Een aandachtspunt is het spanningsveld tussen ratio en emotie, tussen adequaat faciliteren van business processen en 'politieke' voorkeuren en wensen. De symboolfunctie van huisvesting mag niet worden onderschat.

Zo gezegd lijkt de FM-er meer een pedagoog en cultuurbewaker met sterke communicatiekracht.

Agendapunten voor de toekomst zijn onder meer: verzamelen en toegankelijk maken van betrouwbare benchmark data en *best practices* op het gebied van kostenefficiëntie en kwaliteit van de werkomgeving, verandermanagement, managen van verwachtingen en het faciliteren van communicatie tussen FM/RE op portfolioniveau (meer strategisch) en lokaal niveau (dagelijkse praktijkervaringen).

Duurzaamheid

Duurzaamheid vraagt om sturen op de drie P's van People' (welzijn van mensen), Profit (kosten en opbrengsten, business continuity) en Planet (groene gebouwen, energiezuinigheid en dergelijke). Vaak wordt duurzaamheid met de lippen beleiden, maar krijgt het een lage prioriteit. In veel organisaties krijgt bijvoorbeeld



efficiënter ruimtegebruik door het afstoten van leegstaande vierkante meters en het delen van werkplekken nog steeds relatief weinig aandacht.

Voor FM-ers bij publieke organisaties ligt hier een belangrijke uitdaging. Hoe krijg je duurzaamheid op de FM agenda? Is het verstandig om het maatschappelijk belang te koppelen aan de bedrijfsethiek? Hoe zorg je voor een verankering van duurzaamheid in de organisatie 'van hoog tot laag'? Een suggestie is om vaker managers te betrekken in de gesprekken tussen FM en andere diensten. Soms kan het nuttig zijn om een *change agent* in te huren. Om de hoge ambities op het gebied van Climate Change – zoals het door de gemeente Rotterdam ondersteunde initiatief van Bill Clinton – adequaat te kunnen faciliteren, zijn betrouwbare data nodig. Zelfs over alledaagse onderwerpen zoals het aantal aansluitingen is echter vaak onvoldoende informatie beschikbaar. Een andere belangrijke voorwaarde voor het faciliteren van duurzaamheid is het ontwikkelen van meetbare prestatie-indicatoren. Wanneer doet FM het goed? Hoe meet je of een doelstelling zoals 'veertig procent CO2 reductie' is gehaald en welke ingrepen welke bijdrage hieraan hebben geleverd? Moderne technologie zoals het gebruik van sensoren en heldere communicatie over verworvenheden ('wij zijn de meest energiezuinige afdeling') zijn belangrijke middelen om veranderingen te monitoren en gedragsverandering te stimuleren. Om *quick wins* te realiseren kan het verstandig zijn om met kleine, praktische zaken te beginnen, bijvoorbeeld een milieuvriendelijker catering.

Opleiding en carrière

Een ander onderwerp dat in alle gesprekken ter tafel kwam, is de vereiste kennis en kunde om een goede FM-er te zijn. Geadviseerd wordt om meer stageplekken beschikbaar te stellen, zodat studenten al tijdens de opleiding kennis kunnen maken met de verschillende facetten van het vakgebied. Omgekeerd is het wenselijk dat ervaren FM-ers meer betrokken worden bij het onderwijs. Dit voorkomt – in de woorden van een van onze gesprekspartners – het ontstaan van zogenaamde 'spreadsheet FM-ers'. In het onderwijs moet ook de verschuiving van operationeel naar meer strategisch een stevige plek krijgen. Dit laatste is niet alleen inhoudelijk belangrijk, maar kan ook bijdragen aan enthousiasme voor het vak omdat het perspectief biedt voor gedifferentieerde carrièremogelijkheden.

Uitdaging

Naast de genoemde thema's kwamen in de gesprekken ook andere thema's naar voren. Een greep uit wat te

berde is gebracht:

- Wat zullen de gevolgen zijn van de vergrijzing? Zijn gebouwaanpassingen nodig? En wie bepaalt dat: FM of HRM? En omgekeerd: hoe werken jonge mensen, hoe en waar willen ze werken en wanneer? Wat betekent dit voor de huisvesting en voor de bedrijfsvoering? Wat is de best mogelijke locatie en inrichting van call centers en meldkamers, gelet op kenmerken van de (vaak jonge) mensen die hier werken? Wat zijn de mogelijkheden om vanuit huis te opereren?
- Welke mogelijkheden zijn er voor facility sharing tussen verschillende bedrijven en optimalisatie van de huisvesting door gezamenlijk leegstandmanagement?
- Waar begint de verantwoordelijkheid van de werkgever in het faciliteren van telewerken en waar houdt diens verantwoordelijkheid op? Stellen we niet te hoge eisen? Wat zijn goede tijdsarrangementen voor werktijden en thuiswerken? Hoe om te gaan met een mogelijk spanningsveld tussen wensen en verworven rechten van de medewerkers en de wensen van de klanten?
- Hoe zorg je voor een gezonde bedrijfscultuur met een goede balans tussen bedrijfsbelangen (24/7 economie, efficiënt ruimtegebruik) en voorkeuren en welzijn van de medewerkers?
- Waar ligt de juiste balans tussen risicoreductie en risico's durven nemen om nieuwe mogelijkheden te exploreren? Mag je fouten maken op voorwaarde dat je ervan leert?
- Hoe krijgen we de langere termijn op de agenda? Welke scenario's zijn mogelijk, wenselijk en waarschijnlijk voor 2015? Welk werk blijft in Nederland en wat wordt ge-outsourced naar Azië? Wat zijn de grote trends in de toekomst? Kunnen scenario studies ons daarbij helpen?

Op grond van de veelheid aan onderwerpen valt te concluderen dat 'de' agenda van de toekomst niet bestaat, maar zeer gedifferentieerd zou moeten zijn. Het zou niet gek zijn om gezamenlijk een landkaart te schetsen van organisaties die deze agenda kunnen uitvoeren (of al data beschikbaar hebben), van onderzoekkringen binnen hbo's tot academische instellingen, van adviesbureaus tot kenniscentra. Op zichzelf al een mooie uitdaging voor de agenda van de toekomst.

fmi

> Wim Pullen en Theo van der Voordt zijn beiden werkzaam bij het Center for People and Buildings in Delft, respectievelijk als directeur en als senior onderzoeker. Theo van der Voordt is tevens universitair hoofddocent aan de Faculteit Bouwkunde van de TU Delft.
