



“Ik vraag het wel even aan Piet,
onze huismeester.”

*Wat kunnen we leren van de geschiedenis
van het facility management?*

Afstudeerscriptie
Opleiding MScBA Bedrijfskunde (2010-2012)
Management van Verandering

Datum: 8 oktober 2012
Student: Gerard Soeteman (351063)
Begeleider: Prof. Dr. M.J. Flory (Esade, Barcelona)
Meelezer: Prof. Dr. J. Wempe (Saxion University, Enschede)

Disclaimer: De auteur verklaart dat de inhoud van scriptie door de auteur zelf is opgesteld en daarbij geen andere bronnen zijn gebruikt dan de bronnen die zijn vermeld in de tekst en waaraan is gerefereerd in de literatuurlijst.

Het auteursrecht van deze scriptie berust bij de auteur. De auteur is verantwoordelijk voor de inhoud van de scriptie. De Rotterdam School of Management Erasmus Universiteit is alleen verantwoordelijk voor de educatieve begeleiding van deze scriptie en is daarbuiten niet aansprakelijk voor de inhoud van dit document.

Voorwoord

Dit onderzoek vormt de afronding van mijn studie Bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit, Rotterdam School of Management. Het is de laatste fase waarin het geleerde uit de eerste 3 semesters van deze opleiding in dit onderzoek toegepast wordt.

Het waren zeer boeiende jaren. Niet alleen door de opleiding, maar ook door 2 opgroeiende dochters, een verhuizing naar ons droomhuis, trouwen en kansen door als zelfstandig interim manager verder te gaan. Het kennismaken met een grote groep gedreven medestudenten, zeer interessante colleges en het vele groepswork maakte het tot een enorm inspirerende tijd.

Dit onderzoek startte voor mij als een ontdekkingstocht, op zoek naar 'mijn gelijk'. Ik ben gestart vanuit mijn eigen overtuigingen en vooronderstellingen over de ontwikkeling van het vakgebied 'facility management'. Het onderzoek dwong mij om 'mijn gelijk' los te laten en de opvattingen en ervaringen van anderen te doorgronden. Het liet mij een fundamenteel andere kant van facility management zien. Niet zozeer qua beleving, maar vooral dat doorgaan in de oorspronkelijke uitgangspunten het vakgebied niet verder zou brengen. Mijn overtuiging dat we vooral weg moeten bij de bestuurstafel bleek niet te kloppen.

Mijn eigen ontdekkingstocht, werd vervolgens een zoektocht. Op zoek naar de oorzaak waardoor de klanten 'Piet, de huismeester' niet meer kennen. Tegelijkertijd kan het niet zo zijn dat we teruggaan naar de beperkte facilitaire voorzieningen uit het verleden. Wat was er goed aan de organisatievorm in het verleden waar we in de toekomst van kunnen leren? De route van de zoektocht leidde mij langs interessante personen met hun eigen verhalen over de afgelopen jaren. De zoektocht eindigde bij een fundamentele, en nog niet beantwoorde, vraag over de grondslagen van het facility management.

Ik ben de beide begeleidende professoren veel dank verschuldigd. Marja Flory schudde mij wakker ten tijde van mijn onderzoeksvoorstel om toch vooral iets leuks te gaan onderzoeken. "Zoek nou iets uit dat je écht boeit!". Naar aanleiding van deze opmerking ben ik gaan zoeken naar de werkelijke 'drive' van mensen in ondersteunende functies. Johan Wempe gaf mij de ruimte om tussen de vage termen als 'Piet' en de 'huismeester' mijn weg

te vinden naar de essentie van het facility management. Ik ben beiden zeer dankbaar voor de inspiratie en de begeleiding gedurende dit onderzoek.

Tijdens deze studie heeft er een aantal grote 'life time-events' plaatsgevonden. Het overlijden van twee oma's, de geboorte van onze tweede dochter, trouwen, droomhuis kopen en ons eerste eigen huis verkopen zijn hier voorbeelden van.

Een van mijn 'peer debriefers', goede vriend en sparring-partner, Wessel Ytsma overleed zeer plotseling. Zijn inbreng, analytische en kritische blik ten aanzien van het facility management heb ik altijd erg gewaardeerd. Ik hoop dat ik met mijn onderzoek zijn ideeën en opvattingen over het vakgebied goed heb kunnen verwoorden, en dat de nieuwe fase van facility management waar wij met elkaar over hebben gesproken verder zal kunnen ontwikkelen.

Wij hebben thuis geen Piet, Feike of Evelien voor de facilitaire klusjes. Gedurende deze studie heeft mijn vrouw Floor het grotendeels alleen moeten doen. En, daar waar ik dan 'Piet' was, kon ik die rol tijdens mijn studie niet waarmaken. Terwijl onze dochters mopperden over papa die alwéér aan het studeren was, probeerde zij het tóch gezellig te maken en ervoor te zorgen dat de kinderen ook gewoon twee en vijf jaar konden zijn en niet altijd rekening moesten houden met hun vader die boven zat te studeren.

Mijn ouders en schoonouders, en onze vrienden, ben ik ook zeer dankbaar voor de steun die zij de afgelopen jaren aan ons hebben gegeven om de combinatie van ambities die wij hadden, waar te maken.

Voor Floor wil ik bedanken voor de steun van de afgelopen twee jaren en de mogelijkheid om deze opleiding te kunnen volgen. De impact daarvan is vooraf niet goed in te schatten, en blijkt wel enorm groot te zijn op het leven als gezin. Dank voor al je inspanningen en doorzettingsvermogen! Het was nodig om het tot een goed einde te brengen!

Voor Floor, Fenna, Lise, mijn (schoon)ouders en Wessel.

Nieuwerkerk aan den IJssel, 8 oktober 2012

Gerard Soeteman

Samenvatting

Facility management is een vakgebied dat in de jaren '80 'bekend' is geworden. Terwijl de werkzaamheden die er onder gerekend worden eigenlijk al eeuwenlang uitgevoerd worden. In de Romeinse tijd werden al onderhoudscontracten afgesloten, en de eerste administratiekantoren ontstonden in de Gouden Eeuw. Oorzaak van de toegenomen belangstelling ligt voor een belangrijk deel in de veranderende werkvormen waardoor kantoren een steeds prominentere plaats gingen innemen. De werkplek werd belangrijk. Maar tegelijkertijd werd de werkplek ook voorzien van meer en meer technologische voorzieningen. (Ytsma, 2001)

Het kantoor werd een belangrijk bedrijfsmiddel en om de continuïteit te waarborgen werden er steeds hogere eisen gesteld aan het gebouw en het beheer daarvan. Het topmanagement ziet in dat een representatief kantoor, of schoolgebouw, een wervend effect heeft op potentiële medewerkers of klanten. Het moet passen bij de 'corporate identity'. (De Bas & Bijl, 2002) (Van Wagenberg, 2011)

Facility management krijgt gestalte als tussen 1997 en 2001 diverse boeken verschijnen waarin wordt uitgelegd hoe het vak uitgeoefend dient te worden. Er is een duidelijke groei te behalen. Door standaardisatie, centrale inkoop en centrale aansturing is groei te bereiken naar de 21^e eeuw. Er wordt afstand genomen van de decentrale en correctieve dienstverlening. Streven naar winst, een plek in de directie en het echelon van omgaan met de gebruiker als 'klant' vanuit een 'leverancierspositie'. (Ytsma, 2005) (Klee, 1997)

Met de toenemende druk op kosten zoeken facility managers naar methoden om voor het topmanagement inzichtelijk te maken welke kosten hoog of laag zijn ten opzichte van vergelijkbare organisaties. Het transparant worden van deze marktgegevens maakt dat de inkoopfunctie prominenter zichtbaar wordt voor het facilitaire domein. Als de kosten omlaag kunnen is er meer geld beschikbaar voor het primaire proces.

In het Hoger beroepsonderwijs vindt in dezelfde periode een fusiegolf plaats. Kleine scholen worden samengevoegd en de locatiedirecteur gaat zich uitsluitend richten op het onderwijs.

Er ontstaan centrale (facilitaire) diensten die opdracht krijgen om te standaardiseren, schaalvoordeel te behalen en efficiënt te gaan werken.

Het versterkt elkaar, het topmanagement zoekt naar methoden om kosten te reduceren en een degelijke grote organisatie op te bouwen. De manier waarop dat moet gebeuren past precies in het door de facility managers omarmde groeitraject.

Rond 2010/2011 zijn alle onderzochte hogescholen op een herbezinningspunt aangeland. Het is zoeken naar een organisatievorm waarbij de volgende stap gemaakt kan worden in het faciliteren van de organisatie.

Op inkoopgebied is de schade te zien van de jarenlange druk op kosten. Medewerkers leggen het werk stil omdat leveranciers de stijgende loonkosten niet meer kunnen betalen.

Door de mate van centralisatie en standaardisatie is de facilitaire dienstverlening zeer gekaderd. Met controle-instrumenten wordt zeer nauwkeurig gemeten of de uitvoerende medewerkers precies gedaan hebben wat er in het contract is afgesproken. De dienstverlenende medewerker wordt beoordeeld of hij de afgesproken taken heeft uitgevoerd, niet op hoe hij de gevraagde of benodigde taken heeft gedaan. De aansturing is door de centralisatie verplaatst. De lokale manager is niet langer meer zijn leidinggevende, maar hij ontvangt zijn instructies vanuit de centrale facilitaire afdeling.

Vanaf het moment van centraliseren en de verplaatste hiërarchische aansturing, is de betrokkenheid van facilitaire medewerkers bij het primaire proces verminderd. Er blijkt hierbij geen verschil te zijn tussen 'eigen' medewerkers (in loondienst bij de organisatie) of bij ingehuurde facilitaire medewerkers (van bijvoorbeeld een facilitaire dienstverlener).

Er is een organisatievorm ontstaan waarbij geen ruimte meer is om een individu te bedienen in zijn of haar behoefte, als dat nét afwijkt van de door de facilitaire afdeling bedachte, ingekochte en voorgeschreven producten en diensten.

In dit onderzoek is gebleken dat de klant in zijn beleving niet meer optimaal in zijn facilitaire behoefte wordt voldaan. Er is behoefte aan ruimte om de ondersteuning beter aan te laten sluiten op dat wat in het onderwijs noodzakelijk is. Van de facilitaire medewerkers wordt een grotere betrokkenheid bij het primaire proces gevraagd.

Om decentraler beter in de behoefte te kunnen voorzien moet het streven naar efficiency, centralisatie en kostenreductie losgelaten worden. De focus moet komen te liggen op de toegevoegde waarde van facility management voor het primaire proces, in dit onderzoek het onderwijs. Voorzieningen die, centraal aangestuurd of ingekocht, voor het onderwijs wél toegevoegde waarde bieden, behoeven niet gedecentraliseerd te worden.

Het streven naar toegevoegde waarde is in de beginjaren wel genoemd als een van de doelen van het facility management. In de definities van het vakgebied is het pas in 2012 genoemd. Er is nagenoeg geen onderzoek naar verricht en er is praktisch geen literatuur over verschenen. Behalve het meten van klanttevredenheid zijn we nog niet verder gekomen in het aantoonbaar maken van de toegevoegde waarde.

Er wordt op dit moment, vanuit de Technische Universiteit van Denemarken, door een Europees team onderzoek verricht naar 'The added value of Facility Management'. Een eerste publicatie van de onderzoeksresultaten is gepland voor dit najaar met de titel *"In search for the added value of FM: what we know and what we need to learn"*.

Met het kunnen aantonen van de toegevoegde waarde van facility management moet het topmanagement ervan overtuigd raken dat het de sterke sturing op kosten moet loslaten en moet gaan sturen op de toegevoegde waarde ervan voor het primaire proces.

Gelijktijdig moet onderzocht worden welke facilitaire werkzaamheden dichterbij het primaire proces georganiseerd moeten worden. De bij deze werkzaamheden betrokken medewerkers zouden ruimte moeten krijgen om de werkzaamheden verregaand af te stemmen op de behoefte van het primaire proces. Dit betekent dat ook de budgetten die hiermee gemoeid zijn, herverdeeld moeten worden.

Het proces vergt een heroriëntatie op de bevoegdheden, verantwoordelijkheden en de daarbij behorende middelen van zowel het primaire proces als dat van de facilitaire afdeling.

Naast het loslaten van de overheersende sturing op kosten moet het topmanagement ook de centrale regie loslaten op een deel van de facilitaire activiteiten. Het inzetten van 'facilitaire middelen' om een inhoudelijk doel in het primaire proces te bereiken kan niet meer als de verantwoordelijkheid, de bevoegdheden en de daarmee samenhangende middelen niet langer centraal (door het topmanagement) zijn aan te wenden.

Tot slot is de vraag of de facilitair managers die met de facilitaire organisaties de stap hebben gezet om van 'loose fit' naar 'tight fit' te groeien ook over de juiste ervaring en competenties te beschikken om de volgende stap in de ontwikkeling van het facility management, het loslaten en decentraliseren, te kunnen maken.

De beleving, en daarmee de waardering, voor de facilitaire dienstverlening zal stijgen als we in staat zijn om;

- toegevoegde waarde te kunnen laten zien;
- de communicatie tussen de facilitaire medewerkers en het primaire proces te herstellen
- medewerkers meer vrijheid te geven in de uitoefening van het facilitaire werk naar de behoefte van het primaire proces.

De betrokkenheid van facilitaire medewerkers bij het primaire proces zal hierdoor toenemen en mede daardoor kunnen zij ook weer de waardering voor hun werkzaamheden ontvangen van de gebruikers.

Ik ben in mijn onderzoek niemand tegengekomen die 'Piet' terug wil met de daarbij behorende correctieve en desintegrerende dienstverlening, maar het weer persoonlijk maken van de facilitaire dienstverlening is dringend gewenst.

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Samenvatting.....	7
Inleiding.....	15
Aanleiding voor het onderzoek	15
Vooronderstellingen.....	17
Doel- en vraagstelling	19
Afbakening van het onderzoek.....	20
Opbouw scriptie	21
Hoofdstuk 1: De geschiedenis van Facility Management	23
De periode tot 1980.....	23
De zoektocht naar erkenning	24
Opkomst van het denken over facilitaire organisatievormen.....	27
NEN2748: De versnelling	29
Overige ontwikkelingen in het domein facility management (1990 – 2012).....	31
Hoofdstuk 2: Literatuuronderzoek.....	37
Facility management	37
Outsourcing	39
Consequenties outsourcing voor identificatie van medewerkers.....	42
Hoofdstuk 3: Onderzoeksfilosofie & Methodologie	45
Onderzoeksfilosofie	45
Onderzoeksopzet.....	45
Onderzoeksmethode & -methodologie.....	46

Methode van dataverzameling.....	48
Kwaliteitscriteria.....	49
Methode van data-analyse.....	51
Mijn rol als onderzoeker.....	52
De rol van de verhalen.....	53
Hoofdstuk 4: Bevindingen.....	55
Hoofdstuk 5: De geschiedenis in enkele verhalen.....	65
1990: Gezocht een conciërge die naast de kweekschool wil wonen.....	65
1997: Het meubilair of het onderhoud?.....	67
2002: Mijn jaren als docent bij het facilitair onderwijs.....	68
2005: Fons, de facility manager: een bedreigde diersoort?.....	70
2008: Hebben we het niet zelf veroorzaakt?.....	71
2010: Het dilemma van voorman John.....	72
2012: Waar is Patrick gebleven?.....	74
Hoofdstuk 6: Analyse.....	77
Hoofdstuk 7: Conclusie & Aanbevelingen.....	83
Conclusie.....	83
Aanbevelingen.....	86
Literatuurlijst & Bronvermelding.....	89
Bijlage 1: Essentie van de interviews.....	93
Wim Burghout, facilitair manager, Hogeschool Rotterdam.....	93
Wilma Visser, docent, Hogeschool Rotterdam.....	95
Jeroen Oversier, directeur, Hogeschool Rotterdam.....	97
Franziska Brouwer, facilitair manager, Hogeschool Leiden.....	99
Ben van der Sluis, facilitair manager, Hogeschool Inholland.....	102
Anouk van Nunen, docent, Hogeschool Inholland.....	104

Celine Zoet, rayonmanager, GOM Schoonhouden	105
Carina Visser, locatiemanager, Eurest Catering.....	107
Peter de Visser, directeur, GOM Zorgsupport	108
Mike van Booren, docent, Hogeschool Leiden	111
Bijlage 2: Kwalitatieve kenmerken facilitaire organisatievormen	113

Inleiding

Aanleiding voor het onderzoek

Het is februari 2012. Ik sta voor de afronding van mijn opleiding Bedrijfskunde aan de RSM van de Erasmus Universiteit. Op zoek naar een onderwerp voor mijn afstudeerthesis blader ik door de, inmiddels 13 jaar oude, adviesrapportage over de Interne / Technische Dienst van de Riagg Rijnmond Zuid. Er valt me iets op: in het hele rapport wordt nergens vanuit de klant aangegeven dat er überhaupt problemen zijn met de, in mijn ogen, niet aangestuurde en onsamenhangende dienstverlening.

Toen ik in 2001 mijn diploma behaalde van de HBO-opleiding Facility Management was ik beretrots op het vakgebied. Ik werkte vanuit de overtuiging dat ik ervoor moest zorgen dat het vakgebied een hoog aanzien kreeg, binnen de organisaties waar ik werkte. Het vakgebied was pas laat in de jaren '90 tot ontwikkeling gekomen en de afdeling had daardoor de status van een 'ondergeschoven kindje'. Dit bleek wel uit het late tijdstip waarop facilitaire afdelingen werd geïnformeerd over belangrijke wijzigingen of projecten. Of, dat medewerkers die in een organisatie vastgelopen waren in sales of de boekhouding, dan maar 'facilitair' gingen opzetten. "Als je niks meer kunt binnen een organisatie, kun je altijd nog de facilitaire diensten gaan regelen."

Iets voor mijn afstuderen, in de zomer van 1999, start ik bij de Riagg Rijnmond Zuid met een onderzoek naar de Interne Dienst. De organisatie was per 1 januari van dat jaar ontstaan uit een fusie. Op alle bedrijfsonderdelen was de fusie voltooid, maar de medewerkers van de Interne Dienst waren 'vergeten'. Ik onderzoek gedurende enkele weken hoe de dienstverlening georganiseerd was en welke medewerkers erbij betrokken waren. Eén van de aanbevelingen was het aanstellen van een teamleider of Hoofd Interne Dienst; op 1 februari 2000 ben ik zelf gestart in deze functie.

Ik constateer een vooral decentraal opgezette dienstverlening en mijn aantekeningen staan vol met verwijzingen naar personen. Op iedere locatie is de dienstverlening anders georganiseerd. Evelien maakt schoon, Feike verzorgt een lunch en Piet brengt de post rond en doet de technische klusjes. Als één van deze collega's er niet is, dan steekt men zelf de handen uit de mouwen.

Mijn aanbevelingen zijn onder meer het veranderen van de naam 'Interne Dienst' naar het sprankelender 'Facilitaire Dienst'; het opstellen van inkoopbeleid, invoeren van centrale inkoop, centraal organiseren en uitbesteden van de schoonmaak en verregaand uitbesteden van het technisch onderhoud en de beveiligingstaken.

Later (rond 2005) werk ik korte tijd bij een kleine instelling in Den Haag. Tijdens het onafwendbare faillissement word ik wakker geschud. We worden een korte (maar voor mij zeer leerzame) tijd begeleid door een schuldsaneerder, die in opdracht van de bank probeert de organisatie van een ondergang te behoeden. In rap tempo wordt een afgeslankte organisatie op papier gezet. Ik probeer de functie van mijn collega (facilitair coördinator) nog te redden, maar 'de saneerder' is onvermurwbaar: "Dan bestellen ze een keer ruitjespapier in plaats van lijntjespapier, so what". Ik knipperde met mijn ogen, zo had ik er nog niet eerder naar gekeken.

Vlak na het faillissement start ik als Facilitair Manager bij een groot zorgconcern in Brabant. Al in het eerste gesprek wordt het mij helder dat de ondersteunende afdelingen, in een op handen zijnde fusie, samengevoegd zullen worden tot een divisie die minstens gelijkwaardig zal zijn aan de zorgdivisies. In 2009 leerde ik opnieuw een belangrijke randvoorwaarde voor 'facilitair succes' door in te zien dat de Raad van Bestuur de verantwoordelijkheid voor de ondersteuning niet uit handen durft te geven aan de zorgdirecteuren en de managers van de ondersteuning.

Na mijn overstap (2009) naar een GGZ-instelling wordt ik voor het eerst verantwoordelijk voor andere disciplines waardoor ik 'facility management' in haar opvattingen kan vergelijken met diensten als P&O en de financiële administratie. 'Services' maakt ten tijde van mijn start bij de organisatie geen onderdeel uit van het directieteam, maar daar komt snel verandering in. In de functie van Manager Services ontvang ik direct leiding van de bestuursvoorzitter. De zeer sterk centraal aangestuurde organisatie maakt dat er vanuit de 'eindgebruikers' maar weinig tevredenheid is over de aangeboden dienstverlening door de ondersteunende afdelingen vanuit het hoofdkantoor.

Wat is er gebeurd in de ontwikkeling van het vakgebied facility management waardoor de afgelopen jaren zo hard geknokt moet worden om de tevredenheid over de dienstverlening goed te houden?

Het facilitair vakgebied is een eigen domein geworden, waarbij we met KPI's (kritische prestatie indicatoren), dienstverleningsovereenkomsten en contracten de afgesproken kwaliteit proberen te bereiken. Deze instrumenten gebruiken we ook om te laten zien hoe goed we het doen. Wat is er gebeurd dat ervoor gezorgd heeft dat, naarmate facility management hoger in de hiërarchie van de organisatie is komen te staan, de waardering voor het werk wat we doen is afgenomen?

Sinds een jaar of vijf is er veel literatuur verschenen rond het thema 'de facilitaire regie-organisatie'. Er wordt hierin een onderscheid gemaakt tussen 'productie' en 'regie'.

"Productie maakt en levert de producten en diensten; Regie is de opdrachtgever, de schakel tussen productie en klant. Het onderscheid tussen regie en productie maakt flexibiliteit en maatwerk mogelijk. Het biedt de kans om verder te verzakelijken. Bovendien ontstaan er meer mogelijkheden voor sturing en procesinnovaties. (Rietveld, 2009).

Vooronderstellingen

Terugkijkend op mijn eigen werkervaringen besef ik me dat mogelijk de geldingsdrang van de facility managers en de wijze waarop we het vak hebben 'geleerd' ervoor hebben gezorgd dat we het steeds moeilijker hebben gekregen om onze klanten tevreden te houden.

Het vakgebied is zeker doorontwikkeld en het is zeker professioneler geworden.

Het credo is steeds geweest: 'We gaan het beter, efficiënter en goedkoper maken; we willen ontzorgen'. Zelf heb ik stevig mee gediscussieerd en was ik groot voorstander van het centraliseren van facilitaire dienstverlening. Goedkoper en efficiënter werd het door uitbesteding van verschillende werkzaamheden. Om te voorkomen dat de dienstverlening op individuen zou rusten, pleitte ik voor centrale meldpunten. Deze meldpunten konden efficiënter, dus stuurde ik ook berichten uit dat meldingen voortaan via de website of een e-mailbericht ingestuurd konden worden. Het is belangrijk voor de continuïteit dat op alle locaties middels werkinstructies identiek gewerkt wordt, zodat medewerkers op alle locaties kunnen werken. Dat is handig, in mijn ogen, want het risico op verstoringen in de dienstverlening wordt dan kleiner gemaakt. De kwaliteit maakte ik meetbaar door met mijn team ServiceLevelAgreements op te stellen, waarin percentages werden vastgelegd waaruit een voldoende dienstenniveau zou blijken.

Ik vraag me af wat de ontwikkeling van het vakgebied en de wijze waarop we de diensten zijn gaan aanbieden aan de gebruikers van de gebouwen, hebben betekend voor deze gebruikers. Heeft dit een effect gehad op de waardering van facilitaire dienstverlening? Uit mijn eigen ervaring merk ik dat het nog steeds veel tijd kost om uit te leggen waarom we facility management 'doen zoals we het doen'.

In november 2011 spreek ik met één van mijn klanten, een directeur in het Hoger beroepsonderwijs, hij vraagt zich af waarom de wc-brillen steeds los gaan zitten en hierdoor snel kapot gaan. Kunnen wij niet waar hij (naar eigen zeggen) al jarenlang naar vraagt, een huismeester aan hem koppelen zodat die zonder tussenkomst van een meldpunt en een centraal aangestuurd installatiebedrijf die schroefjes kan aandraaien? Ik slik mijn antwoord in. Ik realiseer me dat ook ik dit eigenlijk niet goed meer kan uitleggen. Begrijpt de directeur het facility management nog wel, of hebben we het te ingewikkeld gemaakt?

Uit eerder onderzoek naar de beleving van facilitaire diensten (Van Gelder, 2012) blijkt een interessant verband te bestaan tussen de mate van uitbesteden en de beleefde kwaliteit. Als dienstverlening is uitbesteed, krijgt deze consequent een lagere waardering. Tegelijkertijd is het mijn constatering dat er de afgelopen jaren steeds meer tijd is besteed aan facilitaire marketing, oftewel het uitventen van de regie-organisatie. De leidinggevenden van een facilitaire dienst hebben klantgesprekken, maken overeenkomsten en vertegenwoordigen de dienstverlening. De klant raakt vervreemd van de medewerker die de facilitaire diensten werkelijk levert. De vervreemding wordt nog groter als deze medewerker niet eens meer voor dezelfde werkgever werkt, maar via een contract 'te werk wordt gesteld' bij een opdrachtgever.

Wat is er in de afgelopen 15 jaar gebeurd waardoor we niet meer kunnen uitleggen waarom we het niet meer even aan Piet, de huismeester, kunnen vragen? Wat is het effect hiervan op de beleving van de kwaliteit van de facilitaire dienstverlening? Hoe kan het facility management de waardering terugwinnen?

Het onderzoek dat ik ga uitvoeren is emergent. Ik start met een aantal pilot-interviews die ik zal uitwerken en analyseren om erachter te komen welke thema's rond de waardering van facilitaire diensten meerdere malen voorkomen, zodat ik daar gericht mee verder kan

werken in het vervolg van het onderzoek. Ik zal literatuuronderzoek uitvoeren om de thema's die uit de interviews naar voren komen te kunnen doorgronden.

Iedereen heeft zijn eigen mening over dit onderwerp en kijkt er op zijn eigen manier naar. Dit maakt ook dat er geen eenduidig antwoord op de vraagstelling gegeven zal kunnen worden. Het zijn immers allemaal ervaringen en meningen die niet met elkaar vergeleken kunnen worden. Ik wil er echter op zoek gaan naar de rode draad in de verhalen.

