

Rob van Veen ziet toekomst in regieorganisaties

'Fm verdwijnt? Comple

Facilitair management heeft zich het afgelopen decennium enorm geprofessionaliseerd. De tijd is rijp voor de volgende stap, namelijk dat facilitaire afdelingen zichzelf transformeren tot regieorganisaties. Dat is de visie van Rob van Veen, auteur van twee boeken over de ontwikkeling van regieorganisaties. Van Veen is sinds 1991 actief binnen het facilitaire werkveld en momenteel adviseur bij Promundo.

Kunt u aan de hand van de praktijk aangeven waarom u zo tevreden bent over de manier waarop fm zich de afgelopen tien jaar heeft gemanifesteerd?

'Fm-organisaties hebben zich ontwikkeld van aanbod naar vraaggestuurd, het werken met fmis-systemen en service level agreements (sla') is gemeengoed geworden en een scheiding tussen frontoffice en backoffice op de werkvloer is inmiddels vanzelfsprekend. Daarnaast stellen de meeste facilitaire afdelingen jaarplannen op en gaan ze mee in de ontwikkeling van het primair proces. Vanuit de kant van de facilitaire dienstverleners exploiteren grote cateraars tegenwoordig volledig voor eigen risico horeca-concepten binnen organisaties. Dat is behoorlijk innovatief.. Natuurlijk kan het altijd beter. Maar het is zo makkelijk om dat telkens te roepen.'

Denkt u dat fm in toekomst verdwijnt, bijvoorbeeld als gevolg van ontwikkelingen als het nieuwe werken?

'Dat kan vanuit een kantoorhoudende organisatie een visie zijn. Er komen veel minder kantoorgebouwen en de structuur van werken verandert. Maar binnen ziekenhuizen, waar patiënten weliswaar steeds korter verblijven, zal fm altijd blijven bestaan. En zo lang we niet op afstand studeren vindt er binnen onderwijs ook fm plaats. Datzelfde geldt voor de overheidssector: het aantal departementen neemt af, maar het centrum van Den Haag staat nog steeds vol met kantoorgebouwen. Ik verwacht niet dat die

te onzin'

de aankomende jaren sluiten omdat alle ambtenaren plaats en tijdonafhankelijk gaan werken. Fm verdwijnt dus niet. Onzin.'

Wat vindt u van de manier waarop het nieuwe werken momenteel zijn intrede doet?

'Het fenomeen wordt sterk opgeblazen. Het nieuwe werken bestaat al zolang als ik besta. Daarnaast wordt in de praktijk het nieuwe werken vaak opgepakt als huisvestingsvraagstuk. Terwijl de aanpak van huisvesting het gevolg zou moeten zijn van het feit dat organisaties tijd- en plaatsonafhankelijk gaan werken. Je moet starten met medewerkers resultaat gericht aansturen in plaats van ze afrekenen op hun aanwezigheid. Pas dan kan een organisatie aan de slag met een nieuw huisvestingsconcept.'

In deze economisch turbulente tijden heeft fm het zwaar te verduren. Kijk naar bijvoorbeeld financiële instellingen. Daar vliegen de mensen in ondersteunde diensten er met bosjes tegelijk uit. Kortzichtig?

'Ja. En slecht. Fm wordt nog steeds als kostencentrum gezien. Terwijl goede ondersteunende processen kunnen leiden tot minder mensen in het primaire proces die beter hun werk doen. Een goed voorbeeld hiervan is de digitalisering van documentenstromen.

Hierdoor kunnen minder mensen meer rendement genereren.'

Het beeld dat fm wordt gezien als kostencentrum blijft dus bestaan. Wanneer komt hier eens verandering in?

'Op het moment dat organisaties de rol van opdrachtgever goed inrichten. Dit is mogelijk door de facilitaire afde-

kelen op een regieorganisatie blijkt echter lastig. Een aantal kerndepartementen in Den Haag heeft fm grootschalig uitbesteed en hier een regieorganisatie op ingericht. Maar er is drie tot minimaal vijf jaar voor nodig om dit proces op een goede manier vorm te geven. Het is de vraag of men die tijd krijgt. In Nederland worden orga-



'Hospitality is volledig uit zijn context gerukt.'

ling om te vormen tot een regieorganisatie. Pas dan wordt fm niet meer gezien als kostenplaats, maar als een afdeling die bijdraagt aan het rendement van een organisatie.'

Zijn daar voorbeelden van?

'Er zijn organisaties die dit onderwerp oppakken. Het daadwerkelijk overscha-

nisaties Angelsaksisch aangestuurd, waardoor het moeilijk is om een lange termijn visie te poneren. In de huidige tijd wordt een organisatie continue geconfronteerd met de vraag: hoe kom ik door de kortstondige fase van bezuiniging heen?'

