



Jørgen Schneithorst (L) en Rob Vinke.

# ‘Vakgebied zit in opwaartse spiraal’

## Facility management is het managen van paradoxen

*Facility management krijgt nog lang niet in iedere organisatie de aandacht en ruimte die het verdient. Trots, duidelijkheid en vertrouwen moeten de basis vormen voor het genereren van nieuwe energie waarmee facility management op een hoger niveau kan worden getild.*

TEKST: MARION VISSER-DE BOER | FOTOGRAFIE: MICHAEL KOOREN

Rob Vinke, professor aan het Center for Human Resources Organization and Management Effectiveness aan Nyenrode, en Jørgen Schneithorst, HR-manager bij Arcadis Aqumen vertellen vanuit hun expertise hoe trots, duidelijkheid en vertrouwen een verdere ontwikkeling van facility management bevorderen.

### **Wat is het verschil of de overeenkomst tussen HRM en facility management?**

Vinke: ‘Deze vakgebieden hebben ongelooflijk veel gemeen. Je moet mensen aansturen en prikkelen om het beste wat ze hebben in hun vak te stoppen, zodat de organisatie weer kan doen waar zij het beste in is. Dat loopt steeds meer via motiveren, aandacht en communicatie. De praktijk wijst uit dat juist deze aspecten wel eens een sluitpost zijn geweest binnen facility management. Ook de ontwikkeling en het perspec-

tief van mensen zijn sterk onderbelicht geweest. De facilitaire organisatie was vaak de plaats waar mensen, die elders in de organisatie niet meer konden functioneren, terecht kwamen. Hierdoor kreeg het facility management in de organisatie een soort restpost benadering. Dat voelen mensen en dat voelt de organisatie, terwijl de kracht juist zou moeten zijn vanuit de eigen expertise optimaal bij te dragen aan de prestatie van de organisatie. Iedereen weet dat facilitaire dienstverlening van groot belang is om goed te kunnen functioneren, maar de waardering is slechts gering.

Over tien jaar zal de historie uitwijzen dat uitbesteding van facilitaire diensten het vakgebied weer energie heeft ingeblazen. Het vakgebied is weer scherp geworden. De trots voor de dienstverlening is teruggekomen. Daarmee is een soort kettingreactie ontstaan die heel goed is voor het

vakgebied. Al zou over tien jaar elk bedrijf het weer zelf gaan doen, dan is het vakgebied wel gegroeid. Dat is het spannende. De trend om uit te besteden zet zich nog altijd door en niemand weet wanneer het hoogtepunt hiervan wordt bereikt.'

Ook Schneithorst onderkent de impuls die professionele aanbieders aan het vakgebied hebben gegeven: 'Deze hebben het vak steviger neergezet. Mensen worden aangesproken op hun capaciteiten en hun kennis. Die worden ook blijvend ontwikkeld. Hierdoor voelen zij zich gewaardeerd en halen zij meer energie uit hun vak. Ze worden weer trots.'

### Restpost

'Het meest boeiende is dat voor de hele organisatie 'afgeschreven' mensen, in een facilitaire omgeving weer echt serieus genomen worden. Soms sta je versteld van het prestatievermogen dat deze mensen dan laten zien. Door het facilitair bedrijf als een restpost te benaderen, gaan mensen zich ook zo gedragen.

HRM moet het talent van mensen koppelen aan de talenten van organisaties. Als je veel financiële ruimte hebt, hoef je niet op te letten of alles wel efficiënt en effectief gaat. Maar die marges hebben we niet meer. Het moet allemaal goed gebeuren. Dan kom je heel direct bij mensen, hun aansturing en hun betrokkenheid.

Facility management is een vak. Het uitvoeren, organiseren en regie voeren over facilitaire dienstverlening is

groter en daarmee de behoefte aan een professionele aanpak evident', vult Schneithorst aan.

'Heel grote organisaties zouden de facilitaire dienstverlening in principe zelf professioneel moeten kunnen neerzetten. Dat doen zij niet, omdat er geen aandacht voor is, geen middelen voor zijn of omdat ze zich totaal toeleggen op hun core business.

De middelgrote organisaties besteden vaak single services of gebundelde pakketten uit. Ook bij deze organisaties zie je nieuwe vormen van samenwerking ontstaan.

Door het gebrek aan aandacht wordt vaak uit gewoonte gewerkt. Dat is één van de gevaarlijkste zaken. 'We werken met glazenwasser De Vries omdat hij dat al jaren voor ons doet en zijn vader het voor hem ook al voor ons deed.' Maar organisaties hebben daarbij niet altijd in de gaten wat de Arbo-wetgeving allemaal vereist en welke risico's je neemt. Bovendien kun je veel meer rendement behalen door integraal aan te besteden', stelt Vinke.

### Hoe kan een facility manager zorgen dat er nieuwe aandacht ontstaat voor zijn vakgebied?

'Heel veel facilitaire dienstverlening vindt buiten het zicht plaats op tijden dat de overige medewerkers er geen last van hebben. Ondertussen zorgen zij er wel gewoon voor dat jij je werk goed kunt doen. Mensen moeten begrijpen dat de prullenbak niet zo-maar leeg is. We hebben een

bij komt kijken om een goede, prettige werkomgeving te scheppen. We zijn het gevoel kwijtgeraakt wat facilitaire dienstverleners doen, dan krijg je ook geen schouderklopjes meer. Iedereen is gevoelig voor schouderklopjes. Daar moet je actief iets aan doen', meent Vinke.

'Mijn vraag is altijd: Wat doet de facility manager er zelf aan om zichtbaar te zijn? Hij moet zelf actief werken aan het professionaliseren van zijn vakgebied. Daarbij kun je denken aan opleidingsprogramma's, maar ook aan duidelijke objectdoelstellingen en goede communicatie', aldus Schneithorst.

Vinke: 'Facility managers moeten gesprekspartners zijn voor lijnmanagers. Door duidelijke afspraken te maken, ervaart een lijnmanager de toegevoegde waarde van facility management. Pas op dat je mensen niet marginaliseert, maar laat je zelf ook niet marginaliseren.

Vanuit zijn eigen kennis en expertise kan de facility manager in discussie gaan met de lijnmanager. Het doel om alles fantastisch te laten draaien en de faciliteiten schijnbaar moeiteloos perfect in stand te houden, is een mooi einddoel, maar je raakt elkaar dan wel kwijt. Een facility manager kan heel goed aangeven waar verbeteringen mogelijk zijn en wat de organisatie daaraan kan bijdragen. Zo kan hij het energieverbruik meten en medewerkers wijzen op energiebesparende maatregelen. Die kan hij vervolgens heel concreet aantonen. Er moet een ontwikkeldrang komen bij mensen om het beste facilitaire bedrijf te worden.'

Schneithorst: 'Uiteindelijk gaat het om een meer strategische rol van de facility manager. Wat is nodig binnen de organisatie? Zijn er rendementsverbeteringen nodig? Kun je als facilitaire organisatie daaraan bijdragen door processen slimmer of efficiënter in te richten?'

'De ademhaling van de organisatie en van de facilitaire organisatie moet dezelfde zijn. Als facilitaire organisatie draag je bij aan het resultaat van de organisatie. Je moet je goed realiseren wat je bijdraagt', aldus Vinke.

## De ademhaling van de organisatie en de facilitaire organisatie moet dezelfde zijn

een vak. Dat vak is zich nu aan het herpositioneren. Je redt het niet meer met goede wil. Er is behoefte ontstaan aan professionals die met expertise aan het facilitair proces en alle daaromheen ontstane wet- en regelgeving optimale diensten kunnen verlenen.'

'Waar voorheen facilitaire diensten per locatie werden ingericht, worden deze nu centraal aangeboden. Deze schaalvergroting maakt de belangen

cultuur gecreëerd die is gericht op incidenten. De lamp is stuk, er is geen koffie en dergelijke en dan gaan we klagen. Terwijl je juist moet laten zien dat er mensen zijn die een goede werkomgeving voor jou creëren. Deze mensen moeten veel meer in het zonlicht geplaatst worden.

Je zou het topmanagement een weekje stage kunnen laten lopen bij de facilitaire organisatie. Laat hen maar eens ervaren wat er allemaal

Schneithorst: 'Daartoe moet een facility manager terug naar de basis. Waarom is de facilitaire organisatie opgericht? Wat kan hij vanuit die doelstelling bijdragen? Wat is zijn visie daarop?'

Vinke: 'Als de facility manager dat duidelijk voor ogen heeft, kijkt hij vanuit een ander perspectief naar de organisatie. Dan ziet hij dingen, die lijnmanagers niet zien. Dat kan leiden tot oplossingen in onverwachte richtingen. Dan breng je kennis en verstand van zaken in en dan heb je echt toegevoegde waarde.'

### Paradoxen

'Om gelijk te kunnen ademen moeten het lijnmanagement en de facility manager elkaar blijvend voorzien van informatie. Allebei hebben zij zowel een haal- als een brengplicht.

Een facility manager moet kunnen aantonen dat hij het goed doet. Benchmarken is hiervoor een handig instrument. Je hebt dan een richtlijn waarmee je je eigen prestaties beter kunt beoordelen.

Als een organisatie een beleid voert, waarbij het streven is om het hele facility management weg te organiseren, dan ziet deze blijkbaar de toegevoegde waarde niet meer. Een beleid dat uitsluitend is gericht op kostenbesparing, is uiteindelijk niet succesvol.

Je zult zien dat er een fase is waarin je een maximum bereikt. Kostenbesparing levert daarna niet meer op. Elke actie ten aanzien van kostenbesparing breekt na dit punt zelfs de dienstverlening af. Dan ben je doorgeslagen. Terwijl je eigenlijk aan de bedieningsconcepten moet gaan werken, zodat mensen die het werk doen, dat beter kunnen doen. Dan wordt facility management opeens een bron van winst.

Facility management is het managen van paradoxen geworden. Je moet die paradoxen zien en van daaruit moet je verder werken. Je hebt ieder je eigen verantwoordelijkheid. De vraag is hoe je deze verantwoordelijkheden zo kunt stapelen dat je er een meerwaarde uithaalt. Dat is een ongelooflijk interessante uitdaging.'

Schneithorst: 'Het vraagt wel een veel bedrijfskundigere benadering van het

## 3 adviezen van Rob Vinke

**1**  
Zonder betrokkenheid en passie kun je geen facility manager zijn. Wees trots op je vak en op jezelf.

**2**  
Management is een vak, geen afwijking en zeker geen beroepsziekte. Wees dus de beste in je vak en laat dat anderen ook weten.

**3**  
Een facility manager is een spin in het web van een toenemend aantal netwerken. Gebruik je netwerken en wees er zuinig op. Je moet netjes werken met netwerken en dat is hard werken.

vakgebied. Het financiële en bedrijfskundige inzicht van een facility manager wordt daarmee belangrijker.'

### Satisfier

Vinke: 'Faciliteiten worden belangrijker bij een aantrekkelijke arbeidsmarkt. Als mensen zich voortdurend ergeren aan faciliteiten bepaalt dat wel degelijk de kwaliteit van werken. Het verlaagt dan de drempel om over

nog meer waarde in facility management door bijvoorbeeld gericht 10 procent meer te investeren en er dan 30 procent meer rendement uit te halen. Dan krijg je een heel andere waardering van facility management.'

Schneithorst knikt instemmend: 'Dan heb je het imago van het vakgebied helemaal omgedraaid. Wij stoppen daarom veel energie in het opleiden van mensen en we betrekken ze rechtstreeks bij het resultaat dat moet worden gehaald. We maken mensen verantwoordelijk en rekenen ze af op de gemaakte afspraken. Dat geeft mensen heel veel meer energie.'

Vinke: 'Klopt. Mensen voelen zich gewaardeerd, want er wordt in ze geïnvesteerd. Moet je eens kijken wat dat voor het ziekteverzuim zal betekenen, voor het innovatievermogen, de collegialiteit en dergelijke.'

### Kun je dat bewerkstelligen met een eigen facilitaire organisatie?

Vinke: 'Technisch zou het moeten kunnen. Maar er is vaak iets nodig van buitenaf om je aan te spiegelen. Het is heel moeilijk om uit gebaande paden te treden.

Vreemde ogen dwingen. Een facility manager kan voortdurend iets roepen, zonder gehoord te vinden. Op het moment dat een externe hetzelfde zegt, wordt het wel opgepakt. Dat is een beetje een Münchhausen-effect. Je kunt jezelf niet aan je haren uit het moeras trekken.

Stafdiensten hebben de neiging om

## Beleid ontwikkelen waarmee we iedereen op zijn sterkte aanspreken

te stappen naar een andere werkgever. Op die manier kun je wel eens gewaardeerde medewerkers kwijtraken.

Het doel moet nu zijn om facilitaire dienstverlening als dissatisfier om te buigen naar facilitaire dienstverlening als satisfier door heel bewust om te gaan met de werkomgeving en ervoor te zorgen dat deze altijd optimaal ondersteunt, zodat die gewaardeerde medewerker ook optimaal presteert. Op den duur kun je zelfs zoeken naar

zichzelf te vermenigvuldigen, omdat er sprake is van gedwongen winkelen. Zij definiëren zelf hoe hun vak eruit ziet. Zodra een stafafdeling aan SLA's moet voldoen, krijg je een heel ander spel. Intern kun je dus dezelfde organisatie- en samenwerkingsvorm creëren als met externe partijen door heel scherpe SLA's af te spreken.

Af en toe zul je daarbij moeten loslaten. Wanneer een club het goed doet, moet je die ook de ruimte geven

om hun dienstverlening naar eigen inzicht uit te voeren. Wanneer het minder goed gaat, moet je de mogelijkheden hebben de zaken onmiddellijk strak te trekken.

Je moet elkaar als partners in de keten zien en niet als vijand, of als principieel gewantrouwde partij. De echte uitdaging is om met dezelfde mensen de klus op te pakken en een goede dienstverlening neer te zetten. We moeten beleid ontwikkelen waarmee we iedereen op zijn sterkte aanspreken. De juridische, financiële, personeels- en facilitaire afdeling zouden op dezelfde wijze kunnen worden aangestuurd. In dat opzicht is de facilitaire afdeling een koploper.

Als we vijf of tien jaar verder zijn gaan we wellicht met wisselende satellieten werken. Misschien dat ook mensen dan heen en weer gaan, want de wijze waarop we het nu hebben georganiseerd berust al weer op inzichten van tien jaar geleden. Ik ben heel benieuwd hoe het er in 2015 uit zal zien. Misschien zijn er dan wel meer en andere allianties ontstaan. Door nieuwe facility bedrijven op te richten die tussen de organisaties in staan, ontstaat wel-

## Rob Vinke

Prof. dr. Rob H. W. Vinke (1950) studeerde arbeids- en organisatiepsychologie aan de Universiteit van Amsterdam en werkte na zijn afstuderen vijf jaar aan de gelijknamige vakgroep als wetenschappelijk onderzoeker, docent en studietoedeling. In 1996 promoveerde hij op 'Motivatie en belonen' en sinds 1997 is hij verbonden aan Business Universiteit Nyenrode als hoogleraar personeelswetenschappen. Hij werkte ruim tien jaar als senior consultant bij Hay Management Consultants en Twynstra Gudde. Hij is kern-docent van de opleiding HR-strategie aan de Universiteit Groningen en was tien jaar hoofdredacteur van de Gids voor Personeelsmanagement, het Handboek Belonen en het Jaarboek Personeelsmanagement. Sinds 1997 is hij directeur van Rob Vinke Consultancy, een onafhankelijk organisatieadviesbureau. Zijn kernspecialisaties zijn: trends in de samenleving, strategisch HRM-beleid, arbeidsvoorwaarden & beloning, cultuur & motivatie. Hij heeft ruim 350 publicaties op zijn naam staan.

Vinke: 'Daarom zie ik rondom facility management neutrale satellieten ontstaan. Daarmee bedoel ik mensen of organisaties die wel een commercieel belang hebben, maar optimaal weten welke partijen gekoppeld moeten worden in welke situatie. Samenwerking wordt cruciaal. Uitbestedende organisaties willen zaken doen met de beste partij en die willen ze zelf kunnen kiezen. Ook de branche zal nog scherper varen op een koers waarin erop

zijn expertise binding heeft met de bedrijfsdoelstellingen en die in staat is allianties mede vorm te geven en daarmee de dienstverlening op een hoger niveau te tillen.'

Vinke onderschrijft dit: 'De komende jaren zullen we vooral waarde moeten toevoegen. We zullen moeten blijven leren en ontwikkelen. Kennis moet worden gedeeld. Volgens mij zitten we nu midden in een opwaartse spiraal. Het vakgebied professionaliseert. Hierdoor krijgt facility management meer waardering, zowel intern als extern. Zo is het vakgebied in staat nog verder te groeien, waardoor het nog meer standing verwerft. We zouden een nationale dag moeten hebben om af te rekenen met het Calimero-beeld om vervolgens alle energie te richten op het zichtbaar maken van de meerwaarde.'

### Communicatiewonder

'De hedendaagse facility manager moet een communicatiewonder zijn die het overzicht houdt over de facilitaire dienstverlening, begrijpt hoe de ademhaling van de organisatie gaat, de ademhaling van het facilitaire bedrijf hierop kan aanpassen en langdurige samenwerkingsrelaties kan onderhouden met leveranciers die de specialistische kennis en expertise in huis hebben om kwalitatief goede dienstverlening te leveren. Facility manager ben je dan ook niet zomaar. Daar is wel wat voor nodig', concludeert Vinke.

## Uitsluitend gericht zijn op kostenbesparing is uiteindelijk niet succesvol

licht een heel nieuwe visie op het vak. We staan misschien nog wel aan de vooravond van de echte revolutie. Nu we zo goed in het vakgebied zijn geworden, kun je misschien wel een superstap zetten; een soort quantum leap. Dan ben je letterlijk in staat op een ander niveau verder te gaan. Dat is heel interessant.'

Schneithorst ziet ook grote veranderingen op komst: 'De schaalgrootte neemt toe. Klassieke functies worden steeds minder interessant. Het gaat steeds meer om de rol van de verschillende partijen. De contracten gaan er anders uitzien. Risico's en integrale verantwoordelijkheden komen bij externe partijen te liggen. Dat zijn nieuwe tendensen die zeker elementen kunnen zijn van een quantum leap.'

wordt toegezien dat de geleverde kwaliteit ook aan de normen voldoet. Gelegenheidsallianties zullen vervloeien naar allianties op het beste niveau. Contracten zullen de wens naar 'beter' faciliteren. In de slipstream kan facility management de andere stafdiensten anders gaan opvoeden. De integratie van stafdiensten is heel wel mogelijk. Wie zegt dat het vakgebied facility management vaste grenzen heeft? Wellicht zijn er best overlappen mogelijk.' Schneithorst: 'Ik denk wel dat de stafdiensten aparte vakgebieden blijven met eigen verantwoordelijkheden. Maar die vakgebieden zitten niet op een eilandje. Ze zullen steeds meer binding krijgen met andere vakgebieden. De facility manager wordt een ondernemer, die vanuit