Om deze verhalen ook een plaats te geven in mijn onderzoek zal ik middels enkele verhalen episodes uit de geschiedenis van het facility management illustreren. Deze verhalen zijn gebaseerd op de afgenomen interviews, de gelezen literatuur en mijn eigen waarnemingen.

Doel- en vraagstelling

De onderzoeksvraag is veranderd tijdens de uitvoering van mijn onderzoek. Mijn oorspronkelijke onderzoeksvraag was om erachter te komen op welke wijze 'facility management' haar waardering kan terugkrijgen. Mijn oorspronkelijke idee hierbij was dat de kruistocht die facility managers hebben gevoerd om dichterbij de bestuurstafel te komen de oorzaak zou kunnen zijn van de gedaalde waardering.

Dit beeld heb ik echter na de eerste interviews en het lezen van literatuur moeten herzien. Ik ontdekte dat zowel de facility managers als de gebruikers van de dienst niet een verminderde waardering bleken te hebben. Verder bleek dat de aandacht voor facility management ook ingegeven was door het streven naar uniformiteit vanuit de directie. Men wilde de gehele instelling dezelfde uitstraling geven. Hiervoor werden centraal geleide afdelingen ingericht. Niet alleen voor facility management, maar ook voor marketing, personeelszaken en financieel beheer.

Het werd mij helder dat de ontwikkeling van het facility management sinds de introductie ervan in Nederland wel degelijk een effect heeft gehad aan de kantzijde. Het vakgebied heeft zeker status gekregen, maar wat heeft dat gebracht? Er is in de loop der jaren veel dienstverlening gereguleerd, maar begrijpen de klanten de dienstverlening nog wel? De klanten verlangen terug naar één persoon die voor hen de dienstverlening brengt; nu kennen ze de medewerkers niet meer. Tegelijkertijd merk ik dat er geen terugkeer naar

correctieve dienstverlening wordt gewenst, maar wat kunnen we er dan voor in de plaats organiseren zodat de dienstverlening weer persoonlijk gemaakt wordt?

Om de antwoorden op bovenstaande vragen te kunnen vinden heb ik een onderzoeksvraag gedefinieerd:

Wat kunnen we leren van de geschiedenis van het facility management?

Deelvragen bij deze onderzoeksvraag:

Wat is de geschiedenis van het facility management?

Wat wordt door de medewerkers verstaan onder het persoonlijke karakter?

Waardoor is het persoonlijke karakter verdwenen?

Wat heeft outsourcing hierin betekend?

Wat betekent outsourcing voor medewerkers?

Welk effect heeft de focus op efficiency en kostenbesparing gehad?

Welke positieve resultaten zijn er bereikt?

Het doel van dit onderzoek is het doen van aanbevelingen over de wijze waarop facility management georganiseerd kan worden teneinde het persoonlijke karakter weer te kunnen bieden aan de klanten van de dienst. Dit zal ervoor zorgen dat de waardering voor de dienstverlening zal stijgen, waardoor bij toekomstige bezuinigingen minder snel naar de kosten van de facilitaire organisatie gekeken zal worden, maar ook naar de toegevoegde waarde van de dienst op de medewerkers van het primaire proces. De positieve resultaten van de ontwikkelingen van de afgelopen 15 jaren mogen hierbij niet verloren gaan.

Om erachter te komen hoe de geschiedenis van facility management is verlopen, start ik met literatuuronderzoek gericht op de geschiedenis, waarna ik ook de andere aspecten uit de deelvragen bestudeer.

Afbakening van het onderzoek

Facilitaire organisaties zijn erg verschillend. Het primaire proces stelt andere eisen aan de dienst, waarbij behalve het ontwikkelingsstadium van de organisatie en de branche waarin

gewerkt wordt invloed hebben. De benodigde voorzieningen van een ziekenhuis of een groot kantoorpand kan erg verschillen van die van een onderwijsinstelling. (Drion & Van Sprang, 2012).

Ik kies ervoor om onderzoek te doen binnen het Hoger beroepsonderwijs in Nederland. Reden hiervoor is dat ik momenteel werkzaam ben bij de Hogeschool Rotterdam. Deze afbakening impliceert ook dat de uitkomsten van mijn onderzoek vooralsnog niet zonder meer toepasbaar zijn op andere branches.

Opbouw scriptie

Deze scriptie start met een uiteenzetting van de geschiedenis van het facility management in hoofdstuk 1. In hoofdstuk 2 behandel ik de literatuur die ik gedurende dit onderzoek heb bestudeerd.

Hoofdstuk 3 gaat in op de door mij gehanteerde onderzoeksfilosofie en de daarbij gebruikte onderzoeks- en analysemethoden. Hoofdstuk 4 bevat de bevindingen, geeft overzicht van de aangetroffen thema's uit de afgenomen interviews en het literatuuronderzoek.

Hoofdstuk 5 bevat zeven verhalen; deze zijn toegevoegd als intermezzo. Het neemt de lezer mee naar enkele momenten in de geschiedenis van het facility management die illustratief zijn voor de ontwikkeling van het vakgebied en de beleving ervan door de ogen van betrokkenen.

In hoofdstuk 6 analyseer ik mijn onderzoeksgegevens, waarna ik in hoofdstuk 7 tot conclusies kom en aanbevelingen formuleer voor de verdere ontwikkeling van facility management.

Hoofdstuk 1: De geschiedenis van Facility Management

“Facility management is als een Januskop. Steeds weer kijkt ons een ander gezicht aan. Het ware gezicht van de facilitaire organisatie blijft als het ware verborgen onder de oppervlakte.” (Ytsma, 2002)

Sinds het einde van de jaren negentig is het begrip facility management een steeds vaker voorkomend begrip geworden. In dit hoofdstuk kijk ik terug op het ontstaan van het vakgebied en de wijze waarop het in Nederland steeds meer wordt toegepast.

De periode tot 1980

In Amerika zijn, in de jaren 80, de eerste sporen van het facility management te vinden die hebben geleid tot de organisatievorm zoals we die vandaag de dag tegenkomen in organisaties. (Maas & Pleunis, 2001).

Maar ook eeuwen terug al werd voorzien in huisvesting, voeding en schoonmaak. In andere verschijningsvormen is dit terug te vinden. In hun onderzoek naar de historie van facility management ontdekten Ytsma & Ytsma (2005) dat met name de Romeinen spijkerhard waren in het afsluiten van contracten. Cicero vertelt over het failliet gaan van een ‘onderhoudsbedrijf’ wat het onderhoud uitvoerde aan de Castor en Polluxtempel van het Forum Romanum. De sterke groei van de handel in de Middeleeuwen zorgde ervoor dat handelaren de noodzaak inzagen om zich te laten ondersteunen bij het vastleggen van de gemaakte afspraken; de boekhoudersfunctie ontstond. In de Gouden Eeuw werd het kantoor hoofdzaak in plaats van noodzakelijk kwaad. (Ytsma & Ytsma, 2005).

In de 19^e eeuw groeide organisaties verder als gevolg van de industrialisatie. Daar waar het werk voorheen thuis gedaan werd, werden als gevolg van de grotere productiemogelijkheden hallen ingericht. Er ontstonden werkplekken voor het administratieve personeel. Naarmate dit deel van het werk groeide, ontstond de fysieke noodzaak van aparte ruimten, naast het productieproces. De kantooromgeving wordt in de 20^e eeuw alsmear belangrijker. De geautomatiseerde verwerking van post, de intrede van telefoon en snelle reproductie apparatuur leggen een grotere dominantie op de werkomgeving. De schaarste aan arbeid maakt dat er veel aandacht is voor het efficiënter

maken en standaardiseren van processen. Maar dit gold ook voor de inrichting van kantoren. Er ontstaan werkplekvoorschriften en meubellijnen. In de groeiende bedrijven wordt de verantwoordelijkheid voor en coördinatie van deze faciliteiten centraal belegd. De intrede van de pc zorgt in de jaren '80 voor een grote verandering van de werkplek. De bureaus worden groter als gevolg van de eveneens steeds groter wordende beeldschermen. Toetsenborden en muizen maken de bureaus voller, maar maken ook dat de omstandigheden waarin medewerkers hun werk moeten doen, genormeerd worden. De Arbo-wetgeving ontstaat in deze jaren. (Ytsma & Ytsma, 2005).

Het kantoor wordt steeds belangrijker. Bestuurders zien in dat een prettig kantoor en daardoor beter gemotiveerde medewerkers leidt tot hogere productie. Een representatief kantoor verstrekt het imago van de organisatie. Daarnaast leidt onvoldoende aandacht voor veiligheid, onderhoud en het beperken van faalkosten tot onnodig hoge kosten. (Van Wagenberg, 2011).

De steeds korter wordende levenscyclus van producten en diensten maakt dat organisaties steeds sneller moeten veranderen. Er was belang bij het zo stabiel mogelijk maken van zowel de gebouwen als de processen die zich afspeelden om het primaire product te kunnen leveren. David Armstrong stelt in 1982: *“Stability is no longer the name of the game. Change is. With all this turmoil in the workplace comes the need for facility management, for control, for a new way to deal with the work environment, in a highly adaptive, proactive way.”* Hij stelt hiermee dat het integreren van mens, proces en werkomgeving dé basis is van facility management, en dat het kunnen aanpassen van deze aspecten noodzakelijk is voor het kunnen bijhouden van de ontwikkelingen in de omgeving van de organisatie. (Maas & Pleunis, 2001).

De zoektocht naar erkenning

In de Verenigde Staten wordt in 1980 de National Facility Management Association opgericht door een groep van 40 facility managers, de naam veranderd in 1982 naar International Facility Management Association (IFMA) om het internationale karakter te onderstrepen. (Maas & Pleunis, 2001).

Deze vereniging werd opgericht als gevolg van drie ontwikkelingen. Twee grote meubelfabrikanten waren op zoek naar wegen om de toegevoegde waarde van hun

producten een hoger onderscheidend vermogen te geven. Twee onderzoekers (Franklin Becker & Bill Sins krijgen met hun onderzoek naar de effecten van de gebouwde omgeving op de werkende mens veel aandacht voor het begrip 'organisatiehuisvesting als bedrijfsmiddel'. Als gevolg van een sterke economische opleving die synchroon liep met de snelle ontwikkeling van IT, werden organisaties genoodzaakt sneller en flexibeler over huisvesting te moeten beschikken. Deze ontwikkeling werd aan de zijde van het onroerend goed niet opgepakt. (Van Wagenberg, 2002).

De doelstellingen bij de oprichting van deze vereniging zijn:

- De professionele ontwikkeling van haar leden (facility managers) te bevorderen
- De filosofie en een praktische aanpak van facility management verder uitdragen
- Kennis ontwikkelen en erkenning verkrijgen voor de invloed van faciliteiten op het menselijk gedrag en de productiviteit (www.ifma.org)

Tegelijkertijd (eind jaren '70) schrijft Professor Kwant over de problematiek met huishoudelijke arbeid. Hij stelt dat er geen aanzien aan te verwerven valt, omdat de randvoorwaarden hiervoor ontbreken. Er is geen honorering, hiërarchie ontbreekt en er is geen mogelijkheid om aanzien te verwerven. H. Klee stelt in 1997 dat deze analyse vooral interessant is in het historisch perspectief van de gesegmenteerde interne dienstverlening naar het huidige facilitair denken en doen. Het gebrek aan aanzien, en de daarmee samenhangende ontbrekende waardering waren aanleiding voor de toenmalige hoofden van bijvoorbeeld de interne, huishoudelijke en civiele dienst om elkaar op te zoeken. Na een fusie ontstaat in 1980 de 'Nederlandse Vereniging voor Intern Service Management'. In lijn met de doelstellingen van de eerder genoemde Amerikaanse vereniging ligt de nadruk op scholing en het verkrijgen van respect voor het vakgebied. (Klee, 1997).

Ondertussen start het Londense architectenbureau DEGW in 1984 een tweetal onderzoeken (ORBIT-I en ORBIT-II) waarin drie knelpunten worden gesignaleerd (waaruit geconcludeerd wordt dat van het facility management nooit verwacht mag worden dat het een bijdrage kan leveren). Het betreft:

- De lage status die crisismanagement van de directie krijgt;

- De moeilijke beheersbaarheid van space-planning (ruimtegebruik versus ruimteaanbod);
- Het feit dat de managementverantwoordelijkheid voor veel van de facilitaire disciplines bij verschillende afdelingen is belegd.

Dit verandert echter in hoog tempo als blijkt dat automatisering (IT) een grote impact op de werkplek gaat krijgen, de kosten van huisvesting gaan stijgen en de concurrentie groter wordt. Ook de toenemende eisen die medewerkers stellen en het aantal studies naar de relatie tussen de fysieke omgeving, productiviteit en arbeidssatisfactie zullen er wel voor gaan zorgen dat er een bijdrage aan het managen van organisatieveranderingen geleverd kan worden. (Maas & Pleunis, 2001).

Het is juli 2000 als Van Wagenberg (Ytsma, 2002) concludeert dat het vakgebied 'erkenning en professionaliteit heeft verkregen', hij concludeert dit op basis van de volgende constatering;

- In steeds meer organisaties werken academisch opgeleide facility managers, welke met ervaring in het vak en grotere kennis van het kernproces vernieuwing van de facilitaire ondersteuning kunnen organiseren.
- De vakvereniging FMN heeft inmiddels ongeveer 1000 leden

H. Klee (1997) concludeert dat er een aantal belangrijke economische ontwikkelingen zijn geweest die de ontwikkeling van het facility management in Nederland versneld hebben:

- De energiecrisis zorgde voor een heroriëntatie op het energiegebruik. Hierdoor werden er onderzoeken naar efficiënt gebruik van ruimten en andere voorzieningen in gang gezet;
- nadat in het bedrijfsleven al eerder verlangd werd dat iedere activiteit in het bedrijfsproces een toegevoegde waarde moet hebben voor het eindproduct. Door het profijtbeginsel (Bestek '81 Kabinet Van Agt/Wiegel) leidde dit via verfijnde methoden voor kostenbeheersing dat voorheen als triviaal beschouwde kostencomponenten als schoonmaak, onderhoud en catering nauwkeurig beoordeeld en gemonitord werden;

- niet flexibele huisvesting en starre dienstverlening werd een belemmering voor de snellere productontwikkeling die nodig werd omdat de 'levensduur van een product' (ProductLifeCycle) alsmear korter werd;
- de razendsnelle ontwikkeling van de automatisering maakte dat huisvestingsbehoeften steeds sneller ingevuld moesten worden, de tot dan toe vooral correctieve dienstverlening werd hierin een belemmering;
- gebouwen werden technisch gezien steeds gecompliceerder, dit wordt veroorzaakt door de toename van de technische mogelijkheden om klimaat en andere installaties aan te passen aan de individuele gebruiker.

Deze ontwikkelingen zorgden ervoor dat niet langer een gesegmenteerde en correctief georiënteerde dienstverlening voldoende was om bij te kunnen blijven met de snel veranderende omstandigheden waarin een organisatie opereerde. Klee (1997) stelt dat deze veranderingen niet alleen noodzakelijk maakte dat een 'interne dienst' zich ging ontwikkelen naar 'facility management'. Hij stelt daarin dat deze verandering ook zichtbaar en noodzakelijk is geweest om personeelsbeleid en administratie als andere ondersteunende disciplines op deze nieuwe externe omgeving met zijn invloed op de aanpasbaarheid van de eigen organisatie aan te kunnen.

Opkomst van het denken over facilitaire organisatievormen

In 1990 wordt voor het eerst een categorisering aangebracht in verschillende types facilitaire bedrijven. Een onderscheid wordt gemaakt in 'loose-fit', 'tight fit', en 'elastic fit'. Deze wordt echter ook beschouwd als de ontwikkelingsstadia waarlangs facilitaire organisaties zich moeten ontwikkelen. (Becker, 1990).

Deze theorie van Becker hanteert de volgende uitgangspunten, gebaseerd op de contingentietheorie van Galbraith uit 1973:

- 'There is no one best way to organise';
- 'Any way of organising is not equally effectiv'.

Maas en Pleunis (2001) omarmen de eerdere uitgangspunten van Becker (1990) en hebben deze facilitaire organisaties op een aantal trefwoorden gekarakteriseerd, zodat facilitair managers kunnen beoordelen tot welke categorie zij momenteel behoren:

	Loose fit	Tight fit	Elastic fit
Grondslag besluiten	<i>Ad hoc</i>	<i>Centrale standaarden</i>	<i>Centrale richtlijnen</i>
Beschikbare informatie	<i>Minimale informatie</i>	<i>Maximale informatie</i>	<i>Selectieve informatie</i>
Wijze van controle	<i>Minimale controle</i>	<i>Maximale controle</i>	<i>Selectieve controle</i>
Sturing gericht op	<i>Service</i>	<i>Kosten</i>	<i>Cost & service</i>
Oplossingsgerichtheid	<i>Reactief</i>	<i>Reactief</i>	<i>Proactief</i>
Niveau in de organisatie	<i>Tactisch</i>	<i>Tactisch</i>	<i>Strategisch</i>
Keuzeruimte	<i>Ongeplande diversiteit</i>	<i>Geplande uniformiteit</i>	<i>Geplande diversiteit</i>
Besluitvorming	<i>Onderhandelbare beslissingen</i>	<i>Voorgeschreven beslissingen</i>	<i>Concensus beslissingen</i>

De 'loose fit' facilitaire dienst komt voor bij kleine (startende) organisaties, met een sterke groei, die zich niet bekommeren om inkoopprocedures of geformaliseerde regels. Zij moeten permanent voldoen aan de hoge vraag uit de markt. Deze vorm komt ook voor bij grote organisaties in een stabiele omgeving.

“Het zijn de organisaties waar Piet de Klusjesman al twintig jaar naar volle tevredenheid zijn werk uitvoert, die alle informatie in zijn hoofd heeft en precies weet waar nog een ongebruikte stoel staat of waar nog een bureau beschikbaar is.”

De 'tight fit' verschijningsvorm zien we terug bij grote organisaties in een turbulente omgeving. De dienst is geformaliseerd en heeft als doel de enorme kosten te beheren en te beheersen. Dit leidt snel tot centrale regels en procedures.

“Gebruikers worden door (tight fit) facilitaire organisaties dikwijls beschouwd als kleine kinderen die ongeregeld en met veel lawaai ongestructureerde eisen stellen aan de facilitaire organisatie. Stringente beheersing maakt het leven van de facility manager eenvoudiger en verhoogt de efficiëntie, maar het verhoogt ook de kans op ontevreden medewerkers en verminderde effectiviteit.”

De 'elastic fit' organisatie probeert het beste van de eerdere twee vormen te integreren. De facilitaire organisatie probeert de kosten te beheersen, maar geeft de

gebruikers keuzeruimte. De dienst beschikt over een heldere facilitaire filosofie, welke het kader biedt om beslissingen te kunnen nemen.

De facilitaire organisatie erkent de noodzaak van een beperkte centrale beheersing en accepteert de wens om decentraal beslissingen te nemen.

Eveneens wordt gesteld dat deze drie typen facilitaire organisaties als ontwikkelingsstadia worden gezien waarbij een organisatie zich ontwikkelt van loose-fit, via tight fit naar elastic-fit. (Maas & Pleunis, 2001).

Een soortgelijke categorisering is in 1997 gemaakt met een fijnere verdeling, deze is in 2001 geactualiseerd. Er wordt een aantal verschijningsvormen in kaart gebracht van facilitaire dienstverlening die voorkomen: (Klee, 1997, 2002).

Desintegrale dienstverlening:	Het model uit de jaren '70 met een sterke taakgedreven correctieve dienstverlening per specialisatie.
Integrale dienstverlening:	Het model van eind jaren '70 en begin jaren '80. De samenhang tussen de facilitaire onderdelen wordt ingezien.
Facilitaire afdeling:	Het model van eind jaren '80, begin jaren '90. Afschaffen van gedwongen winkelnering en steeds bedrijfsmatiger denken.
Facilitaire bedrijfseenheid:	Eén van de modellen voor intrede in de 21 ^e eeuw.

In bijlage 2 zijn deze 4 verschijningsvormen gedetailleerd beschreven.

Opvallend is hierbij de ideaaltypische opbouw, waarbij het geschetst wordt dat organisaties doorgroeien in de ontwikkelingsstadia. (Klee, 1997, 2002) (Maas & Pleunis, 2001).

NEN2748: De versnelling

De NEN2748 is de standaard geworden waarmee het werkveld van facility management wordt afgebakend. In de totstandkoming ervan is de zoektocht naar eenduidigheid en de scope van facility management duidelijk terug te vinden.

De sector FM, die zich in 1997 nog aan het vormen was (onder meer via een drietal beroepsverenigingen), zag uit naar kengetallen, vuistregels, inzichten en best practices van grote organisaties die facility management, huisvesting of onderhoud professioneel organiseerden, vanuit die gedachte was vraag naar deze ratio's. Daarbij lagen interpretatieverschillen en misverstanden over duiding en scope voor de hand, zowel van de faciliteiten als de functies/rollen. Tussen 1995 en 2002 was semi-autonome BU-sturing bij grote organisaties in zwang, directeuren stelden vragen bij de omvang en kosten van de dienstverlening per eenheid van faciliteit, zoals de totale facilitaire kosten per m² kantoorvertrek versus de prijzen op de TE HUUR borden van de makelaars. Er werd gezocht naar een middel om het zoeken naar scope, duiding en ordening bij het afgeven van kengetallen voor eventueel vergelijk, (interne) verrekening en maat bij aanbesteding te normaliseren. De overtuiging was dat overzicht zou leiden tot inzicht en inzicht tot verbetering van de performance van de facilitaire functie en aanzien van de sector. Rond 1997 konden de beroepsverenigingen niet komen tot erkenning van elkaars 'rubriceringen' en is daarom besloten het NEN te Delft (toen nog NNI) in te schakelen om de structuur van de sector en normalisatie van de taxonomie (duiding, scope en ordening) van het vakgebied te regelen. (e-mail R. Vader, 2012).

In 2001 is na een ontwikkeling van 4 jaar de NEN2748 verschenen. Deze norm zorgt ervoor dat, door een eenduidige rubricering, facilitaire kosten en activiteiten inzichtelijk en vergelijkbaar kunnen worden gemaakt. Met de introductie van deze norm is met name beoogd een grondslag te leggen voor het genereren van relevant cijfermateriaal en informatie, op basis waarvan facilitaire kosten uniform zinvol kunnen worden vergeleken. Zo'n vergelijking opent het perspectief op het bewust inregelen van de wenselijke mix aan faciliteiten en het gericht bijsturen van ongewenste situaties. (Vader, 2003) (www.nen.nl).

"In 2012 is de Nederlandse norm na doorontwikkeling opgegaan in de Europese Normen NEN-EN 15221-4. Het centrum stelt: Met NEN-EN 15221 krijgt u de handvatten om uw huidige positie te analyseren en, waar nodig te verbeteren. Zo krijgt u essentieel inzicht. Door deze norm kunt u beter kunnen sturen op de kosten en de kwaliteit van uw facilitair beheer. Het is dé norm voor Facility Management." (www.nen.nl).

Overige ontwikkelingen in het domein facility management (1990 – 2012)

Bij het bestuderen van de literatuur zijn er een aantal thema's die terugkijkend op de afgelopen twee decennia nadrukkelijk in de belangstelling hebben gestaan en invloed hebben gehad op de ontwikkeling van het domein facility management.

Gebouw en beleving

De behoefte groeit aan hoogwaardige, herkenbare en toegankelijke werkplekken die afgestemd zijn op het soort werk dat moet worden verricht. (Ytsma & Ytsma, 2005) (Drion & Van Sprangen, 2012).

Verder is in de loop van de jaren is het belang wat gehecht wordt aan een goed gebouw om in te werken toegenomen. Men realiseert zich dat een gebouw een bijdrage kan leveren aan de corporate identity. Het gebouw en de werkplek moet consistent zijn met de identiteit van de organisatie. (de Bas & Bijl, 2002) (Maas & Pleunis 2001).

Installaties

Naarmate gebouwen complexer werden en meer installaties gingen bevatten werd het belang wat werd gehecht aan goed onderhoud groter. Er werd helder dat door goed onderhoud en efficiënt & geautomatiseerd beheer van de installaties op energie bespaard kon worden waarmee de kosten daalden. Het voorkomen van storingen wordt prioriteit, de gebruikers van een pand mogen geen overlast ondervinden, of in de continuïteit van het werk problemen hebben. (Drion & Van Sprangen, 2012) (Van Wagenberg 2011).

Facilitaire Informatiesystemen

Om grip te krijgen op m2-gebruik, onderhoudsprogramma's, aantallen bedrijfsmiddelen, ondersteunde werkplekken, kosten, contracten etc teneinde goede besluiten te kunnen maken werd software geschreven waarmee alle facetten van het facility management beheerst konden worden via de pc. (de Zwart et al, 2008) (Drion & van Sprangen 2012).

In 1992 formuleert Drion voor het eerst een definitie van een dergelijke informatiesysteem: *Een FMIS is een verzameling gegevens en processen die dusdanig zijn geordend en gerelateerd dat managementinformatie ten behoeve van het facilitaire bedrijf daarmee kan worden beheerd. In de jaren die erop volgen wordt geconstateerd dat er zeer uiteenlopende eisen aan een dergelijke software-oplossing gesteld worden. In 2001 is een integrale oplossing nog niet beschikbaar.* (Ten Böhmer, 2002).

Het duurt nog tot ruim na de eeuwwisseling voordat integrale oplossingen beschikbaar komen.

Kantoorinnovatie: Van Flexwerken naar HNW (het nieuwe werken)

Met het stijgen van de voorzieningen in een gebouw stegen ook de exploitatiekosten. Een toenemende druk op de kosten zorgde ervoor dat vooral vanuit efficiency oogpunt andere kantoorconcepten werden geïntroduceerd. Het voornaamste doel in de jaren '90 en '00 is het reduceren van huisvestingskosten.

Naast het kostenaspect wordt langzaam maar zeker ook duidelijk dat om aan de steeds sneller muterende omgeving te kunnen voldoen werkprocessen en organisatiestructuren sneller aangepast moeten kunnen worden. (Maas & Pleunis, 2001).

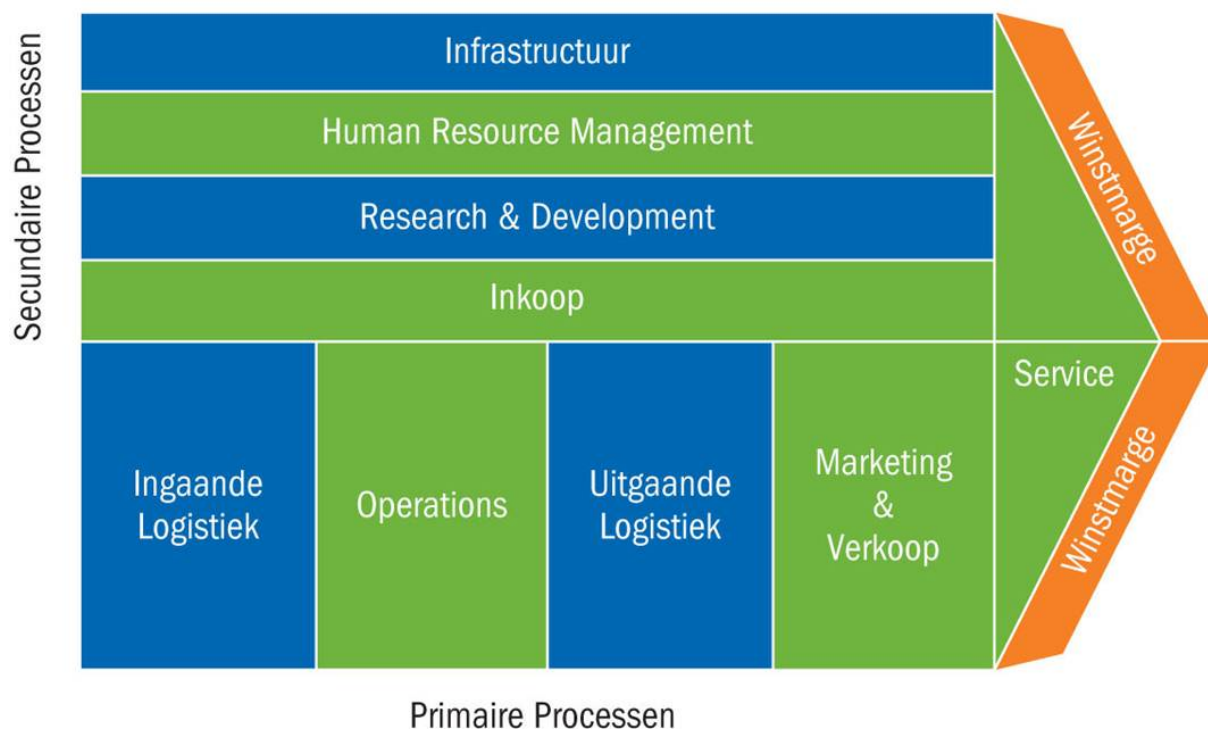
In de 21^e eeuw zien we dat als gevolg van de mogelijkheden van internet er een ontwikkeling is naar tijd- en plaatsongebonden werken. Dit zorgt ervoor dat kantoren kleiner worden, maar dat de voorzieningen die nodig zijn om precies de juiste werkplek op de individuele werkzaamheden te kunnen gebruiken toeneemt. (Drion & Van Sprang, 2012).

Toegevoegde waarde

In 2011 wordt door Prevosth en Van der Voordt een onderzoek verricht naar 'toegevoegde waarde' van het facility management in ziekenhuizen. Zij stellen dat het begrip tot nu toe nooit of beperkt in de belangstelling heeft gestaan, omdat facilitaire dienstverlening lange tijd als kostenpost is gezien. Als het vakgebied erin slaagt om de toegevoegde waarde aan te tonen wordt het niet meer als kostenpost beschouwt, maar wordt er gekeken wat het oplevert.

Zij definiëren het begrip, toegepast op het vakgebied als volgt: *“Toegevoegde waarde is de mate waarin de huisvesting, diensten en middelen bijdragen aan het realiseren van de organisatiedoelen, zowel in absolute zin als in verhouding tot de kosten en tijd die met facility management gemoeid zijn.”*

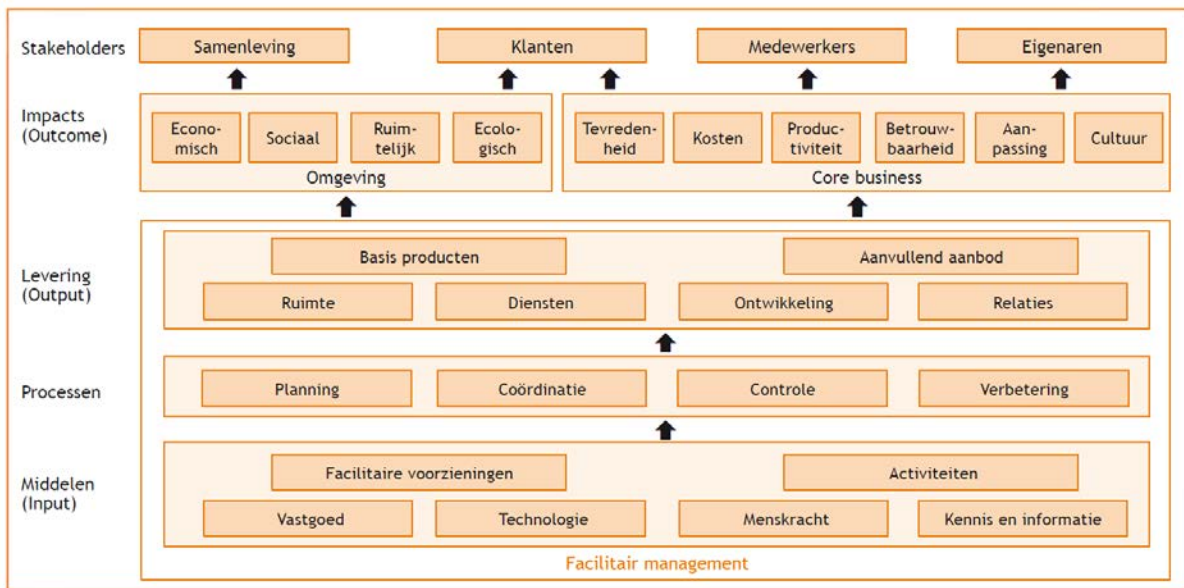
Het begrip 'toegevoegde waarde' is bekend geworden door het model van de waardeketen van Porter uit 1985. In dat model is facility management als secundair proces (ondersteunende activiteiten) geschaard onder 'infrastructuur' en 'inkoop'. (Maas & Pleunis, 2001) (Drion & Van Sprang, 2012).



1 Waardeketen van Porter (Drion & Van Sprang, 2012)

Drion & Van Sprang stellen dat toegevoegde waarde in facility management voor een groot deel te maken heeft met perceptie. De mening van de organisatie met betrekking tot het facilitaire bedrijf heeft grote invloed op toegevoegde waarde. Het voorbeeld wat zij hierbij noemen: “de facilitaire diensten kunnen nog zo efficiënt uitgevoerd worden, als de organisatie ze slecht beoordeeld, kan er geen sprake zijn van toegevoegde waarde.” (Drion & Van Sprang, 2012).

Prevosth & Van der Voordt hebben hiervan gesteld in hun onderzoek (2011) dat ‘perceptie is realiteit’. “Er is alleen sprake van toegevoegde waarde als het gedrag, de dienst of het middel een mate van tevredenheid oplevert die minimaal gelijk is aan de verwachting van degenen die beoordelen.



2: FM Value Map (Jensen, 2009) in Prevosth & Van der Voordt (2011)

Professor Jensen heeft met zijn FM Value map conceptueel in kaart gebracht via stappen facilitaire dienstverlening toegevoegde waarde kan creëren. Toegevoegde waarde kan dan uitgedrukt worden in tevredenheid, kostenreductie, productiviteitsverbetering, betrouwbaarheid, aanpassingsvermogen / flexibiliteit en cultuur. (Jensen, 2010).

Er wordt door Prevosth en Van der Voordt (2011) geconstateerd dat er eigenlijk alleen voor ‘tevredenheid’ meetmethoden ontwikkeld zijn die de toegevoegde waarde van facility management kunnen aantonen. Ook constateren zij dat er voor het vakgebied erg weinig over dit begrip is geschreven.

De laatste jaren groeit het besef bij bestuurders de strategische sturen op facility management sterk kan bijdragen aan het realiseren van de organisatiedoelstellingen en het verhogen van de prestaties van een organisatie. Een dilemma voor bestuurders is hoe de verschillende vormen van toegevoegde waarde tegen elkaar afgewogen moeten worden. De eerder genoemde hoogleraar Facility Management, Per Anker Jensen, (Danmarks Tekniske Universitet) werkt met een internationaal team aan een boek dat in 2012 moet uitkomen met de titel: “The Added Value of Facilities Management”. Verwacht wordt dat daarmee sturen op toegevoegde waarde een regulier onderdeel wordt van de facilitaire bedrijfsvoering. (Van der Voort in Drion & van Sprang (2012).

Het paradigma van inkoop & Europees aanbesteden

In de loop van de jaren '90 is de inkoopfunctie voor de facilitaire afdelingen steeds belangrijker geworden. De toenemende druk op de kosten legde een grotere druk op inkooptrajecten. De veelal verplichte vorm van Europese aanbestedingen en de ingewikkelde procedures die daarmee volgden, maakten dat het steeds noodzakelijker werd om zeer nauwkeurig de aanbestedingsdocumenten op te stellen. Een fout in het opstellen van de aanbestedingsdocumenten kan ervoor zorgen dat dan de gehele procedure moet worden overgedaan. Of erger, het kan zorgen voor financiële schade of een juridisch conflict tijdens de implementatie of looptijd van een contract. (Ytsma, 2005) (Maas & Pleunis, 2001).

Gerco Rietveld (2009) doet de constatering dat het tijd is voor een paradigmashift voor het vakgebied 'inkoop'. Hij stelt dat inkopers de verkeerde dingen aan de verkeerde mensen zijn gaan leveren. Ze leveren kostenbesparingen aan het bestuur, terwijl ze toegevoegde waarde moeten leveren aan het primaire proces.

Ook Bernard Drion constateert dat 'inkoop' moet doorontwikkelen. Hij haalt hierbij de massale stakingen (2010 en 2012) aan van schoonmakers werkzaam bij schoonmaakbedrijven die werken bij Hogescholen en Universiteiten. Door de aanbestedingen zijn de bedrijven gedwongen tegen te lage kosten te leveren. (Drion & Van Sprang, 2012).

"Inkopers moeten ophouden met het leveren van kostenbesparingen aan het bestuur. Ze moeten zich richten op het business management (de divisie-managers, werkmaatschappijdirecteuren, en business unit-directeuren). In plaats van kostenbesparingen moeten ze businessvoordelen leveren, bijvoorbeeld minder risico en meer flexibiliteit. Die voordelen zijn te behalen door een nauwere samenwerking met leveranciers." (Rietveld, 2009)

Hoofdstuk 2: Literatuuronderzoek

In dit hoofdstuk behandel ik de literatuur die ik heb bestudeerd. Op grond van de eerste interviews is een aantal thema's uitgekristalliseerd. Om in de vervolginterviews verder in te kunnen gaan op die thema's heb ik de relevante literatuur bestudeerd.

Facility management

Er is internationaal gezien geen eenduidige definitie voor facility management voor handen. Maas en Pleunis (2001) hebben een overzicht gemaakt van definities zoals die door de jaren heen geformuleerd zijn. Opvallend hierin is ook dat er per land verschillende aspecten benadrukt worden. In Amerika ligt de nadruk vooral op de huisvesting. Zij halen hierbij de definitie van Wilson aan:

The key to the rise of facilities management is certainly change. New technology in particular has placed previously unthought of demands of buildings and led to the need for considerable 'post hoc' modifications or investment in building. Less obvious, and more profound, is the change taking place within organisations. Office work is becoming more interactive and more market orientated and the culture within organisations more pluralistic and less hierarchical. To meet the greater complexity of office-based activities, and the rising expectations of the workforce, office buildings have to do more than they did before and be better managed.

Het verschil in focus op de verschillende aspecten van het facility management blijft door de jaren heen bestaan. In Groot-Brittannië ligt de nadruk vooral op 'facilities' als voorzieningen. In Amerika blijft de nadruk liggen op de huisvesting.

In Nederland is ook voortdurend geprobeerd om facility management te definiëren. Opvallend is hierbij de mutatie die de definitie door de jaren heeft ondergaan:

1987: Facility management stelt zich tot doel de lasten van de fysieke voorzieningen te minimaliseren bij handhaving van een vastgesteld prestatieniveau onder wisselende omstandigheden. (Regterschot en Bleker, 1987, in Maas & Pleunis 2001).

1988: Regterschot (Maas en Pleunis, 2001) definieert in 1988 het vakgebied al veel breder: Facility management is het integraal managen (plannen en bewaken) en realiseren van de huisvesting, de services en de middelen die bij moeten dragen aan een effectieve, efficiënte,

flexibele en creatieve verwezenlijking van de doelen van de organisatie in een veranderende omgeving.

Deze definitie wordt bijna 20 jaar gehanteerd, totdat die in 2008 wordt bijgesteld.

In de laatstgenoemde definitie van Regterschot spreekt hij ter verduidelijking van faciliteiten over 'huisvesting, services en middelen'. In die periode wordt gewerkt aan de Nederlandse Norm van facility management, de NEN2748, waarmee de discussie over de omvang van het facilitaire domein ophoudt. In de latere definities is te zien dat er geen domeinen meer genoemd worden.

2008: De Zwart: Facility management is het (doeltreffend) beheersen van het facilitair proces, waarmee (doelmatig) voorwaarden worden geschapen die gericht zijn op (doelgerichte) realisatie van zowel het kernproces van die organisatie als van alle andere processen.

Opvallend is dat de waardeoordelen (tussen haakjes) door de Zwart buiten de definitie geplaatst worden, maar wel aangeven "*op welke wijze FM het beste kan worden gerealiseerd*". (De Zwart, 2008).

2012: Drion maakt de definitie breder door te stellen: *Facility management is het management van alle diensten die aan de werkomgeving gerelateerd zijn en die nodig zijn om mensen te ondersteunen bij hun streven naar toegevoegde waarde aan de organisatie.* (Drion & Van Sprang, 2012).

De internationale verschillen over de onderwerpen van het vakgebied blijven bestaan. In Nederland ontstaat de ontwikkeling om de huisvesting en de faciliteiten als 'integrated services' te zien. In Amerika en Groot-Brittannië blijft men zich richten op 'huisvesting', respectievelijk de 'soft services'. (Maas en Pleunis, 2001); (email, Vader, 2012).

De discussie over de omvang van het vakgebied is in Nederland afgesloten met de publicatie van de NEN2748 in 2001. Hiermee werd duidelijk welke werkzaamheden / activiteiten tot het facilitaire domein gerekend worden. Deze norm is voor opschaling in Europa voorgesteld aan het Centre Européen de Normalisation (CEN). Dat leidde tot een traject dat in 2012 heeft

geresulteerd in zeven Europese normen voor facility management, de NEN-EN 15221-4. (e-mail, Vader 2012).

Ontwikkeling door de jaren heen

De definitie van facility management is in de 20 jaar dat het begrip bestaat voortdurend gemuteerd. Het is opvallend te zien dat bij het ontstaan van het vakgebied gesproken wordt over het 'verminderen van lasten met betrekking tot fysieke voorzieningen'. Eind jaren '80 begin jaren '90 wordt de definitie gehanteerd waarin streven naar efficiency en effectiviteit middels plannen en bewaken bewerkstelligd moet worden.

De definitie van Drion & Van Sprang (2012) is de meest recente. Met de wetenschap dat de Nederlandse Norm (NEN2748) in 2012 als Europese norm is vastgesteld, is de Nederlandse rol in de ontwikkeling van het vakgebied duidelijk te zien. De eerder genoemde koppeling van zowel de huisvesting als de services tot het domein van facility management is hiermee vanuit Nederland een Europese standaard geworden.

Outsourcing

Outsourcing verandert de aard van werkzaamheden, de basis van functies en het verandert de wijze waarop afdelingen en organisaties met elkaar samenwerken. Er vindt een verschuiving plaats. Voordat er uitbesteed wordt, worden taken tussen individuen georganiseerd. Na de outsourcing worden taken afgestemd tussen bedrijven. Het verandert ook de relatie tussen de medewerkers van een bedrijf (Davis-Blake & Broschak, 2009).

Omdat door outsourcing voor medewerkers verandert voor wie ze het werk doen, hoe ze het werk doen en met wie ze het werk doen en wat ze ervoor betaald krijgen, is outsourcing net zo'n grote verandering voor organisaties als de industriële revolutie. (Davis-Blake & Broschak, 2009).

O.E. Williamson (1975) stelt dat outsourcing het resultaat is van 'make or buy decisions' die organisaties maken. Dit impliceert, naar Brown & Wilson (2005, in Davis-Blake & Broschak, 2009), dat het activiteiten betreft die eerst in de organisatie werden gedaan en door outsourcing buiten de organisatie werden geplaatst. Ik volg Davis-Blake & Broschak (2009) in hun standpunt dat het ook gaat om activiteiten die niet door outsourcing worden betrokken, zoals activiteiten of dienstverlening die door 'procurement' of inkoop verkregen worden. Dit

betekent dat er meerdere verschijningsvormen van outsourcing zijn. Het eenmalig afnemen van een adviesdienst, het laten repareren van een installatie en het inhuren van een schoonmaakbedrijf zijn voorbeelden van outsourcing die het gevolg zijn van meerdere keuzes die in een organisatie gemaakt zijn.

Verschillende typen van outsourcing

Er zijn meerdere redenen waarom bedrijven keuzes maken om (delen van) bedrijfsprocessen uit te besteden. Davis-Blake & Broschak (2009) onderscheiden drie typen van outsourcing:

1. Het uitbesteden van een proces zorgt ervoor dat het bedrijf zich beter kan richten op de core-competenties waardoor de risico's die een proces waarvoor specifieke kennis noodzakelijk is, verminderd worden.
2. De tweede reden is te zien in de verschijningsvorm waarbij een proces als geheel wordt uitbesteed. Er wordt een 'kant & klaar' product afgenomen. Voorbeelden zijn het uitbesteden van de salarisadministratie en het kopen van specifieke onderdelen ten behoeve van de assemblage van een product of dienst.
3. De derde vorm is het uitbesteden van de werving en selectie van personeel. Hierbij wordt een intermediair ingeschakeld die personeel levert, waarbij de aansturing van de medewerkers volledig bij de inhurende organisatie ligt. Deze laatste categorie wordt ingezet om risico's van het bedrijf op te vangen, zoals plotselinge groei of daling van de vraag. Ook wordt deze vorm ingezet om uit een grotere poule van medewerkers de besten eruit te halen en deze in dienst te nemen.

Een andere driedeling wordt aangebracht door Freytag et al (2011) waarbij deze onderzoekers outsourcing categoriseren in drie verschillende theoretische perspectieven waarop organisaties kiezen voor outsourcing:

1. De eerste categorie is de 'cost-based view', waarbij de leidraad is dat de productie en tractiekosten zo laag mogelijk gehouden moeten worden.
2. De tweede categorie vormt de outsourcing die gekozen wordt om de organisatie zich te laten richten op haar kerntaken.

3. De laatste categorie wordt gevormd door de 'relation-based view'. Het aanbrengen van verbindingen tussen zelfstandige bedrijven moet leiden tot hogere efficiency en effectiviteit met als neveneffect betere innovaties in het eigen bedrijf.

Onderscheid in dimensies

Davis-Blake & Broschak (2009) hebben in hun onderzoek ontdekt dat de vormen van uitbesteding zich van elkaar onderscheiden door verschillen op drie dimensies. Het gaat om de wijze waarop controle op het werk wordt uitgeoefend, de wijze waarop de sociale relatie tussen bedrijven gekenmerkt kan worden, en tot slot de wijze waarop afspraken tussen de bedrijven zijn vastgelegd.

Controle kan worden uitgevoerd door het beoordelen van het eindresultaat (prijs en kwaliteit). Het personeel is echter niet betrokken bij de dagelijkse ontwikkelingen en beslissingen die bij de opdrachtgever plaatsvinden. Control kan echter ook worden uitgevoerd in een veel intensievere vorm waarbij de opdrachtgever betrokken is bij alle fases van het uitbestede werk. (Davis-Blake & Broschak, 2009). Naarmate de opdrachtgever nauwer betrokken is bij de totstandkoming van het werk, worden de ingehuurde medewerkers vaker aangestuurd door de opdrachtgever (Gibson et al. 1999).

De tweede dimensie die Davis-Blake & Broschak onderscheiden is de wijze waarop de sociale relatie tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer gekenmerkt kan worden. Het begrip 'embeddedness of social relationships' wordt door Uzzi (1997) met twee uitersten omschreven. Een lage vorm van 'embeddedness' ('arm-length ties') leidt tot kortdurende transacties met weinig verwachting op een langdurige relatie.

Werken de organisaties en haar medewerkers echter intensiever samen ('embedded ties') dan zijn medewerkers meer gemotiveerd om in de samenwerking te investeren. Vertrouwen is de basis van de samenwerking en niet expliciete contracten. Medewerkers zijn meer geïnteresseerd in de producten en processen van de opdrachtgever en ontwikkelen persoonlijke relaties. Deze intensievere relatie zorgt ervoor dat er gedetailleerde informatie uitgewisseld wordt en dat er vanuit een wederzijds belang aan de relatie wordt gewerkt (Uzzi, 1997).

De derde dimensie is de wijze waarop de samenwerking in formele zin is vastgelegd. Dit kan bijvoorbeeld een contract zijn met zeer specifiek omschreven regels en afspraken over de samenwerking, het uitvoeren van de werkzaamheden en het delen van informatie met elkaar. Aan het andere uiterste kan dit ook geschieden met een beperkter contract waarin wel prijs en basisafspraken zijn gemaakt, maar waarin veel meer ruimte wordt gelaten aan de betrokken medewerkers om in het dagelijkse samenwerking tot uitwerking van het contract te komen. (Uzzi, 1997) (Gibson et al, 1999). Contracten die na zeer gedetailleerd onderhandelingstraject een samenwerking vastleggen zijn vaak ontstaan als samenwerkingen tussen organisaties die op het hoogste managementniveau zijn vastgelegd. Het managen van een dergelijke samenwerking zal dan ook op hoog niveau in de organisaties plaatsvinden. Dit in tegenstelling tot de andere vorm, waarbij de uitwerking van de samenwerking, binnen de vastgelegde kaders, aan de medewerkers overgelaten wordt. (Davis-Blake & Broschak, 2009).

Consequenties outsourcing voor identificatie van medewerkers

Medewerkers die betrokken zijn bij outsourcing voeren hun werk uit bij de opdrachtgever en zijn in loondienst, of administratief en hiërarchisch gezien betrokken bij de opdrachtnemer, oftewel hun werkgever.

Uitgaande van de uitgangspunten van Davis-Blake & Broschak (2009) en Uzzi (1997) dat een intensieve samenwerking leidt tot een betere samenwerking, is het interessant om te weten welke kritieke factoren tot een grotere betrokkenheid leiden.

Het onderzoek van George & Chattopadhyay (2005) richt zich op deze vraag. Voorafgaand hieraan is van belang vast te stellen dat een medewerker zich gelijktijdig met twee organisaties kan identificeren. George & Chattopadhyay stellen in hun onderzoek dat het niet van belang is om te weten of zij zich gelijktijdig aan twee organisaties kunnen binden, maar dat van belang is onder welke condities individuele medewerkers zich met twee organisaties kunnen identificeren.

Volgens beide onderzoekers identificeren individuen zich met een bedrijf of een groep om aan hun behoeften te kunnen voldoen, zoals; terugdringen of vermijden van onzekerheid,

bevestiging (self-verification), verwantschap / betrokkenheid en vergroten van de eigenwaarde.

In tegenstelling tot vaste medewerkers van de opdrachtgever, zijn medewerkers van een opdrachtnemer slechts voor een tijdelijke periode verbonden aan de opdrachtgever. Hierbij geldt tevens dat ze hun dagelijkse werk op locatie van de opdrachtgever uitvoeren, maar hierbij vaak wel afwijkend worden gekleed als onderscheid van de eigen medewerkers, of juist door het dragen van badges en afwijkende procedures voor bijvoorbeeld aanwezigheidsregistratie toch 'outsider' worden gemaakt.

Het onderzoek van George & Chattopadhyay (2005) toont aan dat medewerkers zich aan beide organisaties kunnen verbinden als beide organisaties eenzelfde bijdrage leveren aan de eerder genoemde behoeften van individuele medewerkers. Als organisaties hierin niet een even grote bijdrage leveren zal de individuele medewerker zich sterker identificeren met de organisatie die de beste bijdrage erin levert. Dit sluit aan bij eerder onderzoek van Albert & Whetten (George & Chattopadhyay, 2005) waaruit blijkt dat juist verschillen tussen organisaties in de wijze waarop de basisbehoeften voor identificatie voor een individu vervuld worden een keuzeconflict kunnen veroorzaken. Als voorbeeld hierbij noemen zij het voorbeeld van prestige. Een medewerker zal zich eerder binden aan een prestigieuze organisatie; voor even grote betrokkenheid of binding aan beide organisaties zouden organisaties dan een even goede reputatie moeten hebben.

Uit eerder onderzoek van wordt dit ook geconstateerd voor de wijze waarop sociale contacten worden onderhouden. Een gelijkheid in de wijze waarop contacten tussen medewerkers en leidinggevendens plaatsvinden binnen de beide organisaties zorgt er ook voor dat medewerkers zich met beide organisaties kunnen identificeren. Een medewerker die geoutsourced is, of via een dienstverlener wordt ingezet zal zich verbonden voelen aan het collectief, als hij niet tegemoetgekomen wordt in zijn behoefte aan waardering voor zijn werkzaamheden. Een medewerker van een dienstverlener zal zich dus blijven hechten aan de dienstverlener, totdat hij zich als persoon voor zijn werk gewaardeerd voelt door de opdrachtgever. (Brewer & Gardner, 1996)

Hoofdstuk 3: Onderzoeksfilosofie & Methodologie

Onderzoeksfilosofie

In de organisaties die ik ga onderzoeken werken mensen samen, de klant gebruikt facilitaire diensten en het facilitair bedrijf biedt deze aan. Beiden hebben hierbij bedoelingen, waarnemingen en verwachtingen. Iedereen construeert zijn eigen werkelijkheid. De eigen beroepsachtergrond zal hierin een rol kunnen spelen, maar ook eerdere gebeurtenissen en wederzijdse verwachtingen. Om uitvoering te kunnen geven aan mijn onderzoek moet ik op zoek naar de verschillen tussen de werkelijkheden. Er bestaat voor iedere participant bij de samenwerking tussen ondersteuning en primair proces een waarheid. Deze constatering deel ik, wat maakt dat ik voor dit onderzoek aansluit bij de uitgangspunten van de sociaal-constructionistische onderzoeksfilosofie, zoals geformuleerd door Bryman & Bell (2007).

Onderzoeksopzet

Ik kies ervoor om kwalitatief, theorievormend, oftewel inductief onderzoek te gaan doen. In het werkveld ga ik op zoek naar nieuwe theorieën die een aanvulling zijn op de bestaande onderzoeken en literatuur op het gebied van samenwerken in organisaties, de kwaliteit van facilitaire diensten en de mogelijkheden om de waardering te vergroten.

Tijdens het onderzoek verwacht ik dat ik mijn onderzoeksvraag, dan wel de deelvragen zal moeten aanpassen. Het onderzoek is derhalve emergent of 'emerging' (Bryman & Bell, 2007). Ik houd er rekening mee dat in de observaties of interviews nieuwe vragen ontstaan die ik in het vervolg van het onderzoek zal proberen te beantwoorden.

Als ik onderzoek wil doen naar de beleving van mensen moet ik mij realiseren dat er geen eenduidige beleving bestaat. We proberen een gedeelde werkelijkheid te creëren, die we delen. Het gaat dan ook niet om het verklaren van een verschijnsel, maar om het begrijpen ervan.

Ik sluit me aan bij de uitgangspunten die Erlandson heeft verwoord rondom naturalistisch onderzoek. In een onderzoek is een grote verscheidenheid aan data beschikbaar, het is niet mogelijk om hier een objectief oordeel over te vormen, we gaan niet proberen om de verschillen te verklaren, maar we zoeken naar een gezamenlijke betekenis. Dit betekent ook

dat waar we met actoren proberen tot een gedeelde werkelijkheid te komen, we ons moeten realiseren dat ons eigen bias invloed kan hebben, maar ook dat we afgezonderd blijven van relevante informatie. In het onderzoeksontwerp moet een weg gevonden worden om ervoor te zorgen dat we alle relevante informatie bij het onderzoek betrekken. (Erlandson, 1993).

Onderzoeksmethode & -methodologie

Om het emergente karakter van het onderzoek maximaal te benutten zal ik starten met een viertal pilot-interviews. In deze interviews wil ik te weten komen welke thema's er in de verhalen van de geïnterviewden voorkomen die ik mogelijk zelf nog niet heb onderkent, maar die wel van invloed kunnen zijn op de waardering van de facilitaire diensten. Ik ken immers bij aanvang van het onderzoek nog niet de werkelijkheid van mijn geïnterviewden. Het leren kennen van hun werkelijkheid maakt dat die van mij verandert, waardoor in een volgend interview mogelijk andere thema's besproken worden.

Het willen begrijpen van de betekenis die mijn geïnterviewden geven aan hun beleving van het facility management door de jaren heen maakt dat andere methoden als enquête of observeren minder geschikt zijn. In de dialoog wil ik de betekenis van mijn geïnterviewden leren kennen en begrijpen.

In mijn onderzoek pas ik de methodologische uitgangspunten van Guba en Lincoln toe. De opzet die zij voorstellen waarbij de betrokkenen ingedeeld worden in drie groepen op basis van hun betrokkenheid, sluit aan bij de onderzoeksmethode zoals ik die hieronder verder uitwerk. Ik deel de opvatting van Guba & Lincoln (Abma & Widdershoven, 2006) dat er meerdere werkelijkheden zijn en dat in de onderzoeksmethode voldoende meegenomen moet worden dat er ruimte is, en recht gedaan wordt aan de belangen van de betrokkenen. Dit belang zie ik ook terugkomen bij de uitkomsten van het onderzoek. Zij kunnen er baat bij hebben, daar de samenwerkingsrelatie (mogelijk verder) geoptimaliseerd kan worden.

Het onderzoekontwerp zal zich geleidelijk ontwikkelen, mede op basis van de informatie die uit de eerste drie interviews zal voortkomen. Ik weet als onderzoeker nog niet precies wat de issues rond het onderwerp zijn voor mijn betrokkenen. Als onderzoeker is het van belang om te zorgen voor een proces waarin interactie en dialoog samengaan. Ik volg hierbij de uitgangspunten van Abma en Widdershoven (2006). Hermeneutiek, zoals zij stellen, komt

naar voren in het proces van interpreteren van de inzichten van de betrokkenen. Het dialectische komt naar voren in de dialoog en de interactie van onderzoeker en geïnterviewden. De dialoog moet gekenmerkt worden door openheid, respect, inclusie en betrokkenheid. Het gaat erom meer inzicht te verkrijgen, niet om het bereiken van consensus. Juist het ontdekken van verschillen kunnen helpen om het leerproces te stimuleren. (Abma & Widdershoven, 2006).

Nadat uit de drie pilot-interviews de mogelijke thema's uit de verhalen van de betrokkenen zijn gekomen, zal ik het proces van de hermeneutisch-dialectische cirkels volgen van Guba & Lincoln (1989, in Erlandson, 1993). Dit betekent dat ik op basis van de thema's in interviews de constructie van de werkelijkheid van mijn betrokkenen ga verkennen. Ik zal echter steeds op nieuwe aspecten stuiten die ik eerder in interviews niet kende. Bij de afronding zal ik de geïnterviewden vragen naar de naam van iemand die een andere mening heeft over het onderzoeksonderwerp. De nieuwe zienswijzen uit het eerste interview worden op deze wijze completer gemaakt met de zienswijze uit het tweede interview. Dit proces gaat door totdat uit de interviews geen nieuwe zienswijzen meer naar voren komen. (Erlandson, 1993).

Guba & Lincoln onderscheiden in de verhalen drie delen, te weten: claims, concerns en issues. Het uitgangspunt dat betrokkenen het niet eens hoeven te zijn of worden over de uitkomst sluit aan op mijn vooronderstelling dat de betrokkenen een dusdanig uiteenlopend beeld en verwachting van de samenwerking hebben, dat zij het niet volledig eens zullen of kunnen worden. Maar het doel, ervoor zorgen dat ieders stem gehoord wordt, is een uitgangspunt dat aansluit op mijn onderzoeksvraag.

Objectief onderzoek is volgens Guba & Lincoln (1985, in Bryman & Bell, 2007) niet mogelijk. De door mij hieronder uitgewerkte methode van dataverzameling impliceert eveneens dat er ook interactie zal zijn tussen de onderzoeker en de betrokkenen. Mijn eigen vooroordelen, eerdere werkervaring, opgebouwde observaties en informatie uit eerder uitgevoerde interviews en observaties beïnvloeden mijn beeld van het onderzochte. Als voordeel zien Guba & Lincoln dat deze subjectieve inbreng de onderzoeker helpt een beeld te vormen van de situatie en deze beter te doorgronden.

Methode van dataverzameling

In dit onderzoek zal ik meerdere onderzoeksmethoden toepassen om kwalitatieve gegevens te verzamelen.

Om beter besef te krijgen van de kernbegrippen van mijn onderzoek zal ik deskresearch (Bryman & Bell, 2007) uitvoeren. Dit betekent dat ik van de bedrijfskundige thema's die voorkomen in mijn onderzoeksvraag op zoek ga naar definities die in de wetenschappelijke literatuur beschreven staan. Ik verwacht dat de literatuur, gericht op de thema's, niet zal zijn toegeschreven op mijn onderzoeksvraag; ik zal het dan ook gebruiken om mijn eigen beeld van de thema's te verrijken en tot definities te komen die ik verderop in mijn onderzoek kan benutten. Ik ben mij ervan bewust dat anderen een andere invulling kunnen geven aan een begrip of definitie. Hiermee wil ik proberen te voorkomen dat ik mij als onderzoeker vastzet in een definitie waardoor het mij belemmert de werkelijkheid van de ander te leren kennen.

Ik zal interviews afnemen bij de managers en medewerkers van de ondersteunende afdelingen en het primaire proces. Om te zorgen dat ik zo compleet mogelijk beeld krijg van de situatie zal ik aan het einde van een interview vragen om een naam van iemand die anders denkt over de materie. Ik zal interviewen volgens een semigestructureerde methode. Enkele vragen zal ik van tevoren bepalen en stellen, verder zal ik in het interview de geïnterviewde zoveel mogelijk ruimte laten om te vertellen over de samenwerking, de relatie. In de interviews wil ik te weten komen hoe de betrokkenen de samenwerking zien, vanuit welke oriëntaties ze werken en hoe ze de verschillen tussen de afdelingen zien. Is dit een bedreiging, een noodzakelijkheid en/of een belemmering? In de interviews zal ik ook nagaan hoe de organisatie is opgebouwd en welke afspraken er zijn gemaakt over de dienstverlening (en daarmee de samenwerking). De demarcatie die gehanteerd wordt is ook van belang. Hiermee wil ik duidelijk krijgen welke verantwoordelijkheden en bevoegdheden vorm geven aan de samenwerking. In de interviews wil ik helder krijgen welke invloed zowel het facilitair bedrijf als de klant hebben om aan elkaars wensen tegemoet te komen. Ook wil ik helder krijgen hoe op basis van de afgestemde bevoegdheden en verantwoordelijkheden over middelen (geld) beschikt kan worden en wat de invloed daarvan is op de waardering. Ik vraag me af of 'geld' bij de start van facility management, circa 20 jaar geleden, eenzelfde rol speelde.

Kwaliteitscriteria

'Trustworthiness' en 'authenticiteit' zijn twee kwaliteitscriteria die bij kwalitatief onderzoek in ogenschouw genomen moeten worden volgens Guba en Lincoln (1981, 1989, 1994) (Bryman & Bell, 2007). Zij stellen dat trustworthiness te ontleden is in vier aspecten die in het kader van het onderzoek ingevuld dienen te worden. Erlandson (1993) ontleedt dit begrip in vier aspecten: credibility, transferability, dependability en confirmability. Hierbij benoemt hij een aantal naturalistische technieken (gebaseerd op Guba & Lincoln, 1985) die tezamen voor 'trustworthiness' in het onderzoek moeten leiden.

Credibility (Geloofwaardigheid)

Ik zal een aantal technieken toepassen in mijn onderzoek om de geloofwaardigheid of credibility te bereiken. In de organisaties zal ik meerdere malen aanwezig zijn om te voorkomen dat ik een moment-opname zie waar ik mijn observaties op baseer. In de gesprekken en tijdens het meewerken zal ik aangeven dat ik zelf onderzoek verricht en dat ik vooral geïnteresseerd ben in het verhaal van de geïnterviewde en dat ik geen onderzoek verricht naar de specifieke medewerker of afdeling. Ook zal ik hierin vertellen dat er geen onderzoek gedaan wordt naar de organisatie, maar juist naar de ontwikkeling van het vakgebied facility management. Hierdoor wil ik veiligheid creëren voor de geïnterviewden, waardoor ik zo goed mogelijk de werkelijkheid van de geïnterviewde kan optekenen. Deze vorm van 'rapport' wordt door Erlandson (1993) gebruikt om invulling te geven aan de techniek 'prolonged engagement'.

In aanvulling hierop wil ik 'persistent observation' (Erlandson, 1993) bereiken door tijdens de interviews geen aantekeningen te maken van het interview, enkel zal ik steekwoorden opschrijven als mijn geïnterviewde iets zegt waar ik later in het gesprek op terug wil komen. Hierdoor kan ik goed observeren en kan ik goed uitpluizen wat er gezegd wordt en ervoor zorgen dat ik mij zo goed mogelijk kan inleven in de betekenis van de werkelijkheid van mijn geïnterviewde.

Triangulatie zal ik toepassen om ervoor te zorgen dat ik uit meerdere bronnen dezelfde concepten kan waarnemen. Guba en Lincoln (1989, Bryman & Bell, 2007) stellen dat iedere uitkomst uit minimaal één andere bron bevestigd moeten kunnen worden. Ik toets op die wijze de informatie uit de interviews, de gelezen literatuur en de verrichte observaties,

waarbij ik invulling geef aan dit aspect van geloofwaardigheid van het onderzoek volgens de 'between-method triangulation' (Erlandson, 1993).

'Peer debriefing' zal ik inzetten om mezelf te wijzen op mogelijke aannames en blinde vlekken gedurende het onderzoek. Hiertoe heb ik twee medestudenten gevraagd en één externe meelezer. Hiermee wil ik voorkomen dat ik vanuit mijn eigen bias de onderzoeksresultaten beïnvloed, danwel dat ik interessante aspecten over het hoofd zie, omdat ik onvoldoende vanuit de ogen van mijn geïnterviewden waarneem. Specifiek zal ik hen hierbij vragen om alternatieve uitleg te geven aan mijn conclusies en vragen om de rol van 'advocaat van de duivel' in te vullen. Dit helpt mij zo dicht mogelijk bij de werkelijkheid van de geïnterviewden te komen en de invloed van mijn eigen bias zo klein mogelijk te maken.

Ik zal de interviews opnemen middels een memorecorder, zodat ik de letterlijk uitgesproken woorden kan opnemen in een weergave van het interview. Deze letterlijke weergave zal ik samenvatten tot mijn interpretaties van het uitgesprokene van mijn geïnterviewde. Zowel de letterlijke uitwerking (thick descriptions) als mijn interpretaties zal ik voorleggen aan de geïnterviewde ter goedkeuring. Op deze wijze zorg ik ervoor dat alleen geautoriseerde data in mijn onderzoek gebruikt wordt, waarmee ik invulling geef aan 'member check'. (Erlandson, 1993).

Gedurende het onderzoek verandert waarschijnlijk de wijze waarop ik over facility management denk en krijg ik door het inleven in de werkelijkheid van mijn geïnterviewden zelf ook een ander beeld van het onderzochte. In een logboek zal ik bijhouden hoe dit proces is verlopen en welke interessante inzichten bij mij ontstaan zijn. Ook zal ik methodologische keuzen erin bijhouden zodat een andere geïnteresseerde in het onderzoek kan teruglezen via welke fases in het onderzoek tot een resultaat is gekomen. Guba & Lincoln (1985) stellen dat dit logboek op dagelijkse basis bijgehouden moet worden en dat het tevens bijdraagt aan de hierna te behandelen kwaliteitscriteria voor 'naturalistic inquiry'. Erlandson (1993) reduceert op basis van zijn ervaringen de frequentie van het schrijven in het logboek tot wekelijkse basis. In hoofdstuk 7 is terug te vinden op welke wijze de ervaringen van het onderzoek voor mij tot andere inzichten hebben geleid.

Transferability (overdraagbaarheid) / Dependability (betrouwbaar) / Confirmability (consistentie)

Om andere onderzoekers in de gelegenheid te stellen het onderzoek nogmaals uit te voeren of om mee te lezen in de transcripten en zodoende mijn constatering te verifiëren worden de essenties van de interviews (na member check) onderdeel van het eindrapport. De geluidsopnamen en thick descriptions worden gearhiveerd.

Alle stappen van mijn onderzoek zullen in losse documenten verzameld worden. Een andere geïnteresseerde kan deze stappen in het onderzoek, de audit trail (Erlandson, 1993), nalopen, waarmee de uitkomsten gecontroleerd kunnen worden. Middels het logboek kan een andere onderzoeker het gehele onderzoek volgen, waarbij ook de methodologische keuzen en veranderingen in het onderzoekstraject bekend zijn. Bij de resultaten zal voortdurend vermeld worden waar de data die heeft geleid tot een resultaat gevonden is.

De combinatie van deze audit-trail, het logboek (de reflectie), de afzonderlijke documenten en beschikbaar zijn van de thick descriptions alsmede de audiobestanden zorgen ervoor dat het onderzoek overdraagbaar is en betrouwbaar en consistent is uitgevoerd.

Authenticiteit

Authenticiteit wordt bereikt doordat ik tijdens de interviews open vragen stel en de geïnterviewden zoveel mogelijk de gelegenheid wil proberen te geven om hun meningen en ervaringen aan mij over te brengen. Dit wordt mede bereikt door de member check die ik wil toepassen, middels de thick descriptions en het voorleggen van mijn weergave van de constatering uit de interviews aan de geïnterviewden. Dit moet ertoe leiden dat de geïnterviewden zich herkennen in hetgeen ik uit hun verhaal heb gedistilleerd en meeneem als gegevens in het vervolg van het onderzoek.

Methode van data-analyse

De interviews die ik als eerste zal uitvoeren zal ik opnemen middels een memorecorder en daarna als thick descriptions uitwerken.

De thick descriptions worden door mij teruggebracht tot de essentie van het gesprek. Ik leg deze essentie samen met de thick descriptions voor aan de geïnterviewden. Ik vraag hen of

zij zich volledig herkennen in de door mij omschreven essentie van het interview, desgewenst vul ik dit aan of verwijder ik passages die niet goed door mij geïnterpreteerd zijn.

De essenties van de interviews zal ik vervolgens ontleden, volgens het principe van de 'concept cards' (Bryman & Bell, 2007). Middels 'open coding' (Strauss & Corbin, 1990) zal ik aan de tekstfragmenten een concept koppelen. Door deze te vergelijken en te conceptualiseren ontstaan thema's van vergelijkbare gegevens.

Ditzelfde zal ik doen met de doorgenomen literatuur en de overige bronnen die ik in mijn onderzoek betrek.

Op deze wijze ontstaan de thema's die ik in Hoofdstuk 4 zal uitwerken als bevindingen. De thema's bevatten derhalve gecodeerde fragmenten van zowel de literatuur, de observaties als de interviews.

Mijn rol als onderzoeker

Ben ik teleurgesteld in het vakgebied 'facility management' of kan ik door de toevoeging van mijn opleiding Bedrijfskunde er meer aan toevoegen? Deze vraag triggerde mij totdat ik na een gesprek met mijn coach, Marja Flory, mijn oorspronkelijke onderzoeksoptzet volledig veranderde.

Op dit moment werk ik als zelfstandig interim manager aan een opdracht op het gebied van facility management bij de Hogeschool Rotterdam. Ik ben onderdeel van 'de FaDi' en ga mee in de positieve sfeer en cultuur om facilitair 'pre-primair' op te zetten. De overtuiging van de directie is dat er zonder gebouwen en facilitaire dienst geen onderwijs gegeven kan worden, en dat facilitaire dienstverlening dus voorwaarde is voor (goed) onderwijs. Ik denk dan terug aan de tijd ten tijde van het dreigende faillissement bij een eerdere werkgever, waar ik mij realiseerde dat een organisatie prima zonder facilitair coördinator verder kan.

Sindsdien heeft deze tegenstelling mij geboeid. Dit maakt echter wel dat ik mij er tijdens het onderzoek van bewust moet zijn dat ik bevooroordeeld ben. In de interviews moet ik mijn rol als onderzoeker en geïnteresseerde in de verhalen en de werkelijkheid van de ander centraal stellen. Dit betekent dat ik antwoorden niet snel als 'voldoende' mag beoordelen,

mogelijk passen ze immers in mijn eigen vooronderstelling waardoor ik ze als ‘waar’ beoordeel terwijl met geïnterviewde er mogelijk een andere invulling aan geeft.

Een ander aspect waar ik mij voldoende van bewust moet zijn, is dat ik snel in de structuur van een organisatie de knelpunten dan wel de oplossing van een probleem denk te vinden.

Mogelijk zijn er door mijn onderzoek aanbevelingen te doen die een antwoord geven op de onderzoeksvraag vanuit de structuur of de organisatorische plaatsing van facility management in de hiërarchie van een organisatie, dit mag tijdens de interviews door mij niet vastgezet worden.

Ook moet ik me ervan bewust zijn dat alle stappen die ik in mijn onderzoek zet niet leiden tot een eenduidig antwoord. Ik realiseer me dat ik pas aan het einde van het onderzoek mijn onderzoeksgegevens kan vergelijken en tot conclusies kan komen, een vroegtijdige conclusie kan ervoor zorgen dat ik later in het onderzoek belangrijke informatie over het hoofd zie.

De rol van de verhalen

Ik startte dit onderzoek met een aantal stellige overtuigingen, omschreven in de inleiding. Jarenlang onderschreef ik het bijna geforceerde traject waarlangs facilitaire organisaties zich zouden moeten ontwikkelen. Het denken in processen, automatiseren, centraliseren en vastleggen in overeenkomsten; het zijn ook mijn activiteiten geweest van de afgelopen jaren.

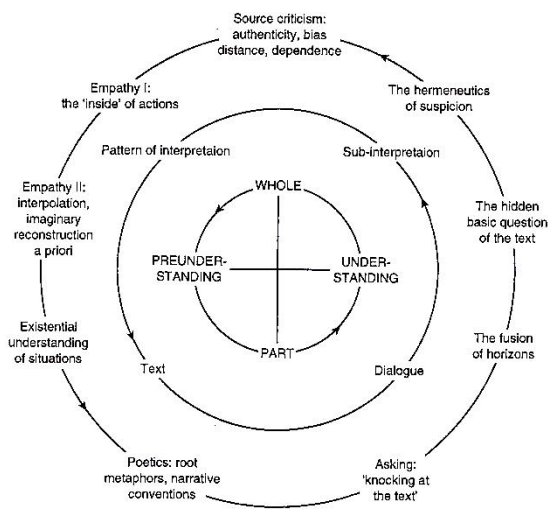
Gedurende dit onderzoek heb ik gelijktijdig literatuuronderzoek verricht en heb ik interviews afgenomen. Door middel van interviews met o.a. experts heb ik peer debriefing toegepast. Ik heb gemerkt dat gaande het onderzoek ik zelf anders ben gaan nadenken over het vakgebied facility management.

Ik realiseer me dat ieder interview en ieder deel van de geschiedenis of het literatuuronderzoek mijn beeld van het facility management heeft veranderd. Ook omdat ik met de kennis van vandaag de dag, tot een ander beeld kom dan bij de start van mijn onderzoek. Het interpreteren van de informatie uit de interviews, het bestuderen van de geschiedenis en de verschillende perspectieven die over het vakgebied in de loop van de jaren zijn ontstaan, heeft mij een andere kijk gegeven op de gebeurtenissen gedurende de afgelopen jaren.

Daarnaast beïnvloed ik ook mijn geïnterviewden. Door met hen in gesprek te gaan over hun belevingen van de afgelopen jaren laat ik hen, door mijn verdiepende vragen om hun betekenis te leren kennen, ook op een andere manier er naar kijken.

Dit onderzoek, maar ook de daaraan voorafgaande periode van de opleiding heeft mij een rijker beeld gegeven van de wereld. Het zijn de mensen die het maken en niet de processen en de procedures. Een organisatie bestaat uit mensen die met elkaar samenwerken. Dit 'samen' werken is het onderdeel dat mij een rijker beeld van organisaties heeft gegeven.

Ik moet me realiseren dat er meer invloeden zijn in mijn poging de werkelijkheid in kaart te brengen, zijn dan alleen de geschreven geschiedenis en de uitgewerkte interviews.



3 The hermeneutic process (Alvesson & Sköldbërg, 2009)

elkaar versterken maar kunnen ook in conflict zijn met elkaar. (Alvesson & Sköldbërg, 2009).

Het verkennen van deze conflicterende thema's en het opzoeken van de versterkende thema's vindt plaats in mijn onderzoek. Gedurende mijn onderzoek heb ik dit zelf ondervonden, de interviews, ervaringen, literatuur en gesprekken met experts hebben effect op elkaar. Om dit in dit onderzoek tot uitdrukking te brengen en de lezer te laten beleven heb ik de verhalen (Hoofdstuk 5) opgenomen, ze zijn het resultaat van mijn eigen interpretatie, de verhalen van mijn geïnterviewden en het verloop van de geschiedenis waarin de ontwikkeling van het vakgebied terug te vinden is.

Continu is een mutatie van mijn waarnemingen en interpretaties gaande. Dit beïnvloedt het verkennen van de werkelijkheid van mijn geïnterviewden. Alvesson & Sköldbërg (2009) stellen hiervan dat het hermeneutische proces niet alleen loopt van het leren begrijpen van de losse delen tot een geheel vanuit een gedeeltelijk begrip tot een volledig begrip, maar dat hierbij verschillende thema's een invloed uitoefenen. Dit is weergegeven in de buitenste cirkel van de ingevoegde figuur. Deze thema's kunnen

Hoofdstuk 4: Bevindingen

In dit hoofdstuk zet ik uiteen welke thema's na analyse van de interviews naar voren zijn gekomen.

Waardering & Beleving

De waardering voor facilitaire dienstverlening is op grond van de interviews niet afgenomen. Er wordt vanuit de facilitair managers hard gewerkt om de kwaliteit omhoog te brengen en de kosten te blijven beheersen. (Van der Sluis, Brouwer, Burghout).

Tegelijkertijd wordt aan de gebruikerskant geen verandering gemeld waaruit blijkt dat de waardering is afgenomen. Als er kritisch over de dienstverlening gesproken wordt, is dit het gevolg van keuzes die op 'hoger niveau' in de organisatie zijn genomen. Dit veroorzaakt geen verlaging van de waardering op het niveau van de aangeboden dienstverlening die wordt gewijd aan de facilitaire afdeling. (Oversier, W. Visser, Van Nunen).

“Mijn waardering voor het facilitaire werk is niet afgenomen na het verwateren van de contacten met de medewerkers van de facilitaire dienst, maar wel door andere besluiten, zoals de kwaliteit van verbouwingen en besluitvorming over klimaatverbeteringen.” (W. Visser)

De waardering wordt niet uitgesproken als de facilitaire dienstverlener doet wat hij of zij moet doen, maar pas als dit in positieve of negatieve afwijkt van de verwachte beleving van een klant of gebruiker van de dienst.

“Er zou toch een ritme achter het legen van volle prullenbakken te ontdekken moeten zijn.” (W. Visser)

“Ons instituut is tevreden omdat we buiten de gebaande paden toch dat speciale menu kunnen aanbieden” (C. Visser)

“Ik word met een vriendelijke ‘hey Jeroen’ begroet. Kijk dat vind ik nou leuk!... Je denkt na over de facilitaire dienstverlening als je ermee geconfronteerd wordt, zowel in de goede als de slechte ervaringen.” (Oversier)

Procesbeheersing / Control

Alle onderzochte organisaties hebben het groeimodel (Hoofdstuk 1) gevolgd en hebben de ontwikkeling van 'loose fit', 'tight fit' en 'elastic fit' gedeeltelijk doorlopen en bevinden zich, op grond van mijn interpretatie en basis van de interviews op het 'tight fit' niveau. Uit de interviews komt naar voren dat het streven naar een betere vastlegging van plannen (Burghout, Brouwer), beschrijven van processen, maken van ServiceLevelAgreements en ontwikkelen van instrumenten moet leiden tot betere dienstverlening. Dat zou moeten zorgen voor het beter kunnen beheersen en verantwoorden van de dienstverlening. (De Visser, Brouwer, Burghout, Van der Sluis).

"We hebben een Producten en Diensten Catalogus geschreven zodat onze klant precies weet wat 'tie mag verwachten." (Brouwer)

"De drang binnen FM om centraal te plannen, te organiseren en te registreren moet geen effect hebben op de dagelijkse beleving van de dienstverlening." (Oversier)

"Schoonmaak is puur beleving, de gebruiker moet het schoon vinden. De valkuil waar we steeds in trappen, is dat we dat erkennen en vervolgens toch aan het werk gaan om een meetinstrument te ontwikkelen voor iets wat niet meetbaar is."(De Visser)

Opvallend is dat juist daar waar wordt afgeweken van de vastgelegde procedures, vastgelegde dienstverlening en vaste communicatielijnen de dienstverlening beter beoordeeld wordt. (Oversier, W. Visser, C. Visser)

"Ik zorg dat we de grenzen opzoeken en soms ons weinig aantrekken van de regeltjes van het moederbedrijf. Alle neuzen staan dezelfde kant op en daardoor leveren we precies wat de klant nodig heeft." (C. Visser)

"Vroeger had je er plezier in als je met elkaar iets voor elkaar zou kunnen krijgen. Op de gang kon ik iemand aanspreken als ik bijvoorbeeld een geluidsinstallatie te kort kwam. Naarmate de relatie intensiverde kroop ook het serviceniveau omhoog van matig naar goed."(W. Visser)

Gevolgen outsourcing voor medewerkers

Uit de interviews blijkt dat outsourcing het contact tussen de facilitaire dienst en de gebruikers in een pand verandert. De gebruikers van een pand, maar ook de facilitaire medewerkers kennen niet de namen van de ingehuurd medewerkers. (Van der Sluis, Van Nunen, Visser, Oversier).

“Het feit dat de Hogeschool ging verzakelijken, dus externe schoonmaak en catering, maakte ook dat de studenten en medewerkers gingen verzakelijken. Er kwam scherpte in de relatie, en is de aanspreekcultuur naar elkaar toe verdween.” (Van der Sluis)

“Door het uitbesteden van bijvoorbeeld schoonmaakwerk, weet ik wel waar ik moet klagen over viezigheid, maar ik weet niet meer wie ik een compliment kan geven. Dit is op andere niveaus komen te liggen.”(W. Visser)

Echter, de betrokkenheid neemt toe als men langer verbonden is aan een locatie. Dan ontstaan situaties waarin zowel de werknemer, de opdrachtgever en de gebruiker aangeeft grotere betrokkenheid te hebben. Dan kent men wel de namen van collega's (Van Nunen, Sluis) en binden medewerkers zich sterker aan de opdrachtgever. (Zoet, C.Visser). Hierbij heb ik het volgende aangetroffen: men vindt het moeilijk en het vergt een actieve inspanning vanuit de klant om met uitbesteedde medewerkers hechtere banden aan te gaan. (De Visser, Van Nunen).

“Als wij verwachten dat zij goed bij ons betrokken zijn en de dingen regelen die wij nodig hebben, moeten wij ook zorgen dat wij bij hen betrokken zijn.” (Van Nunen)

“Aandacht vanuit de opdrachtgever voor de medewerkers geeft hen een beter vertrouwen in de nieuwe relaties die zijn ontstaan. Denk hierbij aan gezamenlijke trainingsprogramma's, meedoen met kerstcadeaus, belangstelling voor het werk.” (Zoet)

Gevolgen outsourcing voor de leveranciers

De organisaties die diensten aanbieden (dienstverleners) werken hard om door middel van voorlichtingssessies, bedrijfseigen werkprocedures en standaardisatie eenheid te creëren en op die wijze de medewerkers aan zich te binden. (De Visser, Zoet, C. Visser).

Naarmate de medewerker meer ruimte krijgt om verantwoordelijkheid te nemen, de ruimte heeft om de klant te helpen met zijn specifieke wens of verzoek en met de klant hierover zelf te communiceren, neemt de binding met de opdrachtgever toe. (De Visser, C. Visser, Van der Sluis).

Tegelijkertijd is de relatie tussen de leverancier en de opdrachtgever veranderd. Vroeger was een relatie die je met elkaar onderhield voldoende om een contract op af te sluiten. Als gevolg van de Europese aanbestedingsregels zijn de kleinere bedrijven de afgelopen jaren uitgeschakeld. Door de zware specificaties komen alleen grote bedrijven nog in aanmerking en zijn de kleinere dienstverleners verdwenen. (Van der Sluis, De Visser).

“Vroeger ging het om de relatie die je met elkaar had. Nu is een goede relatie leuk, maar levert je geen contract op.(...) Als de relatie geen contract meer oplevert, kunnen wij niet anders dan toch meegaan met die rationalisering, anders overleven wij het niet.” (De Visser)

“Als gevolg van alle eisen zie je dat alleen de hele grote bedrijven hiervoor nog in aanmerking kunnen komen. Zij zijn niet écht in onze school geïnteresseerd, maar vooral in het contract.” (Van der Sluis)

Gevolgen kostengedreven en meetbaar facility management

De zeer sterke focus op efficiency heeft zijn sporen nagelaten in veel facetten. Het centraliseren veranderde het werk van de verantwoordelijke facility manager. Meer tijd moest er besteed worden aan het werken volgens de procedures die vanuit de centrale dienst opgelegd werden.

“Als facilitair manager heb je het hierdoor heel druk met uitvoeren van alle centraal uitgedachte plannen en heb je veel minder tijd om met de klant en de locatie bezig te zijn.” (Burghout)

“Met het centraliseren kwam er veel meer een ‘top down benadering’ op de locatie. Centraal bedacht wat goed voor ons was en legde dat op. De inspraak verminderde, ook vanuit het onderwijs op de lokale facilitaire voorzieningen.” (Van der Sluis)

Maar ook voor de medewerkers is er veel veranderd. De systemen die ingevoerd worden om te registreren worden ervaren als controle-instrument en derhalve geargwaand. De facility managers beleven de systemen als instrument om ‘in control’ te zijn. (Brouwer, Burghout). Het zorgde ervoor dat de operationele medewerkers hun verantwoordelijkheidsgevoel en zelfstandigheid kwijt raakten. (Van der Sluis, Burghout, de Visser).

“De facilitaire medewerkers hadden toen veel meer een oplettende taak dan nu, ze hadden een centrale rol in het gebruik van het gebouw.”(Burghout)

“Vanuit decentrale dienst kwam ook de opdracht om met Planon te gaan werken. Er moest precies geregistreerd worden wat er op een locatie gebeurde.” (Van der Sluis)

“Als uit de meting blijkt dat we stel vijf fouten hebben gemaakt, dan is dat er eentje teveel en krijgen we een boete. Je merkt hier dat men als de dood is voor die metingen.” (De Visser)

De opkomst van de inkoopfunctie in het facilitaire domein heeft grote invloed gehad. Daar waar lange tijd de relatie de basis was voor een contract is dat verdwenen door de verregaande rationalisering en daarmee het belang wat gehecht werd aan de relatie verdwenen. Deze aandacht voor de inkoopfunctie is ook ingegeven door de opgelegde (wettelijke) aanbestedingsregels. De basis is uit hele harde criteria gaan bestaan; vastgelegd in ServiceLevelAgreements, KPI's, en bonus-malus-regelingen. De dienstverlening is een commodity geworden met ingewikkelde spelregels. (De Visser, Brouwer, Van der Sluis)

“...met onze leveranciers hebben we nu ook na drie jaar voorbereiden een ServiceLevelAgreement afgesproken.” (Brouwer)

“Er is te weinig gezamenlijkheid in een relatie die op zulke harde criteria gestoeld is om het samen op te lossen. Het facilitair proces is daardoor vergelijkbaar geworden met de dienstverlening van een logistiek bedrijf als Van Gend & Loos.” (De Visser)

“De regering zou ook opnieuw naar de aanbestedingsregels moeten kijken. Het maakt het enorm omslachtig, het leidt telkens van een goedbedoelde inkoopvraag tot een juridisch steekspel.” (Van der Sluis)

De sterke focus op kostenreductie en efficiency heeft ook een ander effect gehad, namelijk dat de prikkel voor efficiency en kostenbesparing te hoog in de organisatie is komen te liggen, en kosten is gaan veroorzaken. Er komen functies bij die de controle moeten gaan uitvoeren en er wordt werk uitgevoerd dat in de ogen van de centrale afdeling noodzakelijk is, maar niet uitgevoerd had hoeven worden in het perspectief van de klant. (De Visser, Burghout, Van der Sluis).

“Interessant is dat met het uitbesteden van bijvoorbeeld de schoonmaak en de catering er ook nieuwe functies ontstonden, er moest immers wel gecontroleerd worden of ze deden wat afgesproken was.”(Van der Sluis)

“De afgelopen jaren zijn het vooral de facilitair managers geweest die met hun normen extra werk signaleerden, wat resulteerde in extra schoonmaakopdrachten, die voor ons extra omzet opleverden. Dat had niks te maken met de beleving van de klant!” (De Visser)

De verdwenen dialoog

Het invoeren van centrale meldpunten of Servicedesks heeft het persoonlijke contact en de dialoog weggenomen uit het facilitaire proces. Dit wordt gemist en geeft de gebruikers of klanten dan ook het gevoel er alleen voor te staan en te moeten zoeken naar mogelijkheden om een facilitaire vraag beantwoord te krijgen. (W. Visser, Oversier, Van Nunen).

In de organisaties waar ik nu onderzoek heb verricht is met name de centralisatie sterk doorgevoerd. Het facilitair bedrijf praat met de klanten. Dit gebeurt echter altijd op staf- of directieniveau (Van der Sluis, Burghout, Brouwer). Het gesprek met de uiteindelijke gebruiker in een gebouw is teruggebracht tot ‘melden of klagen’ middels een strak geautomatiseerd en geprotocollariseerd proces. Veelal zonder menselijke interactie. (W. Visser, Oversier, Van Nunen).

De focus van facility is sterk op directie en management gericht, terwijl eindgebruikers uiteindelijk niet alleen het echte oordeel kunnen vellen, maar ook in grote mate de kosten bepalen, aangezien gemiddeld 90% van de werknemers uitvoerend bezig is en de facilitaire diensten geniet. Dat de focus niet op de

eindgebruiker ligt, blijkt ook uit het gegeven dat nog geen kwart weet welke producten en diensten afgenomen kunnen worden. (Van Gelder, 2012)

“Op mijn eerdere (kleinere) locatie merkten we direct een teruggang in de waardering toen het door centraal genomen besluiten niet meer was toegestaan de huismeester op de gang aan te spreken.” (Oversier)

“We zijn veel van onze eigen contacten met klanten, zowel studenten als medewerkers, kwijtgeraakt door de invoering van het centrale meldpunt, en door het outsourcen van werkzaamheden op plaatsen waar we contact hebben, met onze klanten. Denk aan schoonmaak, receptie (beveiliging) en catering.” (Van der Sluis)

“Met de invoering van het Meldpunt werd de communicatie helemaal afgekapt, toen wist ik niet meer waar ik met mijn facilitaire vraag heen moest. Ik kreeg een nummer en de vraag of ik misschien nog meer leed had, werd niet meer gesteld.” (W. Visser)

Ingehuurde medewerkers hebben geen inhoudelijke dialoog met de klanten als zij geen ruimte hebben om een verzoek voor extra of gewijzigde dienstverlening te kunnen waarmaken. Wel spreekt men over privé-situaties, vakanties en aan- en afwezigheid. (De Visser, Strategische sessie Van der Reijden).

Als ingehuurde medewerkers die ruimte wél hebben, zijn het de klanten die het zeer moeilijk vinden om hem of haar ergens op aan te spreken. Dit geldt zowel voor extra verzoeken als voor opmerkingen over het uitgevoerde werk. De ingehuurde medewerkers ontvangen hierdoor alleen maar informatie over de waardering van hun werkzaamheden door controles of het opgedragen werk uitgevoerd is conform de procedures. (De Visser, C.Visser). De toetsing is hierdoor niet of de klant in zijn beleving tevreden is, maar of op grond van de meting het werk correct is uitgevoerd.

Centraliseren beperkt decentrale invloed

Het centraliseren van facilitaire diensten in een organisatie heeft geleid tot het inperken van de mogelijkheden om op locatie de klant in zijn behoeften tegemoet te komen. Naarmate het management en de operationeel leidinggevende op de locatie meer ruimte neemt of krijgen om buiten de procedures te werken, stijgt de klanttevredenheid. (C. Visser, Van der Sluis, Burghout, De Visser).

Hierbij heb ik ook geconstateerd dat centraliseren heeft geleid tot verschraling van het aanbod. Niet in de absolute zin (keuze uit producten), maar wel in de zin dat een specifieke klantwens wel of niet ingevuld kan worden. Het vergt dan 'lef' van het lokale management om van de standaard af te wijken. (Oversier, De Visser, Burghout, Van der Sluis, C. Visser).

“Het draait erom dat studenten en medewerkers uiteindelijk tevreden zijn. Dat maakt dat managers, directeuren en facilitaire dienst ruimte nodig hebben in de kaders die ze krijgen om op creatieve wijze te kijken hoe je de dienstverlening zo goed mogelijk kan krijgen. Goede communicatie is hierbij essentieel.” (Oversier)

In of juist uit de core-business / Wat is de toegevoegde waarde?

Bij alle onderzochte organisaties is de aansturing van het facility management verdwenen uit de portefeuille van de manager die verantwoordelijk was voor het onderwijs, oftewel het primaire proces. Bij alle onderzochte Hogescholen wordt dit opgemerkt als een gemis, maar niet alle geïnterviewde facility managers herkennen dit.

“Ook kon een locatiedirecteur zelf makkelijker facilitaire besluiten nemen en hier de financiële consequenties van dragen. Nu is dat veel moeilijker, het zit bij een andere, centrale directie.” (Burghout).

“De directeuren leverden alles in; ICT, P&O en dus ook hun inspraak in de facilitaire zaken. Het werd door iedereen vooral als verarming beschouwd. (Van der Sluis).

Toch is hier een verandering aan het ontstaan. In de interviews ben ik erop gestuit dat meer vraagtekens gezet worden bij de wijze waarop facility management zich heeft ontwikkeld.

Er wordt gezocht naar de toegevoegde waarde van het facility management. Wat kan dit vakgebied bijdragen aan het primaire proces. Omdat gesteld wordt dat 'kosten besparen' geen toegevoegde waarde kan opleveren, wordt gezocht naar wat dat dan wel kan en op welke wijze dat als nieuw paradigma in het vakgebied kan gaan gelden.

“De toegevoegde waarde van facilitaire dienstverlening is volledig verdwenen. Je moet terug naar de basisgedachte: wat voeg je toe? Waarom zijn wij als facilitair bedrijf hier in de organisatie? Dat kan nooit kostenbesparing zijn.”(De Visser).

Ook is merkbaar geworden dat opdrachtgevers meer en meer belang zijn gaan hechten aan het welzijn van medewerkers.

“Meer bedrijven ondertekenen de Code Verantwoordelijk Marktgedrag waardoor de discussies veranderen. De discussies veranderen hierdoor, het gaat in tegenstelling tot enkele jaren niet meer alleen om de laagste prijs, maar steeds meer opdrachtgevers denken wel degelijk na over de omstandigheden van de medewerkers die bij hen gedetacheerd worden.”(Zoet).

“De mensen waarvan je de betrokkenheid verwacht, die krijgen het het zwaarste. Zij moeten door de efficiency steeds harder werken voor hetzelfde geld. Meer en meer blijft aan de strijkstok hangen.” (Van der Sluis)

Hoofdstuk 5: De geschiedenis in enkele verhalen

In dit hoofdstuk vertel ik verhalen, die de lezer meenemen langs de ontwikkeling van het facility management in de afgelopen drie decennia. In de door mijzelf geschreven verhalen heb ik gebruik gemaakt van de informatie die uit de interviews, eigen waarneming / ervaring en literatuuronderzoek bij mij gekomen is. Het verhaal 'Fons, de facility manager: een bedreigde diersoort?' is geschreven door Wessel Ytsma.

1990: Gezocht een conciërge die naast de kweekschool wil wonen

Je moest er per ongeluk tegenaan lopen, het schoolgebouw van de Ichthus Hogeschool in Dordrecht-Zuid. Een fors eind van het spoor af, maar het was een karakteristiek pand, veel glas, hoge trappen en mooie grote lokalen. Beneden was er een barretje!

Zijn vrouw had de advertentie zien staan, "Wij zoeken een conciërge voor de kweekschool". Hij wist eigenlijk niet goed wat de functie inhield, maar een dienstwoning naast je werk, dat was wel wat anders dan het vele reizen dat hij als vertegenwoordiger had gedaan. Met een gezinsuitbreiding op komst, was dat een hele stap vooruit. Hij krijgt in de zomer van 1990 een aanstelling voor 20 uur per week; voor het andere deel van zijn inkomsten mag hij de cateringopbrengsten gebruiken.

Zijn voorganger ontving hem nukkig. Een autoritaire man die orde op zaken hield in het pand. Hij had geen zin om te verven, dus bleef de oude paarse en groene verfkleur bepalend voor het door gesloten gordijnen toch al muffige en donkere pand. Om de kosten laag te houden warmde hij 's ochtends eerst de koffie van de dag ervoor op in de magnetron. "Ze doen het er maar mee, die docenten." De kleuren van de deuren markeren de toegankelijkheid, een 'rode deur' mag niet betreden worden door studenten. De vloer was gelegd met zwart/wit tegeltjes. Overal staat rommel en de studenten maken dit alleen maar erger.

Ben is blij als zijn voorganger vertrokken is. Iedere ochtend ziet hij vanuit zijn woonkamer in de dienstwoning de studenten de lange weg afleggen van het treinstation naar de school. Het is koud en guur. Er is eigenlijk voor de studenten niet voorzien in een beetje comfort. Het zou toch beter zijn als ze een beetje opgewarmd aan de les kunnen beginnen.

Van de nieuwe locatiedirecteur krijgt hij alle ruimte. Bij de horeca-groothandel besteld hij een Bravilor koffiezetapparaat. Twee grote ketels plaatst hij op een soort grote tafel in de hal. Het wordt een ontmoetingsplek voor studenten en docenten, het gaat 'het barretje' heten. Dat is wel wat beter dan de oude situatie, een gat in de muur waar net als bij de chinees een luik open geschoven kon worden. Dagelijks komen de docenten en locatiemanager elkaar hier tegen en bespreken de dagelijkse zaken. Van studenten hoort hij welke toetsen moeilijk waren. Soms spreekt hij de studenten aan, als er een conflictje is of als ze rommel malen. Hij hoort ook de persoonlijke problemen van de studenten. Soms kan hij dan net een docent een tip geven; "Hou Erik een beetje in de gaten, hij heeft het moeilijk thuis waardoor het leren even niet zo goed gaat". Hij is soms net een pastoraal werker!

De collega's en studenten maken dankbaar gebruik van de koffietafel. Van studenten hoorde hij dat ze naast hun van huis meegenomen boterhammetjes wel wat extra's lustte, soep of juist voor 's middags iets zoetigs. Hij breidt zijn assortiment uit naar wat hem opvalt wat zijn klanten goed kunnen gebruiken.

Aan het einde van de week was er een vrijdagmiddagborrel. De docenten wisselden met elkaar uit wat er allemaal was gebeurd in de afgelopen week en bespraken hun plannen voor het weekend.

Ben gaat zich meer en meer op de horeca toeleggen, hij zoekt een collega die het pand kan schoonmaken, hij houdt hier toezicht op. Iedereen kende de school, dus via een van de collega's was er al snel iemand uit de buurt gevonden (haar dochter studeerde immers op de kweekschool) die met hart en ziel het gebouw schoonhield. Soms, als het druk is tijdens de lunchpauze, helpen de studenten bij het barretje; hij geeft hen dan een gratis koek of broodje.

Donkere wolken pakken zich echter samen. Het bord 'Te Huur is op het pand geschroefd. Ze gaan verhuizen naar het centrum, een groot kantoorpand wordt omgebouwd tot school. Een deel van de collega's uit het gebouw verhuist naar een andere locatie. 'Efficiënter en doelmatiger' heet het programma; de stafdiensten van alle fusiepartners worden samengevoegd op de hoofdlocatie.

Ben pakt de bloemen voor zijn vrouw uit de emmer. Hij kreeg ze vanmiddag bij het afscheid van de lokale bloemist; na jaren iedere week bloemen voor de receptie te hebben geleverd, moest het anders. Er is door de centrale dienst nu een contract gesloten met een 'Hydrocultuurdecorateur'; geen verse fris geurende bloemen meer op de balie, maar planten met kleikorrels. Die hoeven maar eens per maand water.

Gebruikte bronnen: Interviews Ben van der Sluis en Anouk van Nunen

Literatuur: De Bas & Bijl (2002) en De Bas & Van der Burg (2005)

1997: Het meubilair of het onderhoud?

Het is een warme zomer. Deze zomer moet het gaan gebeuren. Er is veel heibel, want net als de andere Hogescholen in Nederland gaan de 17 tot dan toe vrij zelfstandige scholen van de Hogeschool Rotterdam en Omstreken samen. Voor iedereen verandert er veel. De onderwijsdirecteuren moeten zich volledig op het onderwijs gaan richten en er komen centrale ondersteunende afdelingen. Er wordt een nieuwe facilitair manager aangesteld. Hij krijgt opdracht om er één facilitaire dienst van te maken. De opdracht aan de directeuren van het onderwijs wordt om de kwaliteit omhoog te krijgen en de ontwikkeling daarvan als core-business te gaan zien.

De nieuwe facilitair manager van de hele hogeschool gaat de budgetten verdelen; eigenlijk wordt er over de bestaande afdelingen een nieuwe afdeling heengezet. De decentrale facility managers hebben nu nog veel macht. Op locatie kiezen ze hun eigen leveranciers en besluiten ze zelf met hun gebouwbewoners wat er prioriteit heeft.

In het meerjarenplan wordt meer en meer uitgewerkt hoe de samensmelting van de 17 losse hogescholen tot 1 grote hogeschool zijn uitwerking moet gaan krijgen. Er moet uniformiteit aangebracht worden. Zijn nieuwe opdracht wordt om inkoop en centraal contractbeheer op te zetten.

Het lijkt wel of we harder moeten knokken om serieus genomen te worden. De locatiedirecteur was net bij hem op de koffie geweest. Samen hadden ze geconstateerd dat

ze het best goed op de rit hadden. Docenten en studenten waren tevreden, en de conciërges van Wim waren graag geziene collega's die met trots voor het pand werkten.

Op zijn bureau rammelt de telefoon, het is de bestuursvoorzitter: "Er moet een instituut gaan verhuizen, maar ze willen niet. Om het toch voor elkaar te krijgen, krijgen ze allemaal nieuw meubilair. Dan doen we maar iets minder aan onderhoud dit jaar."

Gebruikte bron: Interview Wim Burghout

2002: Mijn jaren als docent bij het facilitair onderwijs

Ik ben docent communicatie. In 1997 ben ik terecht gekomen bij de toen nagelnieuwe opleiding Facility Management. Het grappige was dat ik aanvankelijk eigenlijk nooit echt nagedacht over dat vak. In de periode dat ik daar werkte leerde ik dan ook dat het een vak was en dat je moest leren hoe je facilitair moest dienstverlenen. Er kwam veel meer bij kijken dan dat ik ooit eerder had bedacht.

Daarvóór ging er natuurlijk weleens iets goed of fout, maar ik had me nooit gerealiseerd dat het een vak was, of dat er een poppetje was die daar verantwoordelijk voor was.

Ik weet eigenlijk ook niet goed hoe dat in die tijd op de locaties georganiseerd was. De medewerkers waren wel zichtbaarder dan nu; ik kende Piet dan en met hem onderhield ik dan korte lijntjes. Toen ik vanuit de opleiding studenten ging begeleiden ontdekte ik hier en daar verklaringen. Ik ergerde me er bijvoorbeeld groen en geel aan dat de bewegwijzering voor evenementen binnen het onderwijs altijd dramatisch slecht was. Van de studenten leerde ik dat bewegwijzering sterk gestandaardiseerd moet zijn en dat er een systeem in moet zitten. Voor mij als docent is het lastig dat er nieuwe nummering wordt ingevoerd, een lokaal heeft dan ineens een nieuw nummer, en dan ook nog eens onlogisch, want dan komt ineens de 6 na 4; waar is de 5 dan gebleven? Dat is voor mij onlogisch!

In die tijd werd een aantal facilitaire zaken ineens centraal georganiseerd. Maar, bij de opleiding facilitair management had ik geleerd dat je je aanbod inzichtelijk moest maken. Maar hier op de locatie heb ik niet echt het gevoel gehad dat ik mijn 'facilitaire ei' kwijt kon. Er kwam een centraal meldpunt, en daarmee was de dialoog eigenlijk helemaal afgepakt. Ik

kreeg een e-mail met een nummer, maar niet meer de vraag of ik misschien ook nog ander facilitair leed had.

Veel van mijn facilitair leed wordt ook veroorzaakt door besluiten die steeds hoger in de organisatie zijn komen te liggen. De toiletten zijn vreselijk geworden na de verbouwing, maar als ik daar iets mee zou willen, zal mijn directeur daar achteraan moeten gaan.

Tegenwoordig zie ik veel vaker mannen van steeds weer een ander technisch bedrijf lopen, ik ken ze niet en ik ga er maar vanuit dat het goed is. Vroeger wist ik beter bij wie ik terecht kon met een klacht of compliment, tegenwoordig weet ik dat niet meer, en gaat mijn directeur de dialoog aan over een te verbeteren proces. Dat kon ik vroeger zelf! Vroeger ging het, naar mate de relatie intensiverde, beter. Je had er dan plezier in als een vraag om bijvoorbeeld een geluidsinstallatie even door iemand die je goed kende opgelost kon worden.

Een tijd geleden kwamen er een paar mannen in pakken zich voorstellen, zij vertelden dat zij facilitair verantwoordelijk waren voor dit deel van het gebouw. Daarna heb ik ze eigenlijk niet meer gezien. Er zijn wel veel initiatieven gestart, maar of dat goed doorgestart wordt vraag ik me af. Ik denk dan terug aan de oude facilitair manager uit de beginjaren, Anton, die man kon los van alle beperkingen de dialoog aan gaan.

Wat ik begrepen heb van het vak, is dat een investering aan de ene kant een rendement aan de andere kant moet opleveren. Wat ik facilitair mee zou willen geven is dat het niet alleen om rendement in geld draait, maar ook om welzijn en tevredenheid. De afgelopen jaren is het teveel over rendement in geld gegaan.

Ik denk dat het voor facilitair erg belangrijk is om niet alleen maar de manager(s) voor te stellen en je aanbod kenbaar te maken. Zorg dat het weer persoonlijk wordt: "Als je een facilitaire vraag of probleem hebt bel mij!" Zorg dat je daar je klantenbinding weer persoonlijk en stevig maakt!

Gebruikte bron: Interview Wilma Visser

2005: Fons, de facility manager: een bedreigde diersoort?

Fons Haverkamp is 15 jaar geleden begonnen als hulpje bij de technische dienst van verzorgingshuis Avondlicht en langzaam maar zeker opgeklimmen tot hoofd van de facilitaire afdeling. Daar zat hij in alle rust van te genieten tot de fusie met verpleeghuis Zilverrust en het regionale ziekenhuis Betuweland werkelijkheid werd. De grondvesten onder zijn bestaan begonnen te schudden toen hij ontdekte dat ook de drie ondersteunende afdelingen moeten fuseren tot één facilitair bedrijf.

Fons beseft inmiddels dat hij geen schijn van kans maakt op de directievoering van het nieuwe facilitaire bedrijf (ondanks dat hij inmiddels is afgestuurd in facilitair management). Heel eenvoudig omdat hij op financieel gebied de klok heeft horen luiden, maar in de verste verte niet weet waar de klepel hangt. Dit werd pijnlijk duidelijk toen Fons zijn twee jongere collega's uitnodigde voor een kennismakingsgesprek. Tijdens deze verkenning vroeg Drs. Wim Zwart, bedrijfskundige en collega van Zilverrust, hoe hij tot zijn kostprijsbepaling kwam en of hij de volledige bedrijfsoverhead daarin meenam. Fons stamelde dat ze 'dit' in Avondlicht nog niet deden. Hij begreep nauwelijks wat Wim nu precies bedoelde. Koen Overmars (MBA) van het ziekenhuis snapte het wel degelijk. Hij vertelde dat hij een facilitair bedrijf leidt met een eigen balans en winst- en verliesrekening. De voorgecalculeerde verliezen, debiteurtermijnen en winstmarges vlogen over de tafel, en Fons om de oren. Wim en Koen hadden elkaar gevonden en Fons werd gedegradeerd tot decorum. Ondertussen bedacht hij dat het financieel beheer bij hem thuis wel heerlijk eenvoudig verloopt.

Financieel management is het ondergeschoven kindje van vele facilitaire managers. Daar zijn drie redenen voor. Op de eerste plaats omdat de dagelijkse gang van zaken hen als het ware op eet. Iedere dag staat bol van de korte termijn doelen en dito resultaten. Financieel beheer staat daar bijna haaks op, waardoor het heel gemakkelijk is dit over te laten aan de deskundige financiële afdeling. Die vervolgens begroot op basis van louter financiële gegevens en niet op beleidsvoornemens en realisatie. Een tweede reden is dat de facilitaire managers in de opleiding vrijwel geen inzicht krijgen in financieel beheer. Daarmee zijn zij een speelbal voor de controllers, die hen altijd twee stappen voor zijn en daarmee op financiële gronden de facilitaire afdeling beheersen. Tot slot zijn vele facilitaire afdelingen 'input gestuurd'. Aan het begin van het jaar voert men een kleine budgettaire oorlog, halverwege vindt een stevige kostenreductie plaats en uiteindelijk valt alles wel weer mee.

In dit speelveld heeft het weinig zin om alle toeters en bellen van financieel beheer te kennen.

Maar de wereld is veranderd. Vrijwel overal maakt inputsturing plaats voor outputsturing, is beperkt lijnmanagement vervangen door integraal management en draait het overal om financiële kennis. Ook de facilitair managers zullen hier in mee moeten gaan. Zo niet dan worden zij in snel tempo vervangen door Bedrijfseconomen en Masters in Business Administration en is de facility manager een bedreigde diersoort.

Bron: Wessel Ytsma (overleden op 24 juli 2012), www.ytsma.com – letterlijk overgenomen als eerbetoon en uit respect voor zijn bijdrage aan het vakgebied.

2008: Hebben we het niet zelf veroorzaakt?

Vlak voor zijn pensioen kijkt Andre terug op de afgelopen 15 jaren.

In jaren die volgen op het samenvoegen van 17 scholen naar 1 grote HBO-instelling deinen we mee met de organisatie. Het is zoeken naar uniforme werkwijzen die ervoor zorgen dat op alle locaties uniform gewerkt wordt. Dit maakt dat er op facilitair gebied ook gebouwd wordt aan de dienstverlening. De BHV-organisatie moet opgebouwd worden, de arbo-eisen nemen toe en de studenten worden steeds veeleisender. De kroket en de roze koek uit de HTS-kantine zijn niet meer voldoende, het moet Halal zijn, HACCP gecontroleerd en we moeten iedere dag uit meerdere specialiteiten kunnen kiezen. De NEN schrijft voor hoe we moeten meten en de installaties moeten onderhouden.

In de eerste jaren van het nieuwe decennium worden de budgetten steeds preciezer toegewezen en de plannen worden steeds gedetailleerder. In rapportages wordt steeds uitgebreider verantwoord hoe het geld is uitgegeven en of de plannen die uitgevoerd zouden gaan worden, ook daadwerkelijk uitgevoerd zijn. Er is steeds minder ruimte om lokaal af te wijken van de centrale standaardisatie die doorgevoerd is.

De conciërge had vroeger een hele centrale functie in het pand. Niet alleen verzorgde hij de aan- en afwezigheid van zowel de studenten als de docenten. Ook als een docent misgreep bij de krijtjes of bijvoorbeeld de hoeveelheid lege schrijfruimte op een overheadprojector.

We werkten als het ware met een soort van ‘piep-systeem’ bij de receptie. Iedereen wist de conciërge altijd wel te vinden, ze waren zichtbaar aanwezig, daar hadden we geen meldpunt voor nodig.

Vroeger was conciërge geen beroep, er was ook geen beroepsgroep of opleiding voor. Je ging het gewoon doen. In de jaren die erop volgden zijn we het zelf steeds meer als een specialisme gaan brengen. Nu gaat de wereld om ons heen ook steeds meer om dat specialisme vragen. Het appèl is steeds groter geworden, men heeft steeds meer onder het vakgebied geschoven. En wij hebben dat toegelaten, of sterker nog gestimuleerd, daardoor hebben we de verwachting wel omhoog gebracht.

Gebruikte bronnen: Interviews Wim Burghout, Franziska Brouwer, Mike van Booren.

2010: Het dilemma van voorman John

Opgelucht legt hij de telefoon neer. Het ziekenhuis belde hem met de uitslagen; gelukkig niets kwaadaardigs, maar het moet wel geopereerd worden. Een raar, wat verwaarloosd, knobbeltje op zijn rug. Na de ingreep moet hij een paar weken rustig aan doen, vooral fysiek zwaar werk vermijden en dan is hij zo weer helemaal de oude.

Eerst brengt hij zijn vrouw het goede nieuws en daarna stuurt hij een e-mailtje aan Joke, zijn leidinggevende. Zouden ze mijn contract wel verlengen als ik een week of twee thuis moet blijven?

John is 53 jaar en werkt al drie jaren voor dit schoonmaakbedrijf. Ze hebben hem steeds weer een tijdelijk contract aangeboden. Door de aanbestedingen is hij er wel aan gewend geraakt steeds weer nieuwe procedures en andere leidinggevenden te krijgen. Door wisselingen in het team is hij nu op de hogeschool geplaatst. Het bevalt hem erg goed. Hij heeft een portofoon gekregen, dan kan het meldpunt hem sneller traceren als er een spoedklusje is voor de schoonmaakdienst. Leuk vindt hij het om met zoveel jonge mensen om zich heen te werken, ook voor de studenten is hij een bekend gezicht. Als hij ze met Rotterdamse humor aanspreekt op het maken van rommel, grappen ze wat terug naar hem. Maar ze luisteren wel naar hem; John wijdt het aan zijn grijze haren!

Eigenlijk mag hij geen portofoon van Joke. Extra opdrachten moeten via een e-mail ingediend worden, dan kan er gelijk een financiële verplichting voor aangemaakt worden. Dat stoort hem best, want het zorgt ervoor dat het langer duurt om het spoedwerk op te pakken.

Op de hogeschool zijn ze erg tevreden met hem. Hij is er altijd, is vriendelijk en laat zien dat hij voor de studenten het beste eruit wil halen. Sommige collega's vinden hem soms wel te joviaal.

Via de portofoon wordt hij opgeroepen. Het hoofd Interne Dienst, Madelon, wil even iets met hem bespreken. Het zijn vragen over de urenbriefjes die bij de factuur van de vorige periode bijgevoegd waren. Het is Madelon opgevallen dat er steeds meer uren op 'extra inzet' geboekt worden en ze is benieuwd wat hier de reden voor is. John herkent het niet, er zijn niet meer meldingen gemaakt en hij had juist het idee dat zijn aandacht voor de medewerkers en de klanten ervoor hadden gezorgd dat het steeds schoner en opgeruimder was in de school.

Thuis piekert hij erover door. Zijn vrouw maakt wel vaker de opmerking dat hij de school 's avonds ook weleens mag vergeten, maar dat vindt hij lastig. Hij besluit de volgende ochtend zijn map met urenbriefjes er eens op na te slaan.

Die ochtend schrikt hij; in zijn map staat helemaal geen toename van gewerkte uren. Hij besluit voor de zekerheid kopietjes te maken en neemt die mee naar huis. Die avond piekert hij nog meer, zou het schoonmaakbedrijf een foutje hebben gemaakt? Hij slaapt slecht die nacht en zoekt de volgende ochtend direct Madelon op.

Als ze de formulieren naast de bijlagen van de factuur leggen, schrikken ze beiden. De urenbriefjes zijn door het schoonmaakbedrijf opgeplust. Waar John had gezorgd voor een urenbesparing, heeft Joke er extra uren bijgeschreven. Madelon besluit haar uit te nodigen voor een stevig gesprek.

John is in de daarop volgende dagen bloednerveus. Ineens staat er een briesende Joke aan zijn werkkar: "Hoe had hij het in zijn hoofd gehaald? Hoe kwamen die briefjes bij Madelon?" Hij deed nog wel zo zijn best om uit te leggen hoe hij voor de klant het beste had proberen te regelen, het mocht niet baten. Het conflict tussen John en Joke wordt niet uitgesproken, de

hogeschool krijgt een gecorrigeerde factuur en Joke belooft Madelon tot op de bodem uit te zoeken hoe dit gebeurd kon zijn. De oorzaak weet ze zelf prima. Maar die is lastig uit te leggen gezien de belofte in het doorlopen inkooptraject om vooral in partnership samen te werken tussen het schoonmaakbedrijf en de school.

John telt de dagen af tot aan zijn operatie. De sfeer met Joke is er niet beter op geworden. Ze ontwijkt zijn vragen over zijn aflopende arbeidscontract.

De dag voor zijn operatie komt Joke opnieuw onverwachts langs. Zij vertelt het kort en zakelijk: Zijn contract wordt niet verlengd, ze hebben een voorman op een andere locatie over, die is meer betrokken en toont meer inzet voor het schoonmaakbedrijf. Het is het laatste contact tussen John en Joke.

Zijn vrouw reageert boos en is in tranen; "Wat is dit oneerlijk, je werkte dag-en-nacht voor die troela". John besluit het voor nu naast zich neer te leggen en eerst de operatie af te wachten.

"Misschien, als ik beter ben, bel ik even met Madelon, misschien zoekt de hogeschool nog een huismeester."

Gebruikte bron: Eigen waarneming

2012: Waar is Patrick gebleven?

Het is vrijdagochtend, ik zit in de auto op weg naar de hogeschool. De dag zit helemaal vol met afspraken, dit kan ook niet anders met de accreditatie en een 'open dag' in het verschiet.

Ik bel aan bij de slagboom van het parkeerterrein. Een vrolijke "Hey Jeroen, goedemorgen" van de receptionist tovert een glimlach op mijn gezicht. Ik weet eigenlijk niet eens hoe hij heet. Een kopie van mijn kentekenplaat markeert mijn parkeerplaats, waarom staat hier niet gewoon 'de auto van Jeroen'? Het is groot en massaal op deze locatie. Onze studenten zullen zich soms ook wel anoniem voelen.

Bij mijn vorige baan, op een kleine school, was het anders. Iedereen kent Patrick, de conciërge en hij hoort er helemaal bij. Maar daar hebben we wel voor moeten knokken; met de introductie van het servicepunt mochten we zelf niet meer iets facilitairs aan Patrick vragen. Wat werd hij daar ongelukkig van, en wat moesten wij een moeite doen om hem toch persoonlijk aan te mogen spreken om iets voor ons te doen. De verantwoording in het systeem mocht hij dan achteraf doen.

Op de gang zie ik twee mannen in een blauw shirt, zij zijn van de facilitaire dienst. Ik vraag ze of ze weten wanneer de kapotte TL-lamp op de gang wordt gemaakt. Dat weten ze niet, zij denken dat de installateur dat zal gaan doen. Maar als ik het zeker wil weten moet ik even het meldpunt bellen.

Terug achter mijn bureau schrik ik van de e-mail. Maar liefst 89 nieuwe berichten. Ik worstel me erdoorheen. De mailbox lijkt de dag te beheersen.

Om 16:00 uur heb ik een overleg met mijn collega's over voorbereidingen voor de 'open dag'. We hopen dat er zaterdag enkele honderden potentiële studenten met hun ouders komen kijken. Hoe gaan we ervoor zorgen dat deze groep zich hier op zijn plaats voelt?

De jongens en meisjes zijn veel mondiger dan 15 jaar terug, maar ze zoeken nog steeds naar een plek die veilig en vertrouwd aanvoelt. De door de centrale facilitaire dienst opgelegde standaard kleuren in alle gebouwen van de hogeschool laat alle gebouwen er identiek uit zien. Het maakt dat we studenten moeilijker het gevoel kunnen geven dat ze een opleiding volgen die onderdeel is van een klein instituut binnen de grote hogeschool. Het wordt een uitdaging om 'klein' binnen het grote geheel te gaan organiseren.

Als de facilitair medewerker nou beter bij ons onderwijs betrokken is, dan zal hij zich harder inspannen voor om onze studenten een veilige, schone en vertrouwde omgeving te verzorgen. Over vier weken heb ik weer een accountgesprek, ik zal het nog een keer bespreken.

Om 17.30 uur loop ik naar de uitgang. Verrek de TL-buis is nog niet gemaakt! Daar heb ik door de volle mailbox niet meer aan gedacht. Morgen is de 'open dag': Ik bel uit de auto het nummer van het meldpunt. Ik krijg ik een bandje; "Wij zijn gesloten; wij zijn geopend op

maandag tot vrijdag van half acht tot half vijf". Ik realiseer me dat de 'open dag' dan al voorbij is. Waar is Patrick als je hem nodig hebt?

Gebruikte bron: Interview Jeroen Oversier

Hoofdstuk 6: Analyse

In dit hoofdstuk analyseer ik de bevindingen uit de interviews met de onderzochte geschiedenis en de bevindingen uit het literatuuronderzoek. Dit zal leiden tot een aantal conclusies op grond waarvan ik aanbevelingen zal doen in hoofdstuk 7.

Het verdwenen persoonlijke karakter

De invoering van centrale meldpunten en de stap dat operationele meldingen niet meer met de operationele medewerkers besproken mochten worden heeft ervoor gezorgd dat het persoonlijke karakter in het perspectief van de klant verminderd is.

Ook de ruimte die een medewerker heeft om op individuele wensen in te gaan, heeft een negatief effect hierop gehad.

Ik heb hierbij geen onderscheid aangetroffen tussen 'eigen' medewerkers en 'ingehuurde' medewerkers. Dit betekent, dat als er niet meer over de uitvoering van de werkzaamheden gesproken wordt, dat de persoonlijke betrokkenheid bij het primaire proces vervaagt, dit gebeurd, ongeacht de organisatie waarmee men zich verbonden voelt.

Er is uit de interviews gebleken dat als een medewerker ruimte krijgt om zijn werk naar wens van de klant uit te voeren, dat hij zich dan sterker met de klant verbonden voelt. Hier is geen verschil gebleken tussen medewerkers van de eigen organisatie of van een dienstverlener.

Overeenkomstig met de literatuur zien we dat een medewerker zich dus zal binden aan de organisatie die hem het meest tegemoet komt om in de behoefte van de medewerker te kunnen voldoen zoals: terugdringen of vermijden van onzekerheid, bevestiging (self-verification), verwantschap/betrokkenheid en vergroten van de eigenwaarde. (George & Chattopadhyay, (2005), (Brewer & Gardner, 1996).

Het is dus niet verwonderlijk dat de organisatie die de medewerker de bevestiging voor zijn werk zal geven, of zich inspant om de betrokkenheid te vergroten, de organisatie zal zijn waarmee de medewerker zich identificeert.

Dit betekent dat als we het 'persoonlijke karakter' aan de dienstverlening willen teruggeven, we ervoor moeten zorgen dat hij zich met het primaire proces identificeert. Vanuit het primaire proces zal hij in zijn behoeften moeten worden voorzien, zoals hierboven genoemd.

Gevolgen van outsourcing

Ik had verwacht aan te treffen dat facilitaire diensten die door een leverancier aangeboden worden een lagere waardering zouden krijgen. Ik had dit verwacht op grond van marktonderzoek (Van Gelder, 2012) en op basis van het uitgangspunt dat vooral uitbesteed wordt op basis van de 'cost based view' (Freytag et al, 2011). Dit is niet gebleken.

De gebruikers van de dienst geven aan dat een lagere waardering veroorzaakt wordt door besluiten die op centraal niveau genomen worden en een te gereguleerde dienstverlening waardoor individuele keuzes niet gemaakt of ingewilligd kunnen worden. (W. Visser, Van Booren, Van Nunen).

Deze beide constatering kloppen met de literatuur, waarin gesteld is dat outsourcing die het gevolg is van langdurige en uitvoerige gedetailleerde contracttrajecten vaak op hoog niveau gecontroleerd worden, waarbij de medewerkers zeer beperkt ruimte hebben om aanpassingen te doen in de uitvoering van het werk. (Davis-Blake & Broschak, 2009). Dit klopt ook met de theorie van Uzzi waarin gesteld wordt dat als de organisatie en haar medewerkers echter intensiever samenwerken dat medewerkers dan meer gemotiveerd zijn om in de samenwerking te investeren. Vertrouwen is de basis van de samenwerking en niet expliciete contracten. Medewerkers zijn meer geïnteresseerd in de producten en processen van de opdrachtgever en ontwikkelen persoonlijke relaties. (Uzzi 1997).

Dit betekent dat de strikte en gedetailleerde wijze waarop de uitbesteding contractueel is vastgelegd en inkooptechnisch is uitgevoerd ervoor zorgt dat de ruimte die medewerkers ervaren om klantgericht te werken wordt verminderd. Als gevolg hiervan zien we dat door het ontbreken van de waardering voor het werk, de motivatie om zich in te spannen voor de opdrachtgever verminderd.

De conclusie ontstaat dan dat hoe meer tijd er besteed wordt aan uitvoerige contracten en het specificeren van de dienstverlening, de verbondenheid met de ingehuurde medewerkers

vermindert en een verlaging veroorzaakt van de door de klanten ervaren kwaliteit van de dienstverlening.

In de contractering, maar ook in de wijze waarop interne medewerkers worden aangestuurd is te weinig ruimte om dát te doen wat nodig is voor de klant. Het tegemoet komen aan de individuele wensen van gebruikers is geen onderdeel van de contracten en de wijze waarop eigen medewerkers worden aangestuurd.

Ook het lokale management heeft te weinig ruimte om lokaal de klantwensen te vervullen, zij worden hierbij gehinderd door centrale richtlijnen en procedures.

Van 'procesbeheersing & control' naar 'toegevoegde waarde'

De organisaties die ik heb onderzocht zijn allemaal te karakteriseren bij de organisatievorm 'tight fit'. De omschrijving die hierbij hoort zal de geïnterviewde facilitair managers niet kloppend vinden gezien de inspanning die zij hebben betracht om op dat niveau te komen. Het is wel kenmerkend voor de aangetroffen waardering van klanten van de facilitaire diensten.

“Gebruikers worden door (tight fit) facilitaire organisaties dikwijls beschouwd als kleine kinderen die ongeregeld en met veel lawaai ongestructureerde eisen stellen aan de facilitaire organisatie. Stringente beheersing maakt het leven van de facility manager eenvoudiger en verhoogt de efficiëntie, maar het verhoogt ook de kans op ontevreden medewerkers en verminderde effectiviteit.” (Maas & Pleunis, 2001)

Op grond van de ingewonnen informatie uit de interviews kan gesteld worden dat het grote noodzaak is om uit de 'tight fit' situatie te komen. Er is niet uit de interviews gebleken dat men terug zou willen naar de desintegratieve en correctieve dienstverlening uit de jaren '80 en begin jaren '90. De vraag zou dan moet zijn hoe de 'elastic fit' situatie er dan uit moet zien.

“De (elastic fit) facilitaire organisatie probeert de kosten te beheersen, maar geeft de gebruikers keuzeruimte. De dienst beschikt over een heldere facilitaire filosofie, welke het kader biedt om beslissingen te kunnen nemen. De facilitaire organisatie erkent de

noodzaak van een beperkte centrale beheersing en accepteert de wens om decentraal beslissingen te nemen.” (Maas & Pleunis, 2001)

Om de juiste stappen te kunnen maken is inzicht nodig in de filosofie van het bedrijf en de wijze waarop men anno 2012 een toegevoegde waarde wil leveren aan de organisatie.

Dit is passend bij de meest recente definitie van facility management:

“Facility management is het management van alle diensten die aan de werkomgeving gerelateerd zijn en die nodig zijn om mensen te ondersteunen bij hun streven naar toegevoegde waarde aan de organisatie.”(Drion & Van Sprangen, 2012)

De wetenschap dat tot op heden, afgezien van de eerste concepten (Jensen, 2010) en een eerste beperkt onderzoek in de ziekenhuizen (Prevosth en Van der Voordt, 2011), nog weinig bereikt is in het aantoonbaar maken van de toegevoegde waarde van facility management, zal het bereiken van de nieuwe situatie lastig maken.

Het boek ‘The Added Value of Facilities Management’ van Per Anker Jensen, (Danmarks Teknische Universitet) dat eind 2012 verwacht wordt, gaat hier naar alle waarschijnlijkheid een fundamentele bijdrage in leveren. (Van der Voort in Drion & Van Sprang, 2012).

Zowel in de interviews als, zij het pril, in de literatuur wordt gezocht naar de toegevoegde waarde van het facility management.

Een veranderend paradigma?

Een van de basiskenmerken van het facility management, alles inzichtelijk meetbaar en aantoonbaar maken, heeft ervoor gezorgd dat allerlei meetsystemen ontwikkeld zijn die het werk van operationele medewerkers moeten monitoren. De sterke sturing hierop, zorgt er voor dat medewerkers niet meer durven af te wijken van de opdracht. Het dilemma wat dan ontstaat is de keuze tussen de klant (de opdrachtgever) en de werkgever. Een medewerker die aangestuurd wordt op een strikte uitvoering van werkzaamheden zal minder snel op een additioneel verzoek ingaan. Dit klopt met de eerder genoemde uitgangspunten. De medewerker zal uit het oogpunt van onzekerheidsvermijding (baan verliezen, slechte

beoordeling) precies uitvoeren wat hem is opgedragen, en zich dus sterker binden aan die organisatie die hem hierin het meest tegemoet komt en minder aan de klant.

Uit de interviews blijkt dat hoe harder de dienstverlenende partij zijn medewerkers probeert te reguleren in de uitvoering door middel van meetsystemen, procedures, standaardisatie en vastgelegde werkwijzen, hoe kleiner de binding met de opdrachtgever wordt. Opmerkelijk is dat uit de interviews blijkt dat deze sturing veroorzaakt wordt door de vraag die door de opdrachtgever aan de dienstverleners wordt gesteld.

De sterke focus op centralisatie, standaardisatie, efficiency en kostenreductie heeft ertoe geleid dat zeer gedetailleerd in programma's van eisen is beschreven hoe de werkzaamheden uitgevoerd dienen te worden. Ook is vastgelegd op welke wijze de nakoming van de werkzaamheden gemeten zal worden. Vertrekpunt is daarbij steeds dat de facilitair manager (vaak gecentraliseerd) beschrijft welke diensten de klant kan afnemen. De invloed van de klant hierin blijkt uit de interviews zeer beperkt te zijn. (W. Visser, Van Nunen, Oversier).

Tegelijkertijd blijkt dat nog geen 25% van de gebruikers weet welke diensten door de facilitaire dienst worden aangeboden, en dat slechts 6% van de gebruikers als promotor de dienstverlening aan zou bevelen. (Van Gelder, 2012).

Dit is niet opmerkelijk; de definities van het vakgebied facility management, zijn tot 2011 gedomineerd met termen als 'lastenreductie' ("*de lasten van de fysieke voorzieningen te minimaliseren bij handhaving van een vastgesteld prestatieniveau*" – Regterschot 1987).

Ook de definitie die tot 2008 gehanteerd wordt, is vervuld van beheersmatige en control-termen: *Facility management is het integraal managen (plannen en bewaken) en realiseren van de huisvesting, de services en de middelen die bij moeten dragen aan een effectieve, efficiënte, flexibele en creatieve verwezenlijking van de doelen van de organisatie in een veranderende omgeving.* (Maas & Pleunis, 2001)

De Zwart (2008): "*Facility management is het (doeltreffend) beheersen van het facilitair proces, waarmee (doelmatig) voorwaarden worden geschapen die gericht zijn op (doelgerichte) realisatie van zowel het kernproces van die organisatie als van alle andere processen.*"

Uit de interviews komt naar voren dat sturen op welzijn een gemist aspect is in de facilitaire sturingsfactoren. Daarnaast blijkt dat de prikkel voor sturen op kostenbesparing te hoog in de organisatie ligt, of vooral bij de totstandkoming van contracten, met als gevolg dat de dienstverlening een commodity geworden is. Of de prikkel voor efficiency ligt op de plaats waar de consequenties voor de beleving niet kunnen worden overzien.

De zeer recente ontwikkelingen in de literatuur, waar gezocht wordt naar de toegevoegde waarde van het facility management, maakt dat er een nieuwe overtuiging aan het ontstaan is over de rol van het facility management. (Drion & Van Sprang, 2012) (Prevosth & Van der Voordt (2011)

Ook in de interviews is deze trend te ontdekken; In plaats van de verschraling die in het takenpakket van een onderwijsmanager of – directeur is ontstaan, groeit de wens om de invloed op het facilitaire werk op de werkvloer weer groter te maken voor de manager van het primaire proces. (Oversier, De Visser)

Hoofdstuk 7: Conclusie & Aanbevelingen

De bevindingen in Hoofdstuk 4 en de analyse uit Hoofdstuk 6 moeten antwoord geven op de door mij geformuleerde onderzoeksvraag. Dit zal ik in dit hoofdstuk doen, gevolgd door een aantal aanbevelingen.

Conclusie

Ik ben gestart met de onderzoeksvraag wat we kunnen leren van de geschiedenis van het facility management teneinde het persoonlijke karakter weer aan de dienstverlening te kunnen herstellen.

Het doel daarbij was voor mij om te voorkomen dat bij toekomstige bezuinigingen niet alleen naar de kosten gekeken zal worden, maar ook naar de toegevoegde waarde van de dienst op de medewerkers van het primaire proces. De positieve resultaten van de ontwikkelingen van de afgelopen 15 jaren moeten hierbij behouden worden.

Het persoonlijke karakter van de dienstverlening is verminderd als gevolg van een aantal gebeurtenissen:

- Het centraliseren van de dienstverlening waarbij centrale meldpunten de rol van de huismeester hebben overgenomen en de gebruiker van de facilitaire dienst niet meer de dienstverlener rechtstreeks mag aanspreken.
- De toename aan meetsystemen en andere instrumenten om 'in control' zijn aan te kunnen tonen is door de medewerkers argwanend ontvangen. Het draaide om het wel of niet uitgevoerd hebben van een taak, niet meer om de tevredenheid van de gebruiker van de dienstverlening.
- De uitdrukkelijke wens om dienstverlening zeer gedetailleerd te omschrijven in contracten en overeenkomsten heeft ervoor gezorgd dat dienstverleners hun eigen interne organisatie middels eveneens gedetailleerde procedures en meetsystemen hebben georganiseerd. De medewerkers die op de locatie werken, hebben hierdoor weinig ruimte om de wensen van de 'lokale klant' in te willigen.
- Een wijziging in de werkzaamheden van de uitvoerende medewerker moet via de leidinggevende geregeld of geautoriseerd worden. De medewerker van de dienstverlener en de gebruiker ervan praten op de werkvloer niet meer over het

werk. Hierdoor worden er geen complimenten meer gegeven en krijgt een opmerking over de uitvoering het karakter van een klacht.

- De sterke wens om te centraliseren heeft ervoor gezorgd dat de keuzes over de dienstverlening op een locatie niet meer door het lokale management genomen worden, maar op een hoger centraal niveau in de organisaties. De lokale managers merken hierbij dat het niet hùn belang is dat wordt behartigd, maar het centrale belang.

Het vakgebied is jarenlang gedomineerd door kostengedreven aansturing en het jagen op efficiency en verlagen van de kosten. De facility managers werden hierop gestuurd door de top van de organisatie. De kantoorkosten stegen gedurende deze jaren en als gevolg van benchmarking werd steeds duidelijker hoeveel financieel gewonnen zou kunnen worden ten gunste van het primaire proces met een besparing op de facilitaire kosten. Het topmanagement kreeg op deze wijze meer grip op de budgetten, zodat ook andere keuzes gemaakt konden worden.

In het Hoger beroepsonderwijs is in dezelfde periode als waarin het facility management zich ontwikkelde een grote fusiegolf geweest. Alle onderzochte Hogescholen waren betrokken bij een dergelijke organisatieverandering. In de wens om grotere Hogescholen te vormen, lijkt het logisch dat de ondersteunende diensten van alle tot dan toe zelfstandige scholen samengevoegd werden. Er is geen discussie gevoerd of álle dienstverlening gecentraliseerd moest gaan worden of dat er een selectie gemaakt moest worden. Dit is ook logisch vanuit zowel de bestuurderszijde als de facilitaire zijde. Alle bestuurders hebben als reden voor de centralisatie gegeven dat de focus moest komen te liggen op het onderwijs als core-business, hierbij past het niet om 'neventaken' daarbij te blijven aansturen. Voor de facilitair managers was de centralisatie de ideale kans om te groeien in ontwikkelingsfase. De stap van 'loose fit' naar 'tight fit'.

De vraag dient zich dan aan waarom de facilitaire diensten zich niet hebben doorontwikkeld naar de volgende fase, 'elastic fit'. Ik heb hierop de volgende antwoorden gevonden gedurende mijn onderzoek.

- De facility managers zijn opgeleid volgens de definities van het vakgebied zoals die sinds de start ervan hebben gedomineerd. Een sterke focus op kosten en op beheersing/control. Dit is echter ook de wijze waarop de facility managers aangestuurd worden. Hierbij treedt hetzelfde effect op als eerder geconstateerd is bij de ruimte die operationele medewerkers nodig hebben om te bereiken dat de gebruiker tevreden is. De mate en vorm van control bepaalt het speelveld dat de facility manager heeft om zijn dienstverlening aan te laten sluiten bij de wens van de gebruiker.
- Om de volgende fase of organisatievorm te bereiken moet de overtuiging van meetbaar en kostengedreven facility management verlaten worden. Als facility management zo'n invloed heeft op het primaire proces dan moet het daarin ook op de toegevoegde waarde beoordeeld worden. Het welzijn van de gebruiker en de waardering van de dienstverlening door de gebruiker en voor de facilitaire medewerker moet dan centraler komen te staan.
- De volgende stap in de ontwikkeling wordt hoogstwaarschijnlijk niet bereikt omdat het topmanagement er nog onvoldoende vertrouwen in heeft dat het loslaten van de huidige focus op kosten een andere toegevoegde waarde of waarden ervoor in de plaats zal kunnen zetten. Het ontbreken in het eigen inzicht in de toegevoegde waarde van facility management is dan een groot obstakel. De discussie over groei naar een andere organisatievorm met meer vrijheden voor de lokale gebruiker wordt hierdoor niet gevoerd.

Aanbevelingen

Om de facilitaire dienstverlening weer persoonlijker te maken zonder de positieve effecten uit de geschiedenis uit te vlakken doe ik aan het slot van dit onderzoek een aantal aanbevelingen.

Ontdek de toegevoegde waarde

Om ervoor te zorgen dat bij toekomstige bezuinigingen de focus minder ligt op de kosten van het facility management moet een facility manager in staat zijn om de toegevoegde waarde van de dienstverlening inzichtelijk te maken. Dit is in de afgelopen decennia niet gelukt; het onderzoek van P.A. Jensen zal hier waarschijnlijk een bijdrage in kunnen leveren. Zonder inzicht in de toegevoegde waarde van het vakgebied is er voor het topmanagement geen reden om af te stappen van de huidige kostengedreven aansturing.

Wie kan de stap maken?

De huidige facility managers zijn ervaren in het werken in de huidige dominante organisatievorm van facility management. Het topmanagement dient zich te verdiepen in het 'type' facility manager dat nodig is voor de aansturing van een facilitair bedrijf dat moet gaan groeien van 'tight fit' naar 'elastic fit'. Dit vergt het kunnen loslaten van de denkwijze en handelswijze waarop tot nu toe gewerkt is, ook van het topmanagement zelf.

Ook de operationele medewerkers hebben hierin een stap te maken, zij zijn hun verantwoordelijkheid kwijtgeraakt in de afgelopen jaren waarin systemen en werkinstructies hen vertelden wat ze moesten doen. Zij moeten dit verantwoordelijkheidsgevoel herontdekken.

Centraal of decentraal

Met de groei van de organisaties mee is gecentraliseerd wat er gecentraliseerd kon worden. Het credo luidde "Centraal tenzij het niet anders kan". Het teruggeven van keuzevrijheid aan de lokale managers zal zeker zorgen voor een toename van de waardering van de dienstverlening.

Dit vraagt van het topmanagement ook het vertrouwen dat managers van het primaire proces in staat zijn binnen kaders keuzes te maken over de dienstverlening. Een omkering van het credo naar "in principe decentraal, tenzij centraal toegevoegde waarde biedt voor

het primaire proces". De centrale richtlijnen en procedures moeten tot het minimum teruggebracht worden.

Dit betekent ook dat de aansturing van operationele medewerkers, die dicht bij het primaire proces werken in een facilitaire functie, overgelaten moet gaan worden aan de managers van het primaire proces. Zij moeten ruimte krijgen om ook financiële afwegingen te maken over de inzet van facilitaire diensten. Dit vergt dus ook van het topmanagement loslaten van een te strikte controlfunctie op losse elementen en verleggen van de focus op de toegevoegde waarde van het gehele proces.

We moeten praten

Tussen afdelingen wordt maar weinig gesproken. Dat is in dit onderzoek geconstateerd tussen zowel het primaire proces en de ondersteuning, als tussen facilitaire afdelingen zelf. Om deze dialoog wél vorm te gaan geven is het van belang dat medewerkers tot dezelfde afdeling gaan behoren en samenwerken in hetzelfde team als het primaire proces.

Als medewerkers elkaar als collega's gaan zien en niet meer als 'klant / leverancier' en zij samen over de uitvoering van werkzaamheden besluiten mogen nemen, zal de communicatie en het respect voor elkaars werk toenemen. Dan weet men weer bij wie het compliment over de dienstverlening terecht moet komen. Als gevolg hiervan neemt de betrokkenheid toe en begrijpt de facilitaire medewerker beter wat er van hem verwacht wordt; Niet wàt hij moet uitvoeren, maar hóé hij kan bijdragen door zijn dienstverlening!

Literatuurlijst & Bronvermelding

Geraadpleegde literatuur

Abma, T.A. & Widdershoven, G.A.M. (2006). *Responsieve methodologie*. Den Haag: Uitgeverij Lemma.

Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (2009). *Reflexive Methodology: New Vistas for Qualitative Research (second edition)*. London (UK): Sage Publications Ltd.

Bas, J. de & Bijl, A. (red.) (2002). *Als een vis in het water: De Ichthus Hogeschool 1986 – 2001*. Hilversum: Uitgeverij Verloren.

Bas, J. de & Burg, C. van der (red.) (2005). *Spirea 3: de geschiedenis van een INHOLLAND-gebouw*. Dordrecht: Uitgeverij Merweboek.

Becker, F. (1990). *The Total Workplace*. New York: Van Nostrand Reinhold.

Böhmer, A. ten (2002) in: Ytsma, Drs. W. (red.) (2002). *De vele gezichten van facility management* (tweede druk). Alphen aan den Rijn: Kluwer bv.

Brewer, M.B. & Gardner, W. (1996). Who is this “we”? Levels of collective identity and self representations. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 71, No. 1.

Bryman, A., & Bell, E. (2007). *Business Research Methods* (2nd ed.). New York: Oxford University Press.

Corbin, J. & Strauss, A. (1990). Grounded Theory Research: Procedures, Canons and Evaluative Criteria. *Qualitative Sociology*, Vol. 13, No. 1.

Davis-Blake, A. & Broschak, J.P. (2009). Outsourcing and the Changing Nature of Work. *Annual Review Sociology*, Vol. 35.

Drion, B. & Sprang, H. van (2012). *Basisboek Facility Management*. Groningen: Noordhoff Uitgevers bv.

Erlandson, D.A. [et al] (1993). *Doing naturalistic Inquiry: a guide to methods*. London (UK): Sage Publications Inc.

Freytag, P.V. & Clarke, A.H. & Evald, M.R. (2012). Reconsidering outsourcing solutions. *European Management Journal, Vol. 30, No. 2.*

Gelder, S. van (2012). *Facility Beleving in Nederland 2012*. Rotterdam: Integron

George, E. & Chattopadhyay, P. (2005). One Foot in Each Camp: The Dual Identification of Contract Workers. *Administrative Science Quarterly, Vol. 50, No. 1.*

Gibson, G.E. [et al] (1999). Owner/Contractor Organizational Changes. *Phase II Report*. Austin (US): University of Texas.

Jensen, P.A. (2010). The Facility Management Value Map: a conceptual framework. *Facilities, Vol. 28.*

Klee, H. (1997) in: Ytsma, Drs. W. (red.) (1997). *De vele gezichten van facility management* (eerste druk). Alphen aan den Rijn: Kluwer bv.

Klee, H. (2002) in: Ytsma, Drs. W. (red.) (2002). *De vele gezichten van facility management* (tweede druk). Alphen aan den Rijn: Kluwer bv.

Maas, G.W.A. & Pleunis, J.W. (2001). *Facility management: Strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie*. Alphen aan den Rijn: Kluwer bv.

Prevosth, J. & Voordt, D.J.M. van der (2011). *De toegevoegde waarde van FM, Begrippen, maatregelen en prioriteiten in de zorgsector*. Delft: FMN en Center for People and Buildings

Rietveld, G. (2009). *Inkoop – Een nieuw paradigma*. Den Haag: Sdu.

Rietveld, R. (2009). *De ontwikkeling van de regieorganisatie: Regie in de praktijk*. Alphen aan den Rijn: Kluwer bv.

Rubin, H.J. & Rubin, I.S. (2005). *Qualitative Interviewing: the art of hearing data*. London (UK): Sage Publications Inc.

Uzzi, B. (1997). Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The paradox of Embeddedness. *Administrative Science Quarterly, Vol. 42, No 1.*

Vader, M.C. (2003). Index van de trend en ratio van de benchmark van het moment. *FactoMediabase: 3035*

Wagenberg, Prof. Dr. Ir. A.F.G.M. van (2002) in: Ytsma, Drs. W. (red.) (2002). *De vele gezichten van facility management* (tweede druk). Alphen aan den Rijn: Kluwer bv.

Wagenberg, Prof. Dr. Ir. A.F.G.M. van (2011). *De toekomst van facility management in Nederland*. Naarden: FMN.

Williamson, O.E. (1975). *Markets and Hierarchies*. New York: Free Press

Ytsma, Drs. W. (red.) (2002). *De vele gezichten van facility management* (tweede druk). Alphen aan den Rijn: Kluwer bv.

Ytsma, Drs. W. & Ytsma, M. (2005). *Geschiedenis van Facility Management*. Naarden: Facility Management Nederland (FMN / APPR)

Zwart, Drs. A, de [et al] (2008). *Zakboek Corporate Facility Management*. Doetinchem: Reed Business bv.

Interviews:

Wim Burghout, *Facility Manager Hogeschool Rotterdam*, 15 maart 2012.

Wilma Visser, *Docent Communicatie Hogeschool Rotterdam*, 20 maart 2012

Jeroen Oversier, *Directeur Sociale Opleidingen Hogeschool Rotterdam*, 23 maart 2012

Franziska Brouwer, *Facility Manager Hogeschool Leiden*, 1 juli 2012

Ben van der Sluis, *Facility Manager Hogeschool Inholland*, 8 juli 2012

Anouk van Nunen, *Docent Hogeschool Inholland*, 16 juli 2012

Mike van Booren, *Docent Hogeschool Leiden*, 25 september 2012

Celine Zoet, *Rayonmanager GOM*, 4 september 2012

Carina Visser, *Locatiemanager Eurest*, 19 september 2012

Peter de Visser, *Directeur GOM*, 20 september 2012

Overige bronnen:

Strategische sessie met Anneli van der Reijden, *directeur Facilitaire Dienst Hogeschool Rotterdam*, 6 september 2012

Website van IFMA, geraadpleegd op 30 april 2012:

<http://www.ifma.org/about/governance/constitution>

Website NEN, geraadpleegd op 30 april 2012:

<http://www.nen.nl/web/Normshop/Normen/Normoverzichten/Onderwerpen/Facility-Management.htm>

E-mail: ing. M.C. Vader MFM, Leading Professional Real Estate, Royal HaskoningDHV (vader@ziggo.nl), *RE: Artikel uit 2000*, e-mail aan Gerard Soeteman, (info@brugadvies.nl), 26 augustus 2012.

De afbeelding op de voorpagina van 'Fokke en Sukke' is bewerkt door F. Soeteman. Het auteursrecht blijft bij de oorspronkelijke auteurs ervan.

Bijlage 1: Essentie van de interviews

Wim Burghout, facilitair manager, Hogeschool Rotterdam

In de afgelopen vijftien jaar is de Hogeschool van zeventien losse scholen gegroeid tot één grote Hogeschool.

De diensten waren in het verleden per locatie georganiseerd en er was slechts een zeer beperkte centrale facilitaire dienst. De macht van de lokale facilitair manager was veel groter dan die nu is. Op de oude meer zelfstandige locaties werd veel meer werk door de eigen medewerkers gedaan. In de loop der jaren zie je dat daar meer en meer van geoutsourced is.

De eisen die er aan die diensten gesteld werden zijn ook steeds veranderd. Vroeger was een roze koek voldoende nu moet er een uitgebreid assortiment zijn, denk aan biologische producten, halal etc. De student is meer veeleisend geworden, die kiest en verwacht dat hij op zijn wenken wordt bediend.

Vanuit de Hogeschool kijken we ook anders naar de student. Deden we vroeger ons werk ter verantwoording aan het ministerie, nu is het veel nadrukkelijker onze taak de student iets mee te geven aan de maatschappij.

Door de vergaande centralisatie is het lastiger geworden om op locatie iets specifiek voor je klant te kunnen betekenen. Vroeger kon je dat makkelijker regelen, nu moet dat via procedures en budget wat centraal belegd is. Ook kon een locatiedirecteur zelf makkelijker facilitaire besluiten nemen en hier de financiële consequenties van dragen. Nu is dat veel moeilijker, het zit bij een andere, centrale directie.

Vroeger konden we sneller schakelen voor een klantwens, maar het gebeurde ook dat facilitair ingezet werd om een doel in het primaire proces te bereiken. Een set nieuw meubilair werd dan ingezet om een verhuizing plezieriger te maken. De facilitair manager had dan het nakijken.

Nu gebeurt dat ook nog wel, maar zijn we veel meer een dienst geworden om rekening mee te houden.

De dienstverlening was vroeger erg correctief, je had contact bij de receptie als de krijtjes op waren; we werkten met een soort piep-systeem. De facilitaire medewerkers hadden toen veel meer een oplettende taak dan nu, ze hadden een centrale rol in het gebruik van het gebouw. Iedereen kende de conciërge.

Vroeger was het voldoende als de school open was. Nu zijn we veel meer behulpzaam en stellen we ons klantvriendelijker op waardoor ze ook eerder een vraag aan ons zullen stellen.

De verantwoordelijkheid van de docent is ook toegenomen. Vroeger zetten wij de klassen recht, ruimden de rommel op en veegden de borden schoon. Nu kan de docent zelf toch ook wel de klas rechte trekken, dat is nu geen taak meer van de facilitaire dienst. Maar dat past ook wel bij de maatschappelijke trend dat we het belangrijk vinden dat mensen hun eigen verantwoordelijkheid nemen.

Door de schaalgrootte is het nu veel anoniemer geworden. Op een school met 800 studenten kende iedereen elkaar. Dat is in het groot wel anders.

We zijn de afgelopen jaren veel planmatig gaan werken. Het wordt verder vooruit uitgedacht en in uit te voeren plannen omgezet. Er wordt meer vastgelegd in gestructureerde plannen en werkwijze dan vroeger.

Als facilitair manager heb je het hierdoor heel druk met uitvoeren van alle centraal uitgedachte plannen en heb je veel minder tijd om met de klant en de locatie bezig te zijn. Vroeger was conciërge geen vak, het was ook geen beroep. Er was ook geen echte beroepsgroep, je ging het gewoon doen.

Het appèl is groter geworden. Door schaalgrootte, door kostenbewustzijn en door klantgerichter te willen werken, maar we hebben de verwachting ook wel zelf gecreëerd.

Nu zouden we meer duidelijkheid moeten gaan aanbrengen om helder te krijgen welke verwachtingen reëel zijn en welke niet.

Wilma Visser, docent, Hogeschool Rotterdam

Toen ik ging werken als docent communicatie bij de toen net gestarte opleiding Facility Management in 1997 realiseerde ik me dat ik eigenlijk nooit beseft had dat het een vak is.

Ik werd geconfronteerd met het gegeven: dit is een vak en dat leren we studenten aan. Vroeger ging er ook wel eens iets goed of fout. Daar was dan een poppetje voor, laten we zeggen Piet, maar ik had het nooit beschouwd als een vak of als iets met een grotere dynamiek.

Ik weet niet helemaal precies hoe facilitaire dienstverlening in het verleden was georganiseerd, maar wel dat er per locatie iemand verantwoordelijk was en dat waren toen korte lijntjes, ze waren zichtbaarder dan nu. Ik had voor het operationele gewoon met Piet contact, over zaken als dit is er wel of juist niet.

Ik had bij de opleiding geleerd dat het belangrijk is dat je je aanbod zichtbaar maakt. In die tijd waren heel veel processen in ieder geval niet zichtbaar.

Met de invoering van het Meldpunt werd de communicatie helemaal afgekapt, toen wist ik niet meer waar ik met mijn facilitaire vraag heen moest. Ik kreeg een nummer en de vraag of ik misschien nog meer leed had, werd niet meer gesteld.

Er worden wel steeds pogingen gedaan om in contact te komen, maar het lijkt wel steeds weg te zakken. Als het de bedoeling geweest is om een intiemere relatie met de kant te krijgen dan is dat niet gelukt.

De toegenomen schaalgrootte heeft de binding niet bevorderd, maar als facilitaire medewerkers zich gaan voorstellen en verderop in het proces zijn ze niet meer 'zichtbaar' heeft dat voorstellen toch geen effect gehad.

Verhoudingsgewijs zie ik nu veel vaker mensen lopen van andere bedrijven die hier aan het werk zijn.

Mijn waardering voor het facilitaire werk is niet afgenomen na het verwateren van de contacten met de medewerkers van de facilitaire dienst, maar wel door andere besluiten, zoals de kwaliteit van verbouwingen en besluitvorming over klimaatverbeteringen.

Door het uitbesteden van bijvoorbeeld schoonmaakwerk, weet ik wel waar ik moet klagen over viezigheid, maar ik weet niet meer wie ik een compliment kan geven. Dit is op andere niveaus komen te liggen.

Vroeger had je er plezier in als je met elkaar iets voor elkaar zou kunnen krijgen. Op de gang kon ik iemand aanspreken als ik bijvoorbeeld een geluidsinstallatie te kort kwam. Naarmate de relatie intensiverde kroop ook het serviceniveau omhoog van matig naar goed.

Nu is het meldpunt voor kleine en grote zaken ingesteld, maar ik mis de betrokkenheid bij de grotere, minder voor de hand liggende zaken als meedenken bij de organisatie van bijvoorbeeld een evenement als een stagemarkt.

Dat ging vroeger makkelijker. De facilitaire dienst moet ook begrijpen dat een reservering voor iets als een symposiumzaal niet pas drie weken vantevoren kan, daar zouden ze de regeltjes lossen moeten laten en echt meedenken en begrijpen wat wij doen, en nodig hebben.

Ik heb begrepen van het vak dat het terugverdienen van een investering in geld nodig is om rendement aan te kunnen tonen. Het gevecht kan beter plaatshebben over het rendement op het gebied van welzijn en tevredenheid.

Mijn waardering is niet gegroeid voor het facility management nadat het centraler en hoger in de hiërarchie is komen te zitten en prominenter aanwezig probeert te zijn. Ik vond de facilitaire dienst rond 2000 gemiddeld zichtbaarder dan nu. Daarnaast zou een helderder productaanbod ook zorgen voor een hogere waardering.

Jeroen Oversier, directeur, Hogeschool Rotterdam

Het is zaak om binnen het grote geheel van de grote Hogeschool kleinschalig te organiseren. Zorgen voor betrokkenheid bij het instituut, de studenten en de docenten.

Studenten geven aan te kiezen voor de hogeschool omdat ze zich hier geen nummer voelen, ze voelen betrokkenheid en geborgenheid.

Facilitair moet hier op dezelfde organisatiewijze op aansluiten. Binnen het grote geheel moeten we facilitair ook kleinschalig kunnen organiseren en het persoonlijk en betrokken houden.

Op mijn eerdere (kleinere) locatie merkten we direct een teruggang in de waardering toen het door centraal genomen besluiten niet meer was toegestaan de huismeester op de gang aan te spreken.

Dat moest via een e-mailtje aan een centraal punt. Het gevolg was dat je vervolgens vergeet de e-mail te sturen, omdat je eenmaal achter je pc meer te doen hebt en opgaat in de waan van de dag. Ook door docenten werd dat als erg bureaucratisch en omslachtig ervaren.

Je denkt na over de facilitaire dienstverlening als je ermee geconfronteerd wordt, zowel in de goede als de slechte ervaringen.

De drang binnen FM om centraal te plannen, te organiseren en te registreren moet geen effect hebben op de dagelijkse beleving van de dienstverlening.

Ook in het onderwijs is de verantwoordingsdrang sterk toegenomen, wij moeten ons naar buiten toe in het kader van de accreditatie goed kunnen verantwoorden. Vroeger dacht een docent na over de stof die hij die dag wilde gaan behandelen omdat dat voor die groep studenten goed was. Bij de laatste les dacht hij na over de toetsvorm en dat sluit ik dan kort met de studenten. Dat was niet per definitie slecht onderwijs, maar wel erg docentafhankelijk en de kwaliteit was lastig te borgen.

De vrijheid die er was, die is nu een stuk minder. De docent moet van tevoren vastleggen welke stof in welke lessen wordt behandeld, welke toetsvorm hij kiest en welk nakijkmodel met welke beoordelingsleutel hij zal hanteren.

Dit wordt allemaal vastgelegd in een studiehandleiding die ruim op tijd bij de student beschikbaar moet zijn en achteraf gebruikt wordt om het onderwijsproces te kunnen toetsen.

Facilitair kan veel waardering winnen door zichtbaar te zijn en betrokken bij het instituut. Laat zien dat je er bent, dat je weet wat er speelt en wees pro-actief. Studenten kiezen voor de hogeschool omdat 'iedereen je kent'. Dit geldt ook voor de facilitaire medewerkers; die moeten niet anoniem zijn. Er moet een wederzijdse betrokkenheid zijn, zorg dat je beiden weet waarmee je bezig bent.

De schaalgrootte heeft natuurlijk ook zijn voordelen en mogelijkheden; de hele organisatie moet echter zo plat mogelijk gehouden worden. Profiteer van de grootte, maar organiseer het zo dat het op locatie of per instituut beleefd wordt.

Het draait erom dat studenten en medewerkers uiteindelijk tevreden zijn. Dat maakt dat managers, directeuren en facilitaire dienst ruimte nodig hebben in de kaders die ze krijgen om op creatieve wijze te kijken hoe je de dienstverlening zo goed mogelijk kan krijgen. Goede communicatie is hierbij essentieel.

Als het uit financieel oogpunt aantrekkelijk is om diensten uit te besteden dan moet je dat doen, maar het mag geen effect hebben op de kwaliteit en tevredenheid van studenten en medewerkers. Dus dat zal je intensief moeten monitoren en meten.

De betrokkenheid moet echter wel even groot blijven om te zorgen dat de gewenste persoonlijkheid behouden blijft.

Franziska Brouwer, facilitair manager, Hogeschool Leiden

Ik werk hier nu drie jaar als facilitair manager bij de Hogeschool Leiden. Dit is een grote organisatie, maar vergeleken met andere hogescholen zijn wij niet zo groot. Er wordt best veel gedaan om de betrokkenheid persoonlijk te maken.

Er wordt meermalen per jaar een conferentie georganiseerd. Soms 1 dag, soms 2 dagen. Daar leer je elkaar als managers onderling beter kennen en spreek je met elkaar over bepaalde thema's.

Het samenwerken is belangrijk, die conferentie zorgt er ook in de voorbereiding voor dat je samenwerkt. Bij het thema 'duurzaamheid' bijvoorbeeld zit dan 'facilitair' erbij, net zoals de 'bedrijfsvoering' van een van de clusters.

We hebben hier op de Hogeschool een behoorlijke reorganisatie doorgemaakt. Eind van het vorige decennium is er door het College besloten dat er centraler gestuurd moest gaan worden.

De instituten hadden tot die tijd zelf de beschikking over medewerkers die tal van facilitaire taken verrichtten. De directeur was daar verantwoordelijk voor; zo had hij ook zijn eigen administraties en stuurde hij zijn eigen secretaresse aan.

De reorganisatie zijn we begonnen met het bepalen van het organigram. We hebben de kwartiermakers benoemd en daarna hebben we een plan van aanpak geschreven zodat duidelijk werd hoe we het moesten gaan inrichten. Er werd heel scherp een scheiding aangebracht tussen facilitair en het onderwijs.

De leidinggevenden van het onderwijs moesten zich op de onderwijstaken gaan richten; en wij deden de facilitaire en andere ondersteunende taken.

In 2009 hebben we de facilitaire taken gecentraliseerd. Ik heb met mijn managers hard gewerkt om alle taken van de medewerkers en afdelingen te beschrijven in procedures en taakomschrijvingen.

In onze Producten en Diensten Catalogus kan de klant terugvinden welke producten wij als basisvoorzieningen leveren. Dat was wel even wennen, want als ze meer wilden dan het basispakket, dan moeten ze hier zelf voor gaan betalen. Dat waren ze niet gewend.

Ik vind het belangrijk om contact te hebben met onze klanten. Bij ieder instituut heb ik een portefeuillehouder, die spreek ik ongeveer eens in de twee maanden, en als er eerder iets is, dan bellen we even met elkaar.

Operationele verzoeken die moeten ze altijd bij de servicedesk doen. Dan kunnen we het centraal registreren en blijven we in control, daar hebben zij uiteindelijk ook baat bij.

Met de portefeuillehouder bespreek ik ook jaarlijks mijn jaarplan; ik hoop dat hij dat dan ook binnen het cluster bespreekt.

In mijn jaarplan hebben we de missie en visie vastgelegd; en daar vandaan hebben we zeven strategische doelstellingen geformuleerd. Per afdeling hebben we vervolgens afdelingsdoelen bepaald. We sturen daar écht op; je ziet op de planning op de wand dat we dit jaar helemaal vol zitten. Er kan echt niks meer bij. Ik vertel mijn klanten als ze om iets extra's vragen dan ook dat het volgend jaar misschien wel kan, als ik in mijn budgetbespreking met de directie dan meer middelen krijg toegewezen. Anders moeten we keuzes maken!

Klantgerichtheid vinden we heel belangrijk. We meten dit door middel van een klanttevredenheidsonderzoek (KTO). We scoren een 8,3!

Ook doen we een medewerkertevredenheidsonderzoek, waar we via plan-do-check-act een verbeterplan van maken. We hadden eerst een 7,2. In 2011 een 7,5 en nu hebben we hard gewerkt om dit jaar op een 7,6 uit te komen. We blijven hard werken aan kwaliteit.

Er was wel veel te doen toen we de reorganisatie hadden doorgevoerd. Ik heb ervoor gezorgd dat we facilitair gezien helemaal in control zijn. Dat kan je zien aan ons jaarplan, de werking van onze servicedesk en het feit dat wij nu goed kunnen rapporteren over alles wat we doen.

We moeten tenslotte weten welk meubilair waar staat, hoeveel aanvragen we hebben en hoeveel werkzaamheden we verricht hebben.

Helemaal zonder slag of stoot ging dit niet, want niet iedereen was het ermee eens dat er geen meldingen meer via de wandelgangen gedaan mochten worden. Een centrale

registratie is nodig om bijvoorbeeld het inventarisplan op orde te houden. Anders wordt het gelijk weer een rommeltje, en hoe moeten we dan plannen maken?

Binnen ons gebouw zie je vaak bekende gezichten, hoewel ik niet van allemaal weet hoe ze heten. De medewerkers van de catering spreken bijvoorbeeld iedereen wel gemakkelijk aan.

Het liefst wil iedere afdeling zijn eigen vaste medewerkers, dan kennen ze elkaar, maar dat vind ik geen goed idee. Het niveau van de gemiddelde conciërge, en daar bedoel ik niks slechts mee, maar je kan nou eenmaal niet verwachten dat ze dan blijven doen wat we hebben afgesproken.

Dan kan je niet goed centraal blijven sturen op je facilitaire dienstverlening. Bij sommige klanten zou het wel kunnen, maar bij anderen niet! Onze klant moet nu nog wel erg wennen aan die professionalisering.

We hebben nu een Producten en Diensten Catalogus voor onze klant en met onze leveranciers hebben we nu ook na drie jaar voorbereiden een ServiceLevelAgreement afgesproken. Misschien dat we over een jaar of twee ook met de klanten een ServiceLevelAgreement kunnen gaan afsluiten.

Voorlopig is ons streven om facilitair gezien nog beter in control te worden en te werken aan een steeds hogere kwaliteit! Daar gaan we voor!

Ben van der Sluis, facilitair manager, Hogeschool Inholland

In 1990 was er nog geen sprake van een facilitaire afdeling of functie.

Ik solliciteerde eigenlijk ook niet echt op een baan, maar meer op een takenlijst voor de helft van de week in loondienst, en het andere deel moest ik uit de cateringopbrengsten zien te verdienen.

Mijn voorganger had de conciërge functie op een hele autoritaire wijze ingevuld.

De rol van conciërge was echt tussen de studenten en de medewerkers in; ik werkte met beiden samen en had erg veel contacten met hen.

We werkten veel met lokale mensen, de schoonmaaksters kwamen allemaal uit de directe omgeving. Ik kende ze allemaal, 's ochtends maakte ik een praatje met ze.

Toen de fusiegolf startte was het ook het eerste moment dat ik meemaakte dat er iemand binnenstapte van de centrale overkoepelende facilitaire dienst die mij vertelde dat we de schoonmaak gingen outsourcen.

Er werd met de fusies een sterke lijn ingezet, gericht op eenheid. Het moest op alle locaties gelijk zijn.

Ik moest mijn eigen toko stoppen, daar hebben zowel de locatiedirecteur, de studenten en ik ons enorm tegen verzet; het mocht niet baten. Het moest en zou gecentraliseerd en geoutsourced worden.

We merkten gelijk dat er minder betrokken en bevlogen medewerkers bij de catering kwamen dan voorheen, met onze eigen medewerkers.

Het feit dat ze voor een ander werkten was direct te merken.

De directeuren leverden alles in; ICT, P&O en dus ook hun inspraak in de facilitaire zaken. Het werd door iedereen vooral als verarming aanschouwd.

Het feit dat de Hogeschool ging verzakelijken, dus externe schoonmaak en catering, maakte ook dat de studenten en medewerkers gingen verzakelijken. Er kwam scherpte in de relatie. En de aanspreekcultuur naar elkaar toe verdween.

Met het centraliseren kwam er veel meer een 'top down benadering' naar de locatie. Centraal bedacht wat goed voor ons was en legde dat op. De inspraak verminderde, ook vanuit het onderwijs op de lokale facilitaire voorzieningen.

Vanuit decentrale dienst kwam ook de opdracht om met Planon te gaan werken. Er moest precies geregistreerd worden wat er op een locatie gebeurde.

De conciërges beleefden het als een controlemiddel. Doordat het systeem ging vertellen wat de medewerkers moesten doen, raakten ze hun eigen verantwoordelijkheidsgevoel voor de locatie kwijt.

We zijn veel van onze eigen contacten met klanten, zowel studenten als medewerkers, kwijtgeraakt door de invoering van het centrale meldpunt, en door het outsourcen van werkzaamheden op plaatsen waar we contact hebben, met onze klanten. Denk aan schoonmaak, receptie (beveiliging) en catering.

Interessant is dat met het uitbesteden van bijvoorbeeld de schoonmaak en de catering er ook nieuwe functies ontstonden, er moest immers wel gecontroleerd worden of ze deden wat afgesproken was. De regelgeving die Europese aanbestedingen noodzakelijk maakt heeft de markt er ook niet beter op gemaakt. Als gevolg van alle eisen zie je dat alleen de hele grote bedrijven hiervoor nog in aanmerking kunnen komen.

Zij zijn niet écht in onze school geïnteresseerd, maar vooral in het contract.

Wij verlengen de contracten nu weer om de betrokkenheid vergroten.

De mensen waarvan je de betrokkenheid verwacht, die krijgen het het zwaarste. Zij moeten door de efficiency steeds harder werken voor hetzelfde geld. Meer en meer blijft aan de strijkstok hangen.

De regering zou ook opnieuw naar de aanbestedingsregels moeten kijken. Het maakt het enorm omslachtig, het leidt telkens van een goedbedoelde inkoopvraag tot een juridisch steekspel.

Anouk van Nunen, docent, Hogeschool Inholland

Ik ben docent bij Inholland. Ik heb gewerkt op de vorige locatie, voordat de schaalvergroting sterk zijn intrede deed.

De voormalige locatie was geschikter voor onderwijs dan het huidige omgebouwde kantoorpand. Het is lastig dat het gebouw zo'n invloed heeft op het onderwijsproces.

Het gebouw is niet optimaal flexibel om te passen bij mijn lessen. Dat maakt dat ik soms wat meer voorbereiding nodig heb om het in de juiste sfeer te krijgen.

Op de vorige locatie, jaren terug, was de locatiemanager veel meer integraal verantwoordelijk voor alles wat er gebeurde. Dat liep vanaf de vergunning tot aan de catering. Veel ervan gebeurde door hem, maar wel buiten mijn gezichtsveld.

Op de locatie had het barretje een centrale plek. Het was de plek waar iedereen, zowel management, ondersteuning als docenten elkaar troffen. Daar was informeel overleg, en bespraken we ook veel praktische zaken die 'even moesten gebeuren'.

De nieuwe locatie is als gebouw minder geschikt, het ligt wel veel centraler en beter zichtbaar. We doen er veel aan om de kleinschaligheid die we op de oude locatie hadden om die hier ook te houden.

Je wist vanuit de korte lijntjes precies wat je met wie kon regelen. Nu is het echt meer zoeken, er zijn veel loketten, en vaak ken ik de mensen achter de loketten niet eens.

Na een jaar geef je dan iemand een hand en komt er een gezicht bij een e-mailadres/loket. Met trial-and-error weet ik dan mijn weg wel te vinden.

Als ik het vergelijk met de grotere locaties van Inholland is de dienstverlening hier op de locatie nog best persoonlijk. Maar we doen hier dan zelf ook wat aan. Het moet écht van twee kanten komen.

Als wij horen dat iemand van de beveiliging weggaat, dan leggen we het werk even stil en nemen we de tijd voor een kop koffie en geven we bloemen of iets dergelijks.

Als wij verwachten dat zij goed bij ons betrokken zijn en de dingen regelen die wij nodig hebben, moeten wij ook zorgen dat wij bij hen betrokken zijn.

Eigenlijk hebben we het barretje met ons meegenomen, in de manier waarop we met elkaar werken en omgaan. We proberen tegen de stroom van de centralisatie in toch om die wederzijdse betrokkenheid overeind te houden.

Op de grotere locaties is dat anoniemer, je kent de mensen van de servicedesk niet. Het duurt dan ook langer mijn weg te vinden als ik iets veranderd of gedaan zou willen hebben.

Als er hier gewerkt moet worden door installateurs dan wordt dat eigenlijk altijd wel goed aangekondigd en ik geef ze dan ook koffie. Maar ik weet niet hoe ze heten of wat ze komen doen. Dat zal facilitair wel regelen, ga ik vanuit.

Celine Zoet, rayonmanager, GOM Schoonhouden

Celine is sinds 2009 rayonmanager bij de GOM, eerst middels een traineeship, uiteindelijk via een junior functie is ze nu rayonmanager van de sector onderwijs, een deel van de kantoren van Vopak en de eigen panden van GOM.

Qua onderwijs is ze verantwoordelijk voor een groot deel van de locaties van de Erasmus Universiteit en de Hogeschool Rotterdam.

Het kost GOM dikwijls moeite om bij de overname van een contract de overgenomen medewerkers enthousiast te krijgen voor de nieuwe werkgever. Uit lijfsbehoud, het vermijden van onzekerheid, gaan ze vaak met de hakken in het zand en kijken ze de kat uit de boom.

Niet verwonderlijk, ze hebben eigenlijk geen keuze. Ze kunnen meegaan met de oude werkgever, maar dan kunnen ze overal in het werkgebied ingezet worden. Of ze worden overgenomen door het nieuwe schoonmaakbedrijf. Dan blijven ze bij de bekende locatie en opdrachtgever, maar krijgen ze een nieuwe werkgever.

Ze identificeren zich vrij snel met de nieuwe werkgever, dit wordt echter wel gestimuleerd als de opdrachtgever laat blijken vertrouwen te hebben in de nieuwe contractpartner.

Aandacht vanuit de opdrachtgever voor de medewerkers geeft hen een beter vertrouwen in de nieuwe relaties die zijn ontstaan. Denk hierbij aan gezamenlijke trainingsprogramma's, meedoen met kerstcadeaus en belangstelling voor het werk.

Opvallend genoeg komt deze belangstelling eigenlijk alleen vanuit de hogere managementlagen naar de operationele medewerkers. Ergens in de afgelopen jaren is er iets gebeurd waardoor de operationele medewerkers van beide organisaties eigenlijk geen contact meer met elkaar hebben.

Oudere medewerkers en/of medewerkers die al geruime tijd werkzaam zijn op een bepaalde locatie hechten zich sterker aan de locatie waar ze werken en dus de opdrachtgever. Zij zijn al meerdere malen van werkgever veranderd en zien de opdrachtgever en de werklocatie vooral als stabiele factor.

Celine twijfelt of het dragen van bedrijfskleding effect heeft op het gevoel er wel of niet bij te horen. Maar, als de medewerkers zich volledig conform huisstijl van de opdrachtgever gaan kleden ontstaat wel de zorg over het wel of niet accepteren van de leiding. Als dit onderscheid vervaagt, accepteren ze dan wel de aansturing vanuit het schoonmaakbedrijf.

Een andere ontwikkeling die steeds belangrijker wordt is het veranderen van de relatie tussen opdrachtnemer en / -gever. Meer bedrijven ondertekenen de Code Verantwoordelijk Marktgedrag waardoor de discussies veranderen.

Opdrachtgevers hechten meer belang aan het welzijn en de arbeidsvoorwaarden van de medewerkers.

De discussies veranderen hierdoor, het gaat in tegenstelling tot enkele jaren geleden niet meer alleen om de laagste prijs, maar steeds meer opdrachtgevers denken wel degelijk na over de werkomstandigheden van de medewerkers die bij hen gedetacheerd worden.

Carina Visser, locatiemanager, Eurest Catering

Carina werkt al jaren in de catering, voor diverse werkgevers. Het is vooral haar overtuiging dat je als cateringmanager heel goed in de gaten moet houden wat de wensen van je klanten zijn. Hiervoor is ondernemerschap essentieel. Vanuit het bedrijf krijgen wij best wel strakke richtlijnen mee, maar soms moet je daar je even niet aan houden.

Het team dat we hier hebben, heb ik zelf opgebouwd. Met elkaar gaan ze door het vuur. Ik zorg dat we de grenzen opzoeken en soms ons weinig aantrekken van de regeltjes van het moederbedrijf. Alle neuzen staan dezelfde kant op en daardoor leveren we precies wat de klant nodig heeft. De regeltjes laten we dan wat vieren om de klant beter te kunnen bedienen.

Ik zie dat collega's die zich beter houden aan de centrale regels het als locatie moeilijker hebben. Zij scoren minder in de klanttevredenheid. Wij passen ons aan aan de vraag van onze klant, en minder aan dat wat centraal bedacht is. We moeten alles centraal inkopen, maar voor een specifieke klantwens halen we rustig ook spullen bij andere leveranciers.

Ons team beleeft hier ook veel plezier aan, de specifieke activiteiten voor een bepaald cluster of directie zijn echt gewilde taken.

Ik denk niet dat de bedrijfskleding hierop van invloed is; sowieso zijn wij nu redelijk naturel gekleed. Ik merk wel dat op andere locaties, waar ze strikter volgens de regels werken, meer vastgehouden wordt aan dat soort zaken.

Peter de Visser, directeur, GOM Zorgsupport

GOM is in 40 jaar tijd gegroeid van nul naar één miljard euro omzet. In die jaren hebben we het facility management zien ontstaan. Zo'n groei kunnen we nooit meer maken, dus zijn wij continu aan het kijken hoe we ons met een product als schoonmaakdienstverlening toch van de markt kunnen onderscheiden.

De enorme groei van de organisatie is soms lastig. We doen bij ons onderdeel Zorgsupport erg ons best om de sfeer en ondernemingsgeest erin te houden.

Vroeger ging het om de relatie die je met elkaar had. Nu is een goede relatie leuk, maar levert je geen contract op. Je zult mee moeten met de harde gerationaliseerde specificaties die aan een product als schoonmaak of catering zijn komen te hangen.

Door de verre gaande rationalisering van het facility management en daarmee de opkomst van de inkoopfunctie ging het over op hele harde criteria.

Als de relatie geen contract meer oplevert, kunnen wij ook niet anders dan toch meegaan met die rationalisering, anders overleven wij het ook niet. Op het gebied van de enkele dienstverlening zie je dat de markt volledig uitgehold is. De dienstverlening is een commodity geworden.

Er is te lang gekeken en gestuurd door de uitgangspunten van het facility management, om het niveau constant te houden. Maar het ondertussen is het steeds uitgeknepen en is geprobeerd het goedkoper te maken. De partijen hebben elkaar helemaal kapot geconcurrereerd. Dit gebeurde overigens allemaal wel onder toezicht van het facility management! De doorgeslagen sturing op kosten en efficiency is daar de oorzaak van.

Maar, we zijn er nog niet. Het zijn de partijen die als eerste de Code Verantwoord Marktgedrag ondertekenden, die nu protesteren als ik de kostenstijging van de nieuwe cao bij ze presenteer.

Er is te weinig gezamenlijkheid in een relatie die op zulke harde criteria gestoeld is om het samen op te lossen. Het facilitair proces is daardoor vergelijkbaar geworden met de dienstverlening van een logistiek bedrijf als Van Gend & Loos.

In situaties waar meerdere diensten, bijvoorbeeld schoonmaak en catering, kunnen worden aangeboden vanuit één partij, dan is de dienstverlening interessanter en worden de leveranciers meer uitgedaagd.

De toegevoegde waarde van facilitaire dienstverlening is volledig verdwenen. Je moet terug naar de basisgedachte: wat voeg je toe? Waarom zijn wij als facilitair bedrijf hier in de organisatie? Dat kan nooit kostenbesparing zijn. De prikkel voor efficiency is veel te hoog in de organisatie komen te liggen. SLA's en KPI's zijn hulpmiddelen, maar wij zien dat het volledig hierop doorslaat. Contracten worden dichtgetimmerd met bonus / malus regelingen.

De VSR-schoonmaak meting is hier een goed voorbeeld van. Als uit de meting blijkt dat we stel vijf fouten hebben gemaakt, dan is dat er eentje teveel en krijgen we een boete. Je merkt hier dat men als de dood is voor die metingen.

Schoonmaak is puur beleving, de gebruiker moet het schoon vinden. De valkuil waar we steeds in trappen, is dat we dat erkennen en vervolgens toch aan het werk gaan om een meetinstrument te ontwikkelen voor iets wat niet meetbaar is.

Als we onze medewerkers afrekenen met ons rationele meetinstrument of iets wel of niet uitgevoerd is, begrijp ik goed dat de medewerker een verzoek om morgen te stofzuigen in plaats van vandaag niet durft in te willigen.

De uitdaging is om de beleving tastbaar te maken. Wat is dan de relevante output?

Facilitaire dienstverlening moet daarom zichtbaarder worden. Waar heeft de gebruiker behoefte aan? Je ziet nu de ontwikkeling dat een werkplek volledig geserviced wordt op de behoefte van de individuele werknemer. We moeten loskomen van onze achtergrond dat alles in geld uitdrukbaar of meetbaar moet zijn.

De relatie tussen primair proces en de ondersteuning zal nooit gelijkwaardig worden. Maar het helpt al als de facilitaire verantwoordelijken onderdeel zijn van eenzelfde team in het primaire proces. Maar dat vergt van de facility managers dat zij het loslaten om alles tot op detail te kunnen controleren en beheersen.

Facilitair moet het als een kans zien om (binnen kaders) de touwtjes uit handen te geven en erop te vertrouwen dat een manager in het primaire proces keuzes kan maken over de dienstverlening die wel of niet nodig is.

Onze ervaring is dat deze managers in het primaire proces dit prima kunnen en omdat er zorgvuldiger afwegingen gemaakt worden minder wordt uitgegeven. Er wordt dan aan de knoppen gedraaid waar de efficiency écht te sturen valt.

De afgelopen jaren zijn het vooral de facilitair managers geweest die met hun normen extra werk signaleerden, wat resulteerde in extra schoonmaakopdrachten, die voor ons extra omzet opleverden. Dat had niks te maken met de beleving van de klant!

Het kost medewerkers moeite om een schoonmaakmedewerker op een afdeling aan te spreken. Ze vragen soms echt hoe ze dat dan moeten doen? In de praktijk zie je dan dat een klacht als een vraag wordt geformuleerd, en de schoonmaakmedewerker daarna bedankt wordt. De sfeer is dan gelijk anders!

Het vastgestelde kader op organisatieniveau zorgt voor een afgesproken minimaal niveau, denk aan HACCP, veiligheid, en wet- en regelgeving. Daarbinnen gaat het budget naar het team om het samen met zeg, de schoonmaker lokaal te regelen. Als de budgetten dan ook daar liggen, kunnen daar de keuzes gemaakt worden.

Wat nu gebeurd met de diverse PPS-aanbestedingen is wat dat betreft een gevaarlijke ontwikkeling. Dikke boekwerken met zeer gedetailleerde specificaties waaraan de dienstverlener moet voldoen worden opgesteld. Dat moet dan voor tientallen jaren de samenwerking worden.

Een zorg-organisatie met 50 gebouwen waaronder jeugdgevangenissen heeft ons uitgedaagd. Slechts twee A4'tjes hadden ze als offertevraag, met omschrijvingen van het gewenste niveau als: 'de wc's mogen niet naar urine stinken'. Kijk, dan dagen we elkaar weer uit en dan gaan we streven naar beleving.

Mike van Booren, docent, Hogeschool Leiden

Ik werkte vroeger op een kleine Pabo, we hadden een conciërge, er was iemand die de administratie deed. Het was kleinschalig. Voor de meer technische zaken hadden we een amanuensis. Iedereen kende elkaar.

Toen kwam de fusie met de Hogeschool Leiden, toen werd de ondersteuning fors uitgebreid. Er kwamen drie conciërges en drie secretaresses, maar het was opvallend om te zien hoe erg ze langs elkaar heen werkten.

Er kwam een grote mate van centrale aansturing, "Leiden ging vertellen hoe het moest". Vroeger kon je zelf regelen, en je wist dan ook hoe je met de ondersteunende medewerkers om moest gaan. Daarna kwam er meer bureaucratie en moest het via de servicedesk.

De aansturing in het onderwijs veranderde ook regelmatig. Taken en functies werden regelmatig verwisseld. Het werd ondoorzichtig en niemand wist meer waar ze verantwoordelijk voor waren.

Vroeger was er een mevrouw en die haalde iedere dag een dweiltje door de school, we kenden haar bij naam, sinds de centralisatie zijn het steeds andere mensen van steeds wisselende bedrijven.

Er was in die vroege jaren geen onderscheid tussen ondersteunende functies. Dat veranderde toen Leiden het voor het zeggen kreeg, toen kregen ze een eigen afdeling. Daarmee begon het onderscheid te ontstaan. Het opvallende was dat ze vanaf dat moment ook met de lunchpauze apart gingen zitten aan een eigen tafel.

De toename aan ondersteunende medewerkers leidde niet tot een kwaliteitsstijging. Vroeger maakte de secretaresse de roosters, dit ging goed. Toen werd er iemand aangesteld die als hoofdtaak de roosters ging maken; maar dat moest anders, er kwamen medewerkers uit Leiden en die gingen het allemaal beter doen. Het werd er niet soepeler op.

Vroeger werden veranderingen goed uitgelegd, nu moet je er zelf maar achter zien te komen. Als iets nu niet werkt moet je het melden bij de centrale serviceorganisatie en vervolgens moet je wachten tot er iets gaat gebeuren. Voorheen liep je naar de conciërge en kon je het vaak gelijk regelen.

De kentering zit hem in de zichtbaarheid. Het is de kunst om vrienden met elkaar te blijven, het draait om het persoonlijke contact.

Bijlage 2: Kwalitatieve kenmerken facilitaire organisatievormen

Bron: Klee, (1997)

	Desintegratie dienstverlening	Integrale dienstverlening	Facilitaire afdeling	Facilitaire bedrijfseenheid
<u>Beleid</u>				
Missie	Dat kunnen wij	Dat doen wij	Doet doen we voor u	Met ons is het beter zaken doen
Echelon in organisatie	Operationeel	Tactisch	Strategisch, voornamelijk adviserend aan directie	Strategisch, onderdeel van directie
Kosteninzicht	Per taak / onderdeel achteraf per jaar	Totaal, veelal achter per periode	Per stuuraspect vooraf	Per activiteit/product/kostensoort en -plaats
Zelfstandigheid	Ondergeschikt en volgend	Onderdeel van grotere kostenplaats	Kostenplaats	Zelfstandige bedrijfseenheid
Productpakket	In bedrijf houden van taken	In stand houden van functies	Assortiment	Alles dat waarde toevoegt aan ondersteuning
Personele omvang gericht op	Oplossen van pieklasten	Aankunnen van problemen	Aanpakken uitdagingen	Kerntaken management + contractbeheer

<u>Marketing</u>				
Product aan de hand van	Wat organisatie verlangt/eist	Waar behoefte aan is	Wat verantwoord is	Stimuleren productiviteit, preventief
Prijs gebaseerd op	Kostprijs	Kostprijs met verantwoording	Integrale kosten van de werkplek	Marktconform
Presentatie	Vakkundig (wat)	Proceskennis (hoe)	Klantkennis (wie)	Branchekennis (waarom)
Creëren van kostenbesef	Beperkt op taakonderdelen	Totaal jaarbudget	Kosten van de werkplek	Winstverantwoordelijk per onderdeel
Activiteiten	Probleemgericht	Productgericht	Ondersteuning primaire proces	Strategisch co-makership met primaire proces

<u>Professionalisme</u>				
Methodiek	Correctief produceren	Voortgang bewaken	Preventief opereren	Verantwoording van toegevoegde waarde
Primair aandachtsgebied	In stand houden huishouding en huisvesting	Huishouding en in stand houden huisvesting	Huishouding en huisvesting (geen beleid)	Corporate facility management (strategisch beleid)
Uitbesteding	Door specialisme gedreven	Door markt gedreven	Door headcount gedreven	Door kosten / baten gedreven
Verantwoording uitgaven	Als vaste lasten	Als kostenpost	Als door afnemer te verantwoorden besteding	Als voorwaarde ter verkrijging van meerwaarde
Opleidingsniveau	Lbo/mbo	Lbo/mbo/hbo	Mbo/hbo/universitair	Mbo/hbo/universitair
Cultuur	Taakgeoriënteerd (gedwongen winkelnerving)	Functie-georiënteerd	Klant-georiënteerd	Markt-georiënteerd
Automatisering	Nauwelijks	Losse (deel-)systemen	Koppelingen	Integratie