Bestaat bij het vormen van een regie-organisatie het gevaar dat je als fm'er teveel macht neerlegt bij facilitaire aanbieders?

'Het grootste gevaar aan de uitvoeringskant is inderdaad dat je de verantwoordelijkheid volledig neerlegt bij de leveranciers. Dan ben je als management niet meer in controle en word je teveel afhankelijk van de leverancier. De fm'er moet de leverancier niet laten bepalen wat goed is voor zijn eigen organisatie, maar laten meedenken. Tevens is het onverstandig dichtgetimmerde contracten af te sluiten voor een periode van 25 jaar over je totale facilitaire dienstverlening. Dit is een foute ontwikkeling.'

Betekent dit dat u tegenstander bent van pps?

'Ik ben een voorstander van de gedachte van pps, maar een tegenstander van de manier waarop het nu wordt ingericht, met langlopende juridische contracten waarin alles wordt dichtgetimmerd. Want wie weet nu hoe hoog de papier- en koffieprijsen zijn over 25 jaar?. Daarom lopen de eerste pps-constructies, waarbij het beheer en onderhoud van het gebouw voor een periode van 25 jaar zijn uitbesteed, nu tegen problemen aan. De risicotoeslagen in de contracten en de vraag hoe men omgaat met innovaties zijn de meest prominente problemen.'

Waar pleit u dan voor?

'Voor contracten voor onbepaalde tijd, met een opzegtermijn. Waarbij jaarlijks wordt bekeken of het contract nog marktconform is. Er hoeft dan niet per 3 tot 5 jaar opnieuw een aanbesteding plaats te vinden. Dit bespaart de opdrachtgever heel veel geld. Ik ben voorstander van kleine, eenvoudige con-

tracten, waarbij je stuurt op een paar kritische indicatiefactoren.'

Zijn service level agreements dan nog wel noodzakelijk?

'Ik hoop dat steeds meer organisaties

'Ik hoop dat organisaties stoppen met sla's.'

sla's afschaffen nadat deze zijn ingevoerd. Als je als fm'er een bijdrage wil leveren aan het organisatiebelang, dan kun je kortstondig gebruik maken van een hulpmiddel als sla, maar het is niet de oplossing voor de lange termijn. Je moet uiteindelijk streven naar het zo min mogelijk vastleggen van afspraken. Waar het over zou moeten gaan, is hoe je als facilitair bedrijf mee- of vooruitloopt op de ontwikkelingen in het primaire proces. Dit kan je volgens mij beter doen via jaarplannen en de daaraan gekoppelde p&c cyclus.'

Vanuit de gedachte van een regie-organisatie is het belangrijk dat facilitaire managers en facilitaire dienstverleners gezamenlijk optrekken om tot innovatie te komen. Gebeurt dit voldoende?

'Dit kan beter. Fm'ers en inkopers zijn in een programma van eisen te snel bezig met het dichttimmeren van contracten om juridische problemen te voorkomen. De prijsselectie heeft prioriteit. Terwijl dit nu juist het makkelijkste onderdeel is. De prijzen van schoonmaak, catering, beveiliging, en

onderhoud zijn volledig uitgekauwd. Mijn advies is: ga een relatie aan met de leverancier. Dit is net zo waardevol als het selecteren van eigen personeel. Toch is er een zeer groot benaderingsverschil. Dat verbaast me.'

U stelt dat vanuit de markt volop innovatie plaatsvindt. Wat voegen fm'ers hier aan toe?

'Vanuit de verschillende vakverenigingen weinig. Daarnaast leveren de toespraken tijdens congresdagen veel van hetzelfde op. Zo staan de vakbladen en congressen de laatste tijd bol van de hospitality. De boodschap: daar moet iedere fm'er mee aan de slag. Nu ben ik geen tegenstander van hospitality, maar verzet me tegen het beeld dat we dit allemaal met een hoog Disney gehalte moeten invoeren. Juist in deze economische malaise is het van belang dat de facilitaire manager een bijdrage levert aan het voortbestaan van de organisatie. Zet dan de tering naar de nering!'

De toekomst van fm ligt niet in hospitality?

'Nee. Het lijkt wel alsof hospitality dé sleutel is. Daar ben ik het absoluut niet mee eens. De nuancering is volledig zoek. Als je met een glimlach wordt ontvangen in een ziekenhuis is dat leuk, maar wat voegt het toe aan de behandeling waarvoor je komt? Het doet pijn om te zien dat binnen ouderenzorgorganisaties discussies plaatsvinden over het al dan niet aanhouden van bijvoorbeeld de receptiefunctie, terwijl je als burger binnen een gemeentehuis met alle egards wordt ontvangen, in een prachtig ingerichte hal met espressobar. Ik zou het liever andersom zien. Hospitality is volledig uit zijn context gerukt.' □

Ralf Pijnenburg