

Wat is de positie van Europese facilitaire afdelingen?

Een facilitaire reis naar het zuiden

Eind mei bezochten zo'n 100 derdejaars HBO Facility Management-studenten van de NHTV Breda facilitaire afdelingen in Europa. Bij 40 bedrijven namen zij interviews af met facility managers. Met als hoofdvragen: wat is de huidige positie van de facilitaire afdeling en is de ambitie er om hierin te veranderen? Daarnaast kwamen de verschillen tussen de landen op facilitair gebied aan bod.

TEKST: SANNE DE BEST, MARIJ HURKMANS EN MARIEKE VAN GURP

Om de studenten in aanraking te brengen met het internationale facilitaire werkveld en tegelijk om de NHTV Breda haar Europese netwerk uit te laten breiden, werden België, Frankrijk, Spanje en Portugal bezocht. Het managementmodel van Twynstra Gudde is gebruikt om een antwoord te krijgen op bovenstaande vragen. Volgens dit model kan een facilitaire afdeling zich op vijf verschillende manieren positioneren binnen een organisatie. In kader 1 zijn de verschillende positioneringen gespecificeerd. Deze posities hebben een groeiende zelfstandigheid, beginnend bij het dienstenmodel en eindigend bij een zelfstandige eenheid.

De huidige positie van de facilitaire afdeling wordt bepaald aan de hand van negen criteria. Deze criteria zijn weergegeven in kader 2.

Maar hoe bepaal je welke strategie de facilitaire afdeling het best kan naleven? Volgens de heersende kennis hangt dit van een aantal facto-

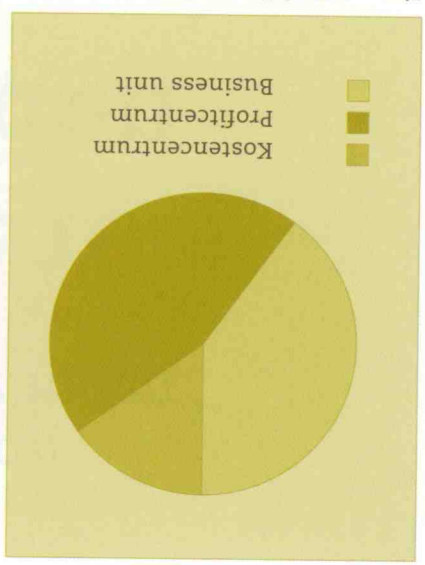
ren af. Zo is het afhankelijk van de besturingsfilosofie en de strategie van de organisatie. Zijn er mogelijk nog meer factoren van invloed bij de keuze of verandering van positionering?

De doelstelling van het project was het in kaart brengen van de positionering van elke facilitaire afdeling. Ten tweede is gekeken of een facilitaire afdeling de ambitie heeft om te veranderen van positie. Tot slot zijn de mogelijke drijfveren, barrières en voorwaarden voor het wel of juist niet veranderen van positionering van de facilitaire afdeling bepaald. Een voorbeeld hiervan is een facilitaire

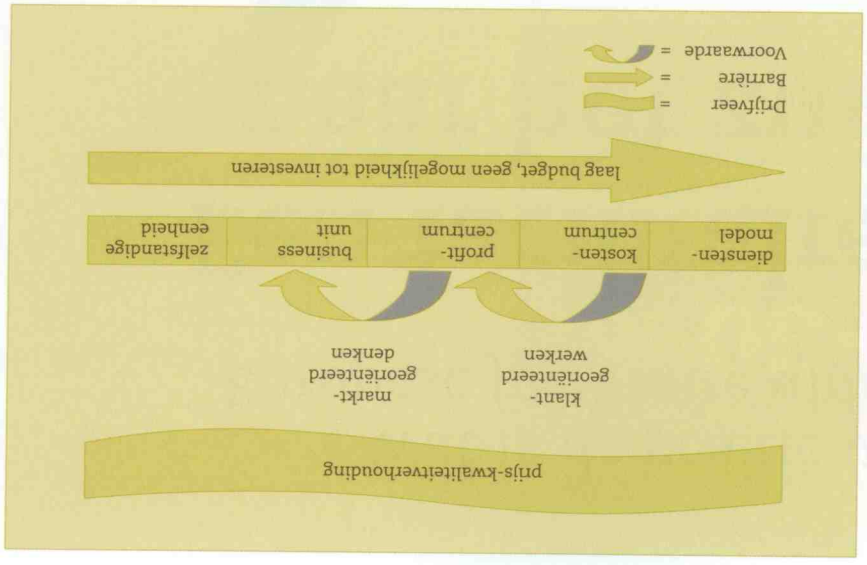
afdeling die als kostencentrum is georganiseerd, maar een profitcentrum wil worden.

Na de individuele interviews in de verschillende landen kwamen de FM-studenten samen in Madrid. Op de universiteit La Salle zijn alle interviews met elkaar vergeleken. De resultaten zijn verwerkt. Op basis hiervan zijn workshops opgezet voor de studenten. Hierin werd het cijfermateriaal voor de studenten ter beschikking gesteld, zodat zij hier conclusies uit konden trekken. De uitkomst van deze workshops vormden de input voor een internationaal congres, dat op vrijdag 29 mei plaatsvond op de universiteit La Salle. Naast de presentatie van de bevindingen uit de interviews waren ook gastsprekers aanwezig die hun eigen ervaringen en ideeën over facility management deelden. Daarnaast werd door middel van een forum gediscussieerd over verschillende stellingen die betrekking hebben op het Nederlandse managementmodel.

Sanne de Best, Marij Hurkmans en Marieke van Gurp zijn studenten aan de opleiding Facility Management aan de Internationale Hogeschool Breda.



Figuur 1. Verdeling positie.



Figuur 2. Drijfveren, voorwaarden en barrières bij de verandering van positie facilitaire afdeling.

Resultaten

Bij de interpretatie van de resultaten moet rekening gehouden worden met enkele beperkingen. Zo zijn slechts vier verschillende landen binnen Europa onderzocht, is de verdeling tussen profit- en non-profit organisaties niet helemaal gelijk en zijn niet in elk land evenveel bedrijven bezocht. Hiermee is bij de conclusies rekening gehouden. Door deze beperkingen worden deze interviews slechts gezien als verkennend. De meest opmerkelijke resultaten van de interviews zijn hieronder beschreven.

Huidige positie

Uit het onderzoek blijkt dat de positie dienstencentrum en de zelfstandige eenheid niet voorkomen bij de geïnterviewde bedrijven. In de positie die wel voorkomen is de verdeling zoals die te zien is in figuur 1. In zowel België, Frankrijk, Spanje als Portugal zijn deze percentages van toepassing. Dit betekent dat

Kader 1. Strategische posities van de facilitaire afdeling ten opzichte van de moederorganisatie.

Facility Management; G.W.A. Maas en J.W. Pleunis, Kluwer, 2001.

- **Dienstenmodel;** bij een dienstenmodel is er geen specifieke afdeling en zijn de diverse taken opgesplitst binnen andere afdelingen zoals HRM, financieel, inkoop, et cetera.
- **Kostencentrum;** bij een kostencentrum is er geen specifieke strategie, wordt er gestuurd op besparing van de kosten en is er een gecentraliseerd budget. Dit is een geschikte positionering voor kleinere organisaties.
- **Profitcentrum;** een profitcentrum is procesgeoriënteerd en werkt zowel vraag- als aanbodgestuurd. Klantoriëntatie is in ontwikkeling.
- **Business unit;** een business unit is verantwoordelijk voor hun eigen resultaten. Men weet wat de klant wil en speelt hier op in.
- **Zelfstandige eenheid;** een zelfstandige eenheid is een externe aanbieder en heeft daar door meer verschillende klanten. Verder is zij innovatief.

de verdeling van posities in de verschillende landen nagenoeg gelijk is. Na bepaling van de verschillende posities van de bezochte bedrijven bleek dat sommige antwoorden niet aansloten bij de uiteindelijke vastgestelde positie, wat betekent dat de afdeling niet 'in balans' is. Een facilitaire afdeling functioneert bijvoorbeeld op vijf punten (zie kader 2) als een zelfstandige eenheid, maar op de overige vier als een business unit. Facilitaire afdelingen richten zich veelal op de markt qua kosten en prestaties. Wanneer het gaat om winkelinrichting, zijn de afdelingen vaak meer intern gericht. Bij bijna de helft van de onderzochte facilitaire afdelingen is er sprake van gedwongen winkelinrichting.

Een andere belangrijke conclusie, is dat business units en profitcentra in grote bedrijven (>500 fte's) twee keer zo veel voorkomen als in kleinere bedrijven. Dit betekent dat de verdeling van posities in de verschillende landen nagenoeg gelijk is. Na bepaling van de verschillende posities van de bezochte bedrijven bleek dat sommige antwoorden niet aansloten bij de uiteindelijke vastgestelde positie, wat betekent dat de afdeling niet 'in balans' is. Een facilitaire afdeling functioneert bijvoorbeeld op vijf punten (zie kader 2) als een zelfstandige eenheid, maar op de overige vier als een business unit. Facilitaire afdelingen richten zich veelal op de markt qua kosten en prestaties. Wanneer het gaat om winkelinrichting, zijn de afdelingen vaak meer intern gericht. Bij bijna de helft van de onderzochte facilitaire afdelingen is er sprake van gedwongen winkelinrichting.

Uit het onderzoek blijkt dat de positie dienstencentrum en de zelfstandige eenheid niet voorkomen bij de geïnterviewde bedrijven. In de positie die wel voorkomen is de verdeling zoals die te zien is in figuur 1. In zowel België, Frankrijk, Spanje als Portugal zijn deze percentages van toepassing. Dit betekent dat

Kader 2. Criteria voor bepaling van de huidige positie van de facilitaire afdeling.

- Facility Management; G.W.A. Maas en J.W. Pleunis, Kluwer, 2001.*
- Wijze van strategiebepaling,
 - Wijze van winkelinrichting,
 - Mate van verantwoordelijkheid,
 - Relatie met de interne klant,
 - Wijze van budgetbepaling,
 - Wijze van doorbelasting,
 - Mate van kostenbewustzijn bij de klant,
 - Mate van marktoriëntatie,
 - Wijze van contact met klant